



Seminario per dirigenti

(materiali per autovalutazione e letture)

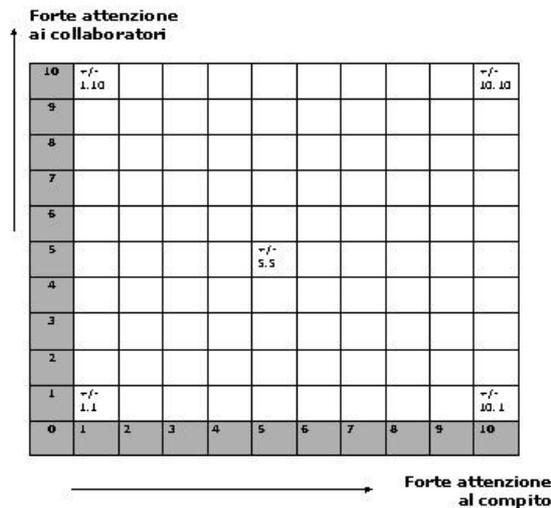
1. Motivazioni e stili del dirigente
2. Comportamenti e stili del coordinatore
3. Gestione dei conflitti
4. Time Management

offerto da **ARIPS**

Utilizzabile per un seminario di 1/2 giorni

MOTIVAZIONI E STILI DEL DIRIGENTE

Indica sull'ascissa il valore che imputi al Tuo interessamento concreto, impegno, attenzione verso il compito (gli obiettivi da raggiungere). Poi Indica sull'ordinata il valore che imputi al Tuo interessamento concreto, impegno, attenzione verso i Tui collaboratori. Infine, annerisci il quadratino che costituisce il punto di incontro fra le coordinate precedenti.



(Modello pluridimensionale di Hersey & Blanchard adattato dal bidimensionale di Blake & Mouton)

A1 - Motivazioni al lavoro dei Capi

sigla	Motivazione: per dare il meglio nel lavoro, quanto conta/no per Te?	Niente 0	Poco 1	Abbast 2	Molto 3
x	I buoni rapporti coi colleghi di lavoro				
y	La qualità del lavoro svolto				
z	La possibilità di incidere sulle persone				
y	L'orgoglio di lavorare coi migliori				
z	La partecipazione alle decisioni				
x	La stima/gratitudine degli utenti				
x	Il senso di appartenenza alla CT				
y	La ricerca di un continuo miglioramento				
z	Poter favorire reali cambiamenti				
y	Vedere risultati concreti				
x	Un "clima" organizzativo sereno e fraterno				
z	Avere il controllo sul proprio lavoro				

A2 - Motivazioni al lavoro dei Tuoi Operatori

sigla	Motivazione: per dare il meglio nel lavoro, quanto conta/no ?	Niente 0	Poco 1	Abbast 2	Molto 3
x	I buoni rapporti coi colleghi di lavoro				
y	La qualità del lavoro svolto				
z	La possibilità di incidere sulle persone				
y	L'orgoglio di lavorare coi migliori				
z	La partecipazione alle decisioni				
x	La stima/gratitudine degli utenti				

x	Il senso di appartenenza alla CT				
y	La ricerca di un continuo miglioramento				
z	Poter favorire reali cambiamenti				
y	Vedere risultati concreti				
x	Un "clima" organizzativo sereno e fraterno				
z	Avere il controllo sul proprio lavoro				

B1 - Motivazioni al lavoro dei Capi

sigla	Motivazione: per dare il meglio nel lavoro, quanto conta/no ?	Niente 0	Poco 1	Abbast 2	Molto 3
a	Avere sempre più soldi				
d	Godere della massima autonomia				
b	Avere un lavoro sicuro				
b	Cambiare il meno possibile				
c	Avere rapporti amichevoli coi colleghi				
e	Realizzarsi				
a	Poter fare un secondo lavoro				
d	Poter decidere da solo				
c	Stare in un ambiente sereno e cordiale				
e	Seguire le proprie inclinazioni				

B2 - Motivazioni al lavoro dei Tuoi Operatori

sigla	Motivazione: per dare il meglio nel lavoro, quanto conta/no ?	Niente 0	Poco 1	Abbast 2	Molto 3
a	Avere sempre più soldi				
d	Godere della massima autonomia				
b	Avere un lavoro sicuro				
b	Cambiare il meno possibile				
c	Avere rapporti amichevoli coi colleghi				
e	Realizzarsi				
a	Poter fare un secondo lavoro				
d	Poter decidere da solo				
c	Stare in un ambiente sereno e cordiale				
e	Seguire le proprie inclinazioni				

SINOSI

Motivazione Capo (McClelland)	totale	Motivazione Operatori (McClelland)	totale	Diff +/-
Voci x		Voci x		
Voci y		Voci y		
Voci z		Voci z		
Motivazione Capo (Maslow)		Motivazione Operatori (Maslow)		
Voci a		Voci a		
Voci b		Voci b		
Voci c		Voci c		
Voci d		Voci d		
Voci e		Voci e		

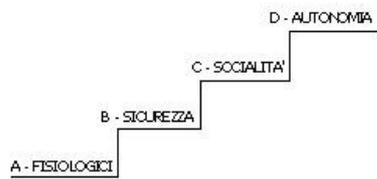
McClelland:

- Nach = motivazione alla riuscita, al fare un lavoro al meglio, alla qualità (y)
- Naff = motivazione alle relazioni, all'appartenenza, agli affetti (x)
- Npow = motivazione al potere di influenzare, agire, creare (z)

Maslow:

Maslow:

E · AUTOREALIZZAZIONE



A= bisogni basici, economici, materiali
 B= bisogni di sicurezza materiale e psicologica
 C= bisogni di relazioni, affetti
 D= bisogni di identificazione, autonomia, individualità
 E= bisogni di espressività, affermazione, vocazione

COMPORAMENTI E STILI DEL COORDINATORE / LEADER

Va premesso che il contributo si adatta sia a coloro che "dirigono" organizzazioni, sia a coloro che "conducono" gruppi di varia natura, ma extra – istituzionali. Negli Stati Uniti viene usato il termine "leader" per indicare il manager, il trainer ed il leader rappresentativo. In Italiano preferiamo usare termini come dirigente, formatore, animatore, limitando quello di "leader" alla situazione politica o al fenomeno di gruppo che vede l'emersione naturale di una figura rappresentativa. Mi sembra che quanto segue sia utile tanto a dirigenti quanto ad animatori e formatori di gruppo.

1. Le due principali vie di comportamento

Possiamo distinguere una prima suddivisione generale fra due diverse strade per una tassonomia del comportamento. Da una parte i comportamenti orientati principalmente al "compito", dall'altra quelli orientati principalmente alle "relazioni". Indichiamo con –TO– (Task Orientation – orientamento al compito) i comportamenti caratterizzati da iniziativa, organizzazione, direzionalità.

Indichiamo con –RO– (Relationship Orientation – orientamento alle relazioni) i comportamenti caratterizzati da ascolto, fiducia, incoraggiamento.

2. Quattro tipi di comportamento

Come mostra la figura 1 questi due orientamenti possono essere combinati fino a quattro tipi di comportamento:

- a. INTEGRATO (alto orientamento al compito ed alle relazioni)
- b. INDAFFARATO (alto orientamento al compito e basso alle relazioni)
- c. RELAZIONISTA (alto orientamento alle relazioni, cioè alto interesse per gli altri)
- d. ASSENTE (basso orientamento sia al compito che alle relazioni)

Figura 1

Figura 1

Alto	RELAZIONISTA	INTEGRATO
RO	ASSENTE	INDAFFARATO
Basso	Basso	Alto
	TO	

1. Otto tipi di coordinatore

Ognuno dei quattro sopraindicati tipi di comportamento può essere usato nelle situazioni appropriate. Se il comportamento è appropriato alla situazione, il coordinatore risulterà efficace; sarà invece inefficace se il comportamento è inappropriato alla situazione.

Consideriamo dunque l'EFFICACIA DEL COORDINATORE in base al livello di adeguamento del comportamento alla situazione. La variabile efficacia introdotta nello schema dei 4 stili porta a una tipologia a 8, indicata nella figura 2. Ogni quadro indica il comportamento con un segno + se è adeguato alla situazione, e con un segno – se è inefficace.

Ciascun tipo può essere così descritto:

- a. ASSENTE - ("disertore"): passivo, disimpegnato, ostacolante, non coinvolto.
- b. RELAZIONISTA - ("missionario"): dipendente, accondiscendente, impotente.
- c. INDAFFARATO - ("autocrate"): critico, punitivo, dogmatico.
- d. INTEGRATO - ("compromissorio"): indeciso, inconsistente, disposto a compromessi.
- e. ASSENTE + ("burocrate"): razionale, controllato, ruolizzato, formale.
- f. RELAZIONISTA + ("animatore"): fiducioso, comprensivo, cooperativo, sensibile.
- g. INDAFFARATO + ("autocontrollo benevolo"): deciso, energico, industrioso, valutativo.
- h. INTEGRATO + ("manageriale"): lavoratore d'equipe, motivatore, adattabile e flessibile.

Figura 2





Precedenti tipologie basate sulle due direttrici secondo alcuni autori: compito (TO) relazioni (RO)

	Orientamento al compito	Orientamento alle relazioni
Murphy (1941)	Situazione lavoro	Situazione sociale
Fleishman (1975)	Struttura	Ricompensa
Bales (1958)	Leader funzionale	Leader socioemotivo
Cartwright & Zander (1960)	Riuscita obiettivi	Mantenimento gruppo
Mc Gregor (1960)	Teoria X	Teoria Y
Likert (1961)	Centrato sulla produzione	Centrato sul lavoratore
Blake & Mouton (1964)	Attenzione alla produzione	Attenzione alle persone
Brown (1967)	Orientato al sistema	Orientato alle persone
Fiedler (1967)	Direttività	Permissività
Vroom & Yetton (1973)	Autocratico	Democratico

Precedenti tipologie basate su quattro tipi di comportamento:

	Assente	Relazionista	Indaffarato	Integrato
Carron (1964)	Laissez faire	Democratico	Autocratico	Paternalista
Zaleznik & Moment (1964)	Razionale - procedurale	Materno - espressivo	Paterno - assertivo	Fraterno - permissivo
Raskin, Boruchow & Golob (1965)	Interpersonale - ordinato	Dipendente - sfruttante	Ostile - impositivo	Abile a coordinare
Halpin (1966)	Quadrante III	Quadrante II	Quadrante IV	Quadrante I
Davis (1968)	Custode	Supportivo	Autocratico	Collegiale
Bowers & Seashore	Facilitazione lavoro	Supportività	Enfasi su obiettivi	Facilitazioni interazioni

1. Le ricerche empiriche sull'indipendenza dell'efficacia dal comportamento

Anderson (1959) rivide 49 studi nei quali il coordinamento autoritario e democratico erano stati empiricamente comparati. Egli conclude: "L'evidenza impedisce di dimostrare se un coordinamento autoritario o democratico sia associato in modo chiaro ad una "alta produttività" ".

Sales (1966) dopo una revisione delle maggiori ricerche sui comportamenti autocratico e democratico afferma: "l'ipotesi che un coordinamento democratico susciti maggiori energie di uno autocratico non può essere né accettata né respinta".

Korman (1966) rivide 25 ricerche sul ruolo di coordinamento, che avevano usato criteri di efficacia diversi come la produttività, il salario, l'efficienza sotto stress. Conclude affermando: "A tutt'oggi non possiamo dire se... (l'orientamento alla struttura o alle ricompense)... hanno un valore predittivo".

Sembra giusto concludere che l'efficacia è una dimensione non dipendente dalla tipologia del comportamento del coordinatore.

2. Conclusioni

Queste riflessioni portano alle concezioni più moderne del ruolo di coordinatore, che tendono nella quasi totalità a respingere l'idea - tipo di comportamento. Il comportamento ideale è quindi quello che meglio risponde alle esigenze della situazione. Tale affermazione porta in primo piano la necessità per il coordinatore di sviluppare capacità assai diverse dalle tradizionali "attitudini".

In particolare diventano essenziali capacità quali:

1. analizzare attentamente il campo e la situazione
2. definire con precisione una intenzione, un obiettivo ed una strategia
3. poter contare su comportamenti flessibili sia nel corso del tempo, sia verso i diversi interlocutori.

Un buon coordinatore deve saper esprimere comportamenti diversi in base alla diagnosi della situazione, alle diverse persone, alle strategie. Le variabili che devono orientare il comportamento del coordinatore sono dunque: il campo, il tempo e le finalità.

In termini di capacità possiamo citare le seguenti come le principali:

- a. saper diagnosticare (osservare, interpretare, ascoltare, analizzare)
- b. saper decidere (scegliere un obiettivo finale ed una strada da percorrere)

GESTIRE I CONFLITTI

1. Natura ed eziologia del conflitto

- o definizione di conflitto
- o conflitto come frizione fra diversità (teoria del campo)
- o conflitto come struttura della psiche, della società e della storia (equilibrio e conflitto, stasi e movimento)
- o conflitto come particolare tipo di comunicazione

2. Tipologia dei conflitti

- o conflitto: intrapsichico, interpersonale, di ruolo, **grupuale**, intergrupuale, interorganizzativo, sociale
- o conflitto distruttivo
 - posizione depressiva e posizione persecutoria (subalterità vs. ostilità)
 - nemico e competitore
- o conflitto costruttivo
 - amico e collaboratore

3. Riconoscere i conflitti nei piccoli gruppi

- o Il **conflitto distruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:
 - Competizione – competizione fra i membri del gruppo.
 - Attenzione ai benefici del singolo – i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda.
 - Approccio "win-lose" – le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
 - Clima chiuso – il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.
 - Comunicazione sulla difensiva – permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
 - Attacchi personali – i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.
- o Il **conflitto costruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:
 - Cooperazione – i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.
 - Attenzione ai benefici del gruppo – i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
 - Approccio "win-win" – le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
 - Clima aperto – i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.
 - Comunicazione di supporto – le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
 - Attenzione ai contenuti – tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi.

4. Gestione conflitti

- o come parte (spersonalizzazione, posizione genitale, crescita)
- o come terzo (neutralità, equidistanza, empatia)
- o come responsabile (moderazione, valorizzazione diversità, visione dell'intero)

GESTIONE DEL TEMPO

estratto da Time Management: questione di buone abitudini a cura di Alessia Valentini

La risorsa tempo e l'impatto della sua cattiva gestione

Il tempo è l'unica risorsa assolutamente non governabile e invariabile, e sostanzialmente si può dividere in tre grandi aree: tempo lavorativo, tempo libero e tempo "indispensabile" (per mangiare e dormire). Considerando che il tempo per il mantenimento del proprio benessere fisico non dovrebbe mai essere sacrificato, anche se purtroppo accade più spesso di quanto non si vorrebbe, ci si dovrebbe dedicare a migliorare l'efficienza delle altre due tipologie attraverso un'organizzazione efficace delle proprie attività.

Interessante a questo proposito, ricordare il Principio di Pareto o legge 80/20 (in realtà Pareto formulò un'osservazione sulla distribuzione dei redditi e fu Joseph M. Juran a generare l'osservazione empirica chiamata legge 80/20 n.d.r.). Secondo questa legge, per qualsiasi campo di applicazione il 20% di qualche cosa è solitamente responsabile per il restante 80%, ovvero 20% è importante, 80% è banale.

Come dire che "la maggior parte degli effetti è dovuta ad un numero ristretto di cause". Applicando la regola al tempo lavorativo se ne deduce che il 20% del lavoro consuma l'80% di tempo e risorse. Quindi molto se non troppo tempo viene sprecato e per cose non importanti. A questo si aggiunga la diffusa abitudine di sentirsi "schiavi del tempo" e avere l'atteggiamento mentale di dover "riempire il tempo" che sono esempi di un approccio fallace.

In questi casi ci si lamenta perchè si hanno troppe cose da fare e perchè non si riescono a fare tutte. Il paradosso è quello di essere sempre estremamente impegnati, freneticamente occupati, ovvero essere sempre in uno stato di emergenza, continuando però a posporre le cose che sono veramente prioritarie. Ne consegue una perdita di efficienza, di produttività, un mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati ed un inevitabile fallimento delle attività operative assegnate. Per chiunque tutto ciò rappresenti un problema, per un Project Manager è tanto dannoso quanto intollerabile, dato che lavorare per obiettivi e scadenze rappresenta la normale modalità di lavoro.

Cambiare approccio e ... abitudini

Sfruttando quindi la regola di Pareto, un Project Manager si deve focalizzare sul ciò che è realmente importante cioè il solo 20%, perchè produce maggiori risultati. Troppo spesso soddisfare le attese degli altri che siano clienti, collaboratori, familiari porta a lasciarsi influenzare da infondate urgenze e a dedicarsi a cose non strettamente necessarie, innescando così una gestione passiva del tempo.

Cambiare approccio significa fare quello che si è deciso, concentrandosi sulle attività essenziali e rilevanti passando ad una gestione attiva del tempo: il Time Management aiuta a focalizzare l'interesse sul presente e sulle priorità reali. Così pur avendo un'enorme quantità di lavoro da fare si può essere produttivi restando calmi, rilassanti e controllando la situazione. È necessario applicare una serie di accorgimenti in modo opportuno, sistematico e completo per sbrigare il proprio lavoro e non esserne sepolti. Gli interventi di un efficace Time Management riguardano 4 gruppi d'azione:

1. Arretrati. Spesso alcune attività vengono rimandate infinitamente semplicemente perchè sono considerate noiose e di scarso interesse, anche se la loro esecuzione richiederebbe un tempo oggettivamente contenuto. Il risultato è che queste incombenze si accumulano provocando a volte conseguenze dannose e

diventando nella peggiore delle ipotesi "delle grane" che ci rincorrono per essere evase! Cambiando abitudine e annoverando fra tutte le cose da fare, anche alcune fra le meno gradite è possibile evitare l'accumulo di arretrato. Inoltre un atteggiamento positivo e costruttivo, permette di eseguire qualsiasi incarico anche se percepito inizialmente come gravoso e poco interessante.

2. Discontinuità. Può capitare di dedicarsi ad un lavoro in modo discontinuo a causa delle continue interruzioni dovute a telefonate, chiacchiere dei colleghi, arrivo di mail, sms... In realtà, nella maggior parte dei casi tutto è dovuto ad una personale mancanza di concentrazione che, inconsciamente, permette il verificarsi di questi contrattempi. Sufficiente quindi realizzare le condizioni ambientali per favorire il mantenimento della concentrazione rimandando ad un momento più opportuno le "interazioni con l'esterno".

3. Persistenza del Caos. La confusione negli strumenti di lavoro e la caotica gestione dei propri impegni non consentono di lavorare per scadenze. D'obbligo è l'organizzazione degli interventi da fare subito e di quelli da fare in rapida e propedeutica successione specificando data e ora. Idee e informazioni devono confluire in un ordine prioritario orientato ad un risultato ben preciso.

Decidere il prossimo passo e metterlo in atto è una disciplina mentale, trascriverlo sull'agenda è un'abitudine indispensabile per qualsiasi Project Manager. L'agenda deve essere sempre aggiornata ed efficacemente consultabile a colpo d'occhio.

4. Valutazione delle priorità. Molto spesso e specialmente in azienda il termine "urgente" è usato come sinonimo di "importante". In realtà un'attività è definita importante se assicura un certo ritorno, un valore aggiunto ovvero se è determinata per il conseguimento di un obiettivo aziendale; il tempo entra in gioco in termini di scadenza entro il quale un'attività deve essere terminata. Evidente che se tutto è bollato come "urgente" e richiesto in esecuzione per "ieri" c'è un'ansiosa e inadeguata valutazione delle priorità.

Colui che è in grado di stabilire la differenza tra attività urgenti rispetto ad attività importanti, può affrontare sensatamente un processo di pianificazione. A tal proposito è utile servirsi una rappresentazione grafica delle attività in termini di importanza e urgenza. Possiamo dare a ciascuna attività un voto da -10 a 10 per l'importanza e un voto analogo per l'urgenza. Prendiamo poi un piano cartesiano e mettiamo sulle ascisse i valori di urgenza e sulle ordinate i valori di importanza. Quindi posizioniamo ogni attività a seconda dei voti assegnati.

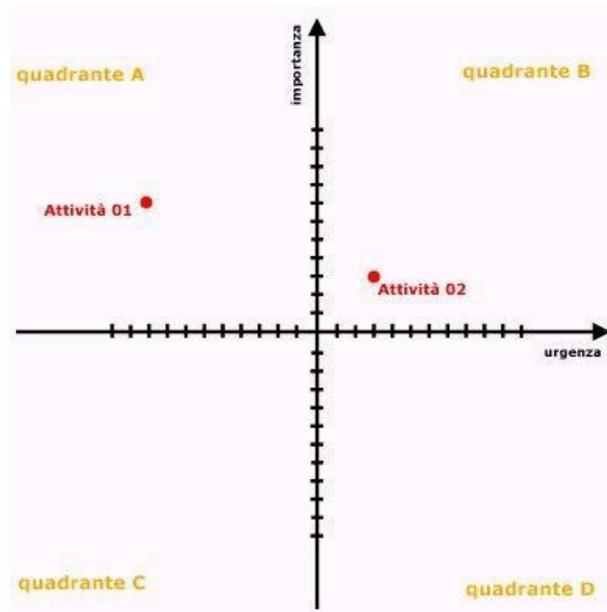


Figura 1. Rappresentazione grafica delle attività

A questo punto possiamo riflettere sulla posizione delle nostre attività sul piano dividendo quest'ultimo in 4 quadranti:

Quadrante A: attività più importanti e meno urgenti - Sono attività che non hanno bisogno di essere svolte in un tempo breve e si possono quindi pianificare rispetto agli obiettivi.

Quadrante B: attività più importanti e più urgenti - Questo è il fulcro operativo che secondo la regola di Pareto costituisce il 20% su cui si deve investire la propria attenzione e su cui ci si deve concentrare per un'immediata risoluzione.

Quadrante C: attività meno importanti e meno urgenti - sono attività che possono essere temporaneamente tralasciate e che spesso tendono a "morire da sole".

Quadrante D: attività meno importanti e più urgenti - Sono tipologie di attività che spesso si presentano in modo imprevisto, che necessitano di essere eseguite ma non hanno una rilevanza in termini di obiettivi a lungo termine. Per queste attività l'ideale sarebbe la delega verso collaboratori che possano gestirle e riportare il risultato.