

# *La Gestione delle Risorse Umane*

- ➡ *Dall'individuo al gruppo,*
- ➡ *Dal gruppo di lavoro al lavoro di gruppo,*
- ➡ *Dal lavoro di gruppo alla performance individuale*
- ➡ *Dalla performance individuale al gruppo di lavoro*




# Ciclo della Gestione delle Risorse Umane



# Competenze individuali: i 4 lati della professionalità

 *La professionalità dell'operatore può essere immaginata come un quadrilatero in cui ogni lato rappresenta una specifica conoscenza;*

 *L'equilibrio del quadrilatero è determinato dall'equilibrio esistente tra i 4 lati, quindi tra le 4 conoscenze;*

- **1. *La conoscenza scientifico – culturale:***  
***“la teoria”***
- **2. *La conoscenza tecnico-operativa:***  
***“la pratica”***
- **3. *La conoscenza organizzativo- gestionale:***  
***“la struttura e il gruppo di lavoro”***
- **4. *La conoscenza comunicativo-relazionale:***  
***“la relazione”***

# Gruppo di lavoro (team)

- *Il gruppo di lavoro è costituito da un insieme di persone con professionalità, ruoli e competenze differenti, che interagiscono “cooperando” per il conseguimento di un obiettivo comune all’interno di un contesto ben definito, in un determinato intervallo temporale e con modalità operative condivise;*

- ***Nel gruppo di lavoro avviene l'integrazione delle competenze individuali presenti; la loro descrizione e conoscenza ne consente la “mappatura”;***
- ***La “mappa” delle competenze presenti nel gruppo consente di metterle in relazione alle capacità richieste per lo svolgimento delle linee di attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo***

# Caratteristiche del team:

- ④ Conoscenza e *condivisione del progetto che comprende obiettivi specifici;*
- ④ Condivisione e *suddivisione di impegni e responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi;*
- ④ Impegno e *partecipazione individuale attiva;*
- ④ Comunicazione *efficace tra i membri;*

# Caratteristiche del team:

- ④ *È qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri, e si può definire un “insieme dinamico” (K. Lewin),*
- ④ *Un team ben coordinato da luogo a prestazioni di gran lunga migliori del suo membro migliore,*
- ④ *I risultati ottenuti sono più che additivi, potendo diventare moltiplicativi,*

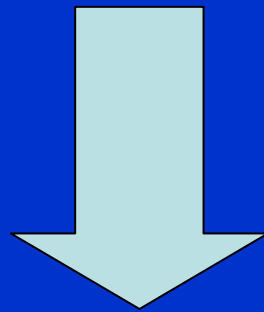
# Lavoro di gruppo (teamworking)

*Individuazione, pianificazione, programmazione e realizzazione dell'insieme delle attività concordate, all'interno di specifiche modalità tecnico – operative condivise e in tempi ben definiti, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi specifici*

# Caratteristiche del lavoro di gruppo:

- ④ *Integrazione operativa,*
- ④ *Condivisione di conoscenze e competenze,*
- ④ *Riduzione delle incertezze e rischi decisionali,*
- ④ *Condivisione delle responsabilità,*
- ④ *All'interno di un contesto di cooperazione- collaborazione;*

**Il lavoro di gruppo, per il  
raggiungimento degli  
obiettivi  
nell'operatività può alternare:**



- ✓ *Lavoro di coppia,***
- ✓ *Lavoro individuale,***
- ✓ *Lavoro in sottogruppi,***

# La valutazione del lavoro di gruppo:

- ➔ *Dalla definizione degli obiettivi alla loro condivisione,*
- ➔ *Dalla suddivisione dei compiti alla definizione in termini concreti del “risultato atteso” (con indicatori e standard)*



***La capacità di un gruppo di lavoro di raggiungere gli obiettivi in termini di risultati attesi, è in relazione con la sua capacità di rispettare i criteri di efficacia e di efficienza***



# Criteri di efficienza del gruppo di lavoro:

- ➡ *Definizione di regole (procedure operative),*
- ➡ *Attribuzione di ruoli di coordinamento,*
- ➡ *Gestione precisa dei tempi,*
- ➡ *Condivisione del linguaggio,*
- ➡ *Esecuzione formale del compito,*
- ➡ *Controllo sulla pertinenza degli interventi*

# **Criteria di efficacia del gruppo di lavoro:**

- ➡ ***Conoscenza, utilizzazione e valorizzazione delle competenze presenti,***
- ➡ ***Capacità di attingere a risorse esterne;***
- ➡ ***Precisa elaborazione del mandato, degli obiettivi e dei risultati attesi,***
- ➡ ***Definizione di un metodo condiviso per raggiungere gli obiettivi,***
- ➡ ***Elaborazione dei conflitti***



# Gestione efficace di un gruppo di lavoro:

- ✚ *Abilità specifiche del coordinatore rispetto alla conduzione,*
- ✚ *Capacità di leadership,*
- ✚ *Abilità relative alla comunicazione efficace e alla gestione delle emozioni, motivazioni e conflitti (qualità delle relazioni interne)*



## ■ Capacità manageriali quali:

- *attività di pianificazione,*
- *di progettazione,*
- *di programmazione,*
- *di realizzazione,*
- *di controllo e valutazione*



# *La conduzione dei gruppi di lavoro*

# La conduzione dei gruppi

*La conduzione consiste nell'assicurare ai membri del gruppo le migliori condizioni per recepire, fornire, elaborare le informazioni necessarie, apprendere da esse e prendere le decisioni più efficaci in relazione agli obiettivi del gruppo*



# 1. Obiettivo della conduzione

*Gestione integrata dei contenuti, dell'ambiente fisico, dello stato d'animo degli operatori:*

- *i contenuti dovranno essere coerenti con gli obiettivi del gruppo;*
- *La gestione dell'ambiente fisico comprende gli aspetti contestuali e la gestione del materiale di supporto(diapositive ...)*

- *la gestione delle emozioni comprende l'individuazione immediata di reazioni di allarme, di difesa e di attacco, di noia e di distrazione in relazione ai contenuti, all'ambiente sia fisico che relazionale;*
- *La componente da valutare sono i problemi individuali di adattamento dati dalla necessità di sviluppare relazioni interpersonali nella partecipazione alle attività di gruppo*

- ***Stress nel passaggio dal rapporto di “coppia” al rapporto di “gruppo”;***
- ***Passaggio da un atteggiamento “individualistico” ad uno “sociale”;***
- ***Dallo “stare in gruppo” al diventare “componente del gruppo”, dalla difesa alla cooperazione;***

■ ***Fasi individuali:***

- **Isolamento (difesa)**
- **Esplorazione (ricerca dell'adattamento)**
- **Confronto (ricerca delle relazioni)**
- **Integrazione (apertura e senso d'appartenenza)**

## 2. Competenze del conduttore leader

- *Capacità di alternare all'interno della riunione momenti strutturati (orientamento all'obiettivo) da quelli non strutturati (per distendere e liberare la creatività),*
- *Capacità di sopportare chiusure, incomprensioni, critiche, indifferenza, aggressività ... senza atteggiamenti di difesa o attacco ...*

- **Capacità di realizzare il suo principale obiettivo che è quello di mettere ciascun operatore nelle condizioni di dare il meglio di sé;**
  
- **Capacità di gestire il potere con le modalità di:**
  - **“direzione” (risorse, compensi, punizioni ..)**
  - **“valutazione” (feedback, verifiche ...)**
  - **“regolatore” delle relazioni,**
  - **“animazione” (sostegno, stimoli ...)**

### 3. Aspetti cronologici di una riunione:

- ➡ **Prima fase, apertura della riunione:**  
*La responsabilità spetta al leader che riceve e mette a proprio agio gli operatori (fase sociale);*
- ➡ **Seconda fase, l'organizzazione:**  
*il conduttore presenterà la motivazione della riunione, gli obiettivi e il compito che in essa va eseguito (fase organizzativa)*

***Il compito va chiarito al 100% per ridurre le possibilità di sabotaggio;***

- ***Nella terza fase si definiscono i tempi e le modalità di lavoro;***
- ***Nella quarta fase incomincia il vero e proprio lavoro di gruppo (fase realizzativa)***

 ***quando il lavoro di gruppo prevede un prodotto conclusivo prefissato quali:***

- ***la soluzione di un problema,***
- ***l'esecuzione o la valutazione di un lavoro,***
- ***l'individuazione di obiettivi,***
- ***la stesura di un progetto,***
- ***la presa di decisioni ...***

***Occorre stabilire i tempi delle singole fasi di lavoro;***

# Fasi del lavoro di gruppo nella riunione



1. **Raccolta di informazioni e di contributi personali non deve superare il 25% del tempo totale della riunione;**
- ***Il tempo va diviso in parti uguali per i membri in un solo giro di tavolo;***

**2. La fase elaborativa comprende circa il 50% del tempo totale;**

- **questa si caratterizza dal confronto, dalla discussione, analisi e integrazione dei contributi personali;**



**3. La fase decisionale si caratterizza dall'integrazione e composizione definitiva del prodotto del lavoro di gruppo;**

**Progetto  
di MCQ**

- Va chiarita la modalità con cui prendere decisioni se non c'è unanimità, ad es. il criterio della maggioranza ...**



● ***È opportuno attribuire ad alcuni partecipanti incarichi specifici quali:***

- ***il controllo dei tempi,***
- ***la stesura formale dell'elaborato,***
- ***eventuale ricerca bibliografica,***
- ***...***

## 4. Prendere decisioni in un team

- ➡ Decisioni unilaterali da parte del coordinatore,
- ➡ Votazione (la scelta della maggioranza può dar luogo a conflitti),
- ➡ Consenso, non prodotto dall'unanimità ma da un processo di discussione e negoziazione in cui vengono considerati gli interessi e valori di **ciascuno**;

➔ **Il metodo del consenso** (dalla responsabilità alla corresponsabilità):

- **Viene incoraggiata la partecipazione e il contributo di tutti;**
- **Individuazione di tutte le opzioni possibili con valutazione dei punti di forza e di debolezza, vincoli e opportunità di ciascuna;**
- **Individuazione della decisione ritenuta migliore;**
- **Pianificazione delle azioni necessarie con individuazione dei compiti individuali, risultati attesi, modalità di valutazione e tempi di realizzazione.**

# *La leadership*

***È l'uso di un'influenza non  
coercitiva per dirigere e  
coordinare le attività dei  
membri di un gruppo  
organizzato per il  
raggiungimento di obiettivi  
prefissati***



***“La leadership è una virtù dello spirito che si compone di personalità e di ispirazione. La sua pratica è un’arte ... che mescola sapientemente la persuasione, la costrizione e l’esempio per far fare agli altri ciò che il leader vuole da loro”***



***Sir William Slim***

***Leader si nasce ...***





***... o si diventa?***

*Manager ...*









0




*Leader ... ?*

*a fronte delle attività di :*









-  *Individuazione dei più importanti aspetti critici tecnico-professionali, organizzativo- gestionali e comunicativo- relazionali presenti;*
-  *Definizione degli obiettivi;*
-  *Valutazione delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche presenti;*
-  *Determinazione dei tempi;*

# Il manager:

-  *Analisi della realtà,*
-  *Progettazione,*
-  *Pianificazione,*
-  *Programmazione,*
-  *Controllo,*
-  *Valutazione,*
-  *Delega,*
-  *Tende alla stabilità organizzativa,*

-  ***Uso dell'autorità conferitagli da un potere sovraordinato,***
-  ***Considera le idee più importanti delle persone,***
-  ***Può creare dipendenza;***

# Il leader:

-  ***Analisi della realtà,***
-  ***Innovazione***
-  ***Cambiamento organizzativo,***
-  ***Crea la visione,***
-  ***Stabilisce la direzione,***
-  ***Sviluppa la motivazione,***
-  ***Favorisce la transizione***
-  ***Ricerca la cooperazione e  
l'integrazione delle competenze,***

- ✚ Ricerca il consenso,***
- ✚ Le persone sono più importanti delle idee,***
- ✚ Forte autostima rispetto alle proprie capacità,***
- ✚ Presenza di competenze comunicative e relazionali specifiche,***
- ✚ Capacità di tollerare le frustrazioni***

**sia il leader che il manager hanno il compito di gestire le competenze professionali presenti attraverso il massimo sviluppo delle capacità di :**

**✚ auto – valutazione,**

**✚ auto- regolazione,**

**✚ capacità di assumere rischi professionali (sviluppo dell'auto efficacia),**

**✚ progettualità e problem solving ...**

**Tuttavia il leader più del manager ...**

➡ ***Presenta la capacità di individuare soluzioni ai problemi di un gruppo o comunità;***

➡ ***La leadership, in quanto espressione di autorevolezza, è riconosciuta dagli individui e non sempre dalla posizione organizzativa;***

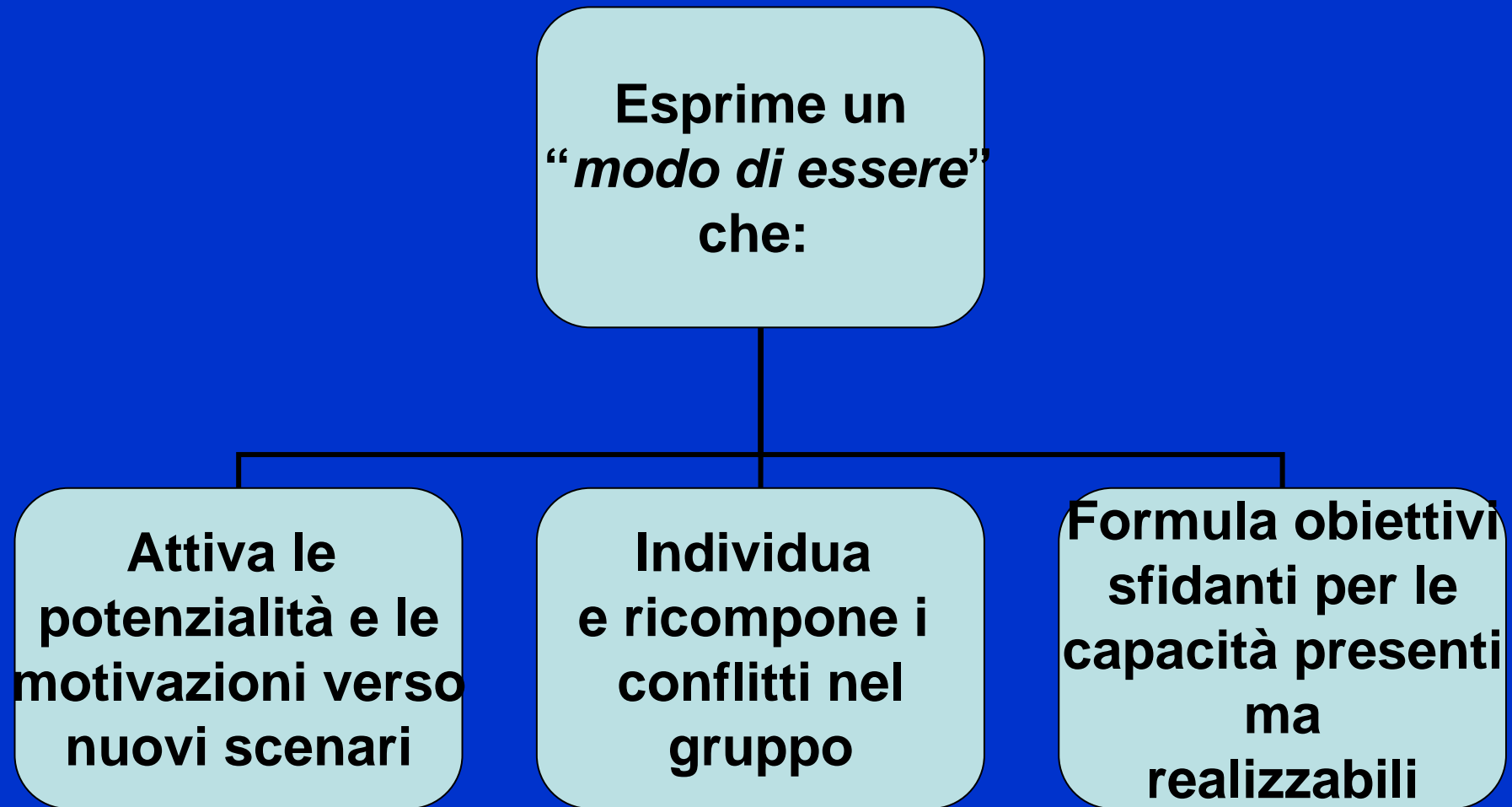
➡ ***Si caratterizza da una comunicazione di tipo assertivo;***

➡ ***Il comportamento assertivo ha la finalità di produrre un forte impatto sul comportamento professionale altrui attraverso l'esercizio "dell'arte dell'influenza" per raggiungere importanti obiettivi per l'organizzazione;***

**➡ *il comportamento assertivo è costituito da una miscela di:***

- *Intelligenza relazionale e forte senso di responsabilità interna;***
- *Indiscussa competenza tecnico-professionale;***
- *Gestione efficace delle emozioni proprie ed altrui;***

# ***Il leader, con il comportamento assertivo***



# Stili di leadership

Orientamento alle persone



- ➡ ***La leadership direttiva è orientata al compito,***
- ➡ ***Le leadership gestionale e sociale sono orientate, con modalità crescente alle relazioni e decrescente al compito,***
- ➡ ***La leadership assente è orientata a risolvere i problemi che spesso essa stessa crea !!!***