

# LA GESTIONE DI UN GRUPPO DI LAVORO: LEADERSHIP, COMUNICAZIONE e GESTIONE DEI CONFLITTI



 inergie



**SIFO**

Società Italiana di Farmacia Ospedaliera  
e dei Servizi Farmaceutici delle Aziende Sanitarie

- ▶ Condividere un quadro di riferimento concettuale e metodologico sul ruolo del leader nello sviluppo di un gruppo di lavoro
- ▶ Definire il ruolo e le competenze chiave del manager nella creazione di un gruppo di lavoro efficace
- ▶ Incrementare la professionalità dei partecipanti nella gestione dei collaboratori, migliorandone la motivazione e la prestazione



**“Se vuoi costruire una nave  
non radunare gli uomini per raccogliere legna,  
non distribuire compiti,  
ma insegna loro la nostalgia del mare grande  
e infinito”**

**Antoine De Saint-Exupery**

## L'APPROCCIO COSTITUTIVO ALLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



L'organizzazione si fa principalmente attraverso il management delle risorse umane

## Lo scopo di un management efficace

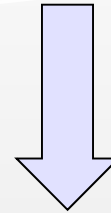
- ▶ Migliorare la qualità fornita tramite la crescita delle competenze
- ▶ Diffusione di cultura/sapere rivolti a sollecitare la posizione attiva e partecipe di ciascuno alla vita del gruppo
- ▶ Sostenere e favorire i processi di cambiamento
- ▶ Gestione efficace/efficiente delle risorse

# DIRIGERE

Senza assumersi la **responsabilità del potere**  
è impossibile



Gestione partecipativa  
del potere



Relazione asimmetrica

Richiedono  
**CREDIBILITA' E COMPETENZE**

# RESPONSABILITA'

Dal latino *"respondere"* che significa *rispondere* .

**La responsabilità non si può dare,  
ma si può solo assumere**

L'atteggiamento responsabile è proprio di chi si chiede  
*"cosa posso fare io rispetto a questa situazione?"*  
(focalizzazione su di sé)

VS

L'atteggiamento *"vittima delle circostanze"*.  
La domanda chiave è *"come mai mi trovo in questa situazione?"*  
(focalizzazione sugli eventi e sui vincoli)

Per chi svolge un ruolo direttivo con funzioni di gestione e organizzazione

**E' normale**

essere oggetto di sentimenti ambivalenti da parte dei collaboratori

*Essere Amati*

*Essere Credibili*

*Essere Temuti*

Competenza  
Coerenza  
Equità  
Leadership

- RILEVANZA DEI COMPORTAMENTI PERSONALI NELLA GESTIONE DEI COLLABORATORI
- LA COMUNICAZIONE COME STRUMENTI DI GESTIONE DEI COLLABORATORI



# Capacità di tollerare l'ansia (propria e dei collaboratori)

Evitare di rifugiarsi  
nell'eccesso di  
comando  
(enfasi sul controllo e  
sulla prescrizione)

Evitare di scaricare le  
proprie responsabilità  
(su altre persone o  
enti)

Contenere ed elaborare le emozioni.  
Sviluppare apprendimenti (organizzativi, gestionali, relazionali)

**“La gestione è fare le cose nel modo giusto;  
la leadership è fare le cose giuste. ”**

**F. Drucker**



Capacità di guidare, influenzare, coordinare le altre persone verso un obiettivo comune, motivandole ad agire attraverso un processo di responsabilizzazione

**Il capo "vince"**

**Il leader "convince"**



## Lo stile del leader

- **Stile paternalistico:** comportamento di chi, pur avendo tutto il potere, non esercita appieno la sua autorità sapendo di avere l'adesione spontanea dei collaboratori o dei colleghi alle decisioni che prende
- **Stile autoritario:** comportamento di chi utilizza appieno il potere che ha, imponendo la sua volontà agli altri, soprattutto quando questi dissentono da lui
- **Stile partecipativo:** comportamento di chi, non potendo prevalere per autorità sulla controparte, negozia e dialoga con essa, sapendo di trovare facilmente punti di intesa, grazie alla comune adesione ad alcuni principi fondamentali

- **Stile tecnocratico:** comportamento di chi, non potendo prevalere sulla controparte, utilizza il raziocinio, la logica matematica, la modellistica per convincere e ricorre all'autorità formale e istituzionale solo quando deve imporre un ordine
- **Stile burocratico:** comportamento di chi utilizza le norme e le procedure per ottenere risultati senza sentire il bisogno né avere la necessità di convincere le persone coinvolte nell'applicazione delle suddette norme e procedure
- **Stile democratico:** comportamento di chi, sapendo di avere un ruolo di potere delegato, persegue il consenso alle sue decisioni e alle sue proposte attraverso la verifica costante e il condizionamento frequente del volere della base
- **Stile permissivo:** comportamento di chi avalla passivamente, senza essere in alcun modo protagonista del processo decisionale e operativo, le scelte e gli atti della base.

# Stile di leadership empowering

E' uno stile di gestione delle Risorse Umane che motiva, stimola e si adopera per liberare le potenzialità del singolo.

*Il dirigente è un coach che aiuta la crescita dei propri collaboratori, crea occasioni di sviluppo, facilita le possibilità di apprendimento e stimola il raggiungimento di nuove responsabilità e compiti*



# I comportamenti del leader empowering

- ▶ Incoraggia i collaboratori ad identificare i propri bisogni formativi
- ▶ Cerca un feedback costante
- ▶ Raggiunge e verifica gli obiettivi
- ▶ Condivide le informazioni
- ▶ Stimola il gruppo a vedere le opportunità di apprendimento
- ▶ Favorisce la creazione di un clima di lavoro sereno e aperto all'innovazione
- ▶ Utilizza gli errori come risorse per imparare
- ▶ Monitora la propria performance in modo critico
- ▶ Stimola la discussione costruttiva
- ▶ Si serve del potere con equilibrio
- ▶ Pianifica la propria successione

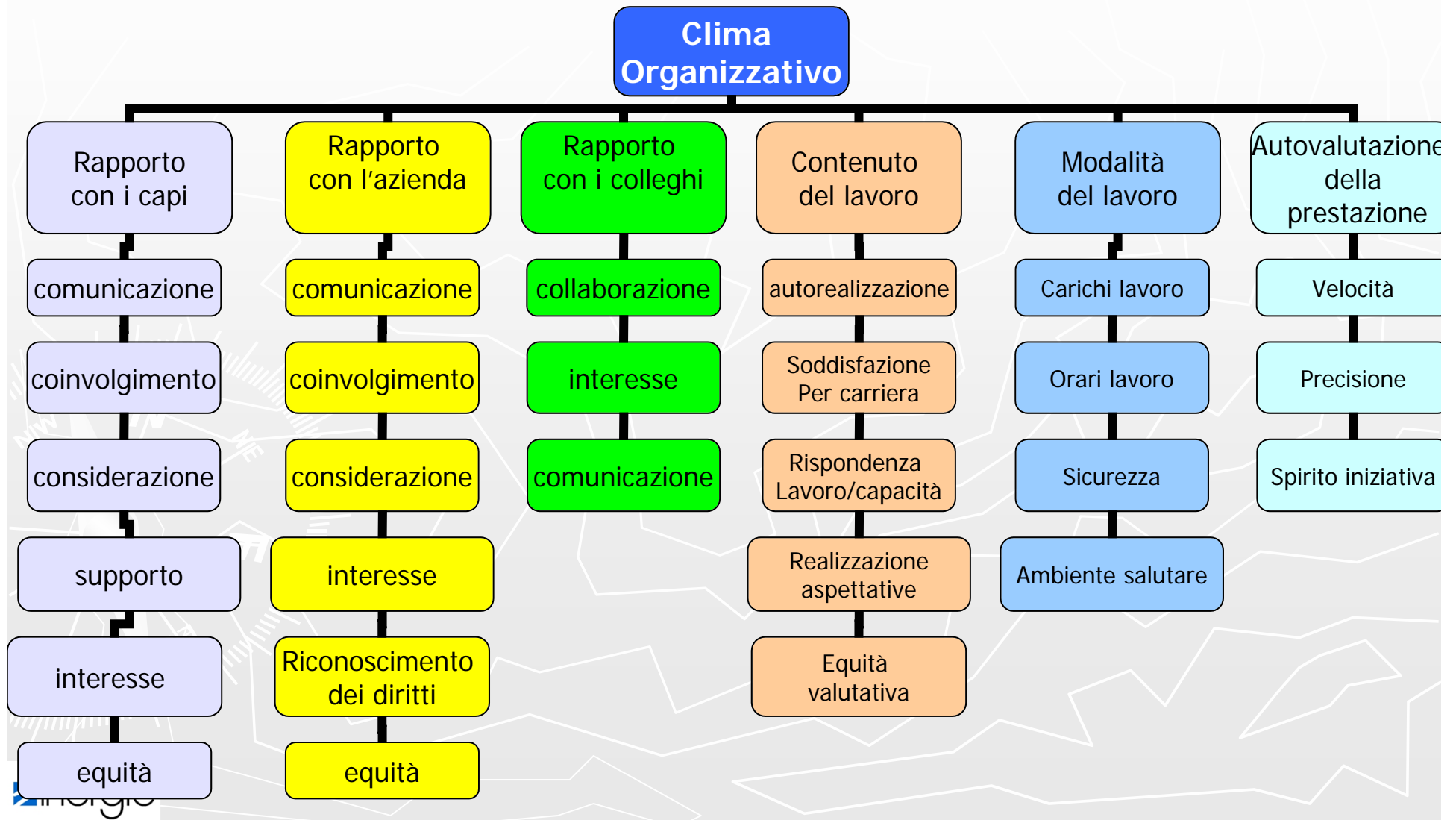
# Stile di leadership empowering

È significativamente correlato con:

- ▶ la riduzione dell'intenzione di lasciare l'organizzazione
- ▶ maggiore soddisfazione lavorativa



# Fattori che influenzano la percezione del clima organizzativo



## MOTIVARE i COLLABORATORI: il MODELLO dell'EMPOWERMENT

### *LE LEVE ORGANIZZATIVE*

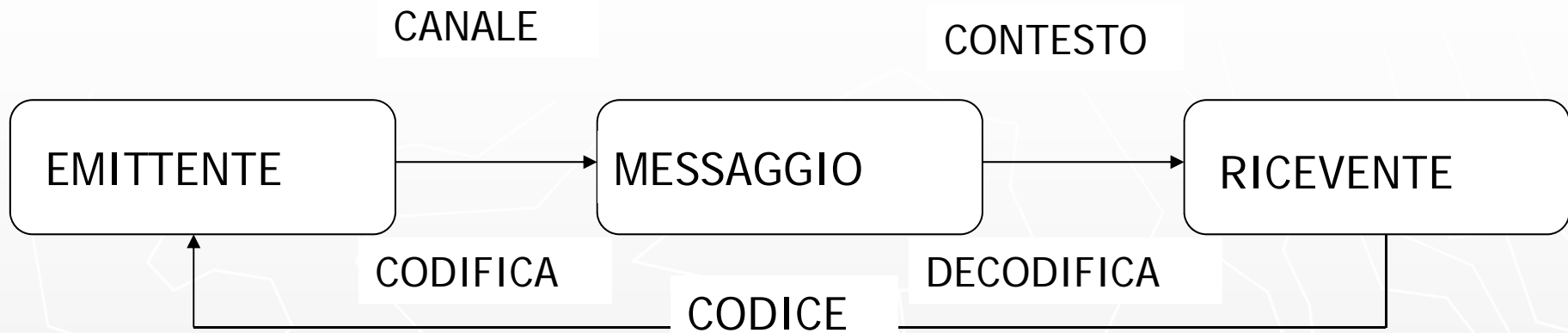
- Visione
- Comunicazione interna
- Apertura alla critica e alla discussione
- Responsabilità e autorità decisionale
- Supporto
- Dialogo
- Accesso e controllo risorse
- Partnership
- Gestione per processi
- Equità
- Decentramento
- Delega
- Lean organization
- Progettazione concordata
- Controllo diffuso della qualità

# MOTIVARE i COLLABORATORI: il MODELLO dell'EMPOWERMENT

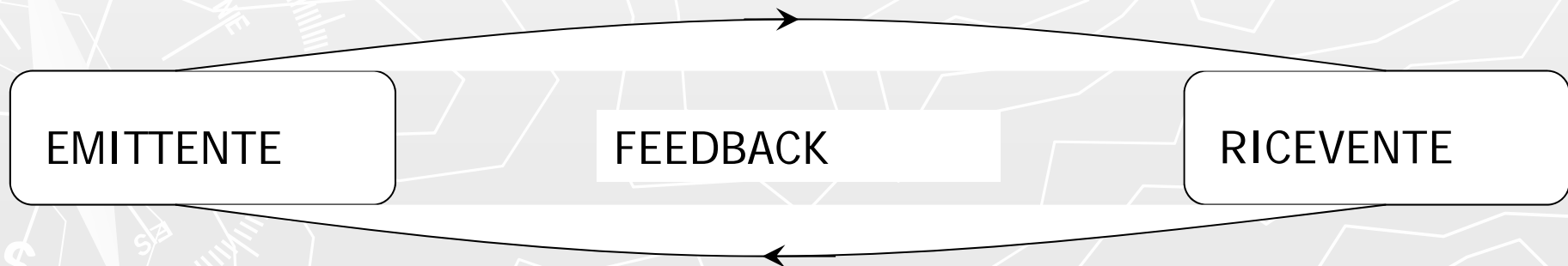
## *Caratteristiche dell'esperienza di lavoro motivante:*

- Utilizzo delle potenzialità individuali
- Sicurezza psicologica
- Occasione di tensioni evolutive
- Spazio creativo
- Luogo di ricerca di senso e significato
- Occasione di espressione di sé
- Spazio di convergenza di interessi personali e organizzativi
- Occasione di appartenere e appartenersi
- Occasione di condivisione di potere e "profitti"

## Aspetto dinamico della comunicazione



## Processo circolare della comunicazione



# Assiomi della comunicazione

1. Non si può non comunicare
2. Ogni messaggio presenta un aspetto di relazione ed uno di contenuto
3. Il significato di una sequenza di informazioni è dato dalla punteggiatura
4. Gli uomini comunicano con il modulo digitale (verbale) e con il modulo analogico (metaverbale)
5. Le relazioni tra persone possono essere simmetriche o complementari

# LE COMPONENTI DELLA COMUNICAZIONE

- ▶ COMUNICAZIONE VERBALE
- ▶ COMUNICAZIONE METAVERBALE
- ▶ CONTESTO/SETTING
- ▶ IMPORTANZA DELL'ASCOLTO
- ▶ FEEDBACK



# Comunicazione metaverbale (il linguaggio del corpo)

Contatto oculare

Gestualità

Contatto corporeo

Prossemica (distanza)

Mimica facciale

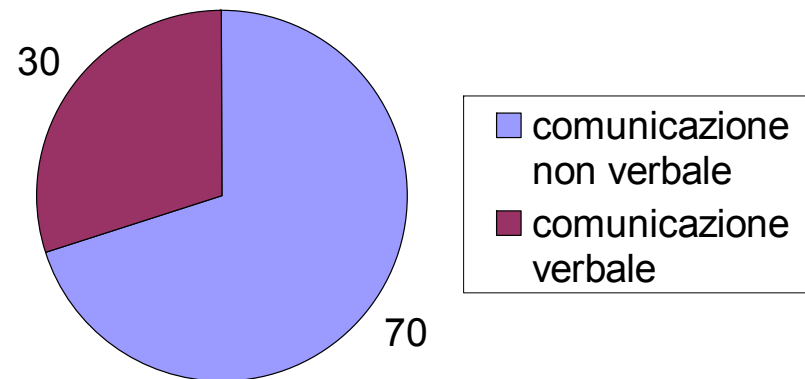
Postura

Volume e tono della voce

Sincronizzazione



Quanto pesano nell'interazione



## Ascoltare

---

### Le "Sette Regole dell'Arte di Ascoltare"

1. **Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni.**  
Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
2. **Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista.**  
Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
3. Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi **assumere che ha ragione** e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
4. **Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali** se sai comprendere il loro linguaggio.  
Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi.

# LE SETTE REGOLE DELL'ARTE DI ASCOLTARE

5. **Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili.**

I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perché incongruenti con le proprie certezze.

6. **Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione interpersonale.**

Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.

7. **Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare un metodo umoristico.**

Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sé.

## INTERPERSONALE

<b>PASSIVITÀ</b>	<b>ASSERTIVITÀ</b>	<b>AGGRESSIVITÀ</b>
1. I diritti della persona vengono violati; gli altri si approfittano di lei	1. Difende i propri diritti e rispetta quelli degli altri	1. Calpesta i diritti degli altri
2. Non ottiene ciò che desidera	2. Ottiene ciò che desidera senza urtare o ferire gli altri	2. Può ottenere ciò che desidera a spese degli altri
3. Si sente frustrato, infelice, ferito nei sentimenti e ansioso	3. È contento di sé; ha fiducia in sé stesso	3. Sta sulla difensiva, è irascibile; umilia e disprezza gli altri
4. È inibito e isolato	4. Esprime sé stesso sia dal punto di vista emotivo sia da quello sociale	4. È esplosivo; mostra ostilità e si arrabbia in modo imprevedibile
5. Permette agli altri di scegliere per lui	5. Sceglie per sé stesso	5. Interferisce nelle scelte degli altri

## LE COMPONENTI DELL'ASSERTIVITÀ

- Sapere cosa si vuole (progetto, obiettivo) e avere un atteggiamento proattivo (agire, non reagire)
- Stabilire una relazione (comunicazione e ascolto)
- Pensare in modo assertivo ovvero avere una buona considerazione di sé e degli altri, avere un orientamento a una gestione costruttiva della relazione, ritenere di poter contribuire positivamente alla relazione, riconoscere e difendere i diritti propri e al contempo quelli altrui
- Coerenza con il contesto ovvero con il tipo di interlocutore, con il tipo di relazione, con la situazione e con le "regole della casa"

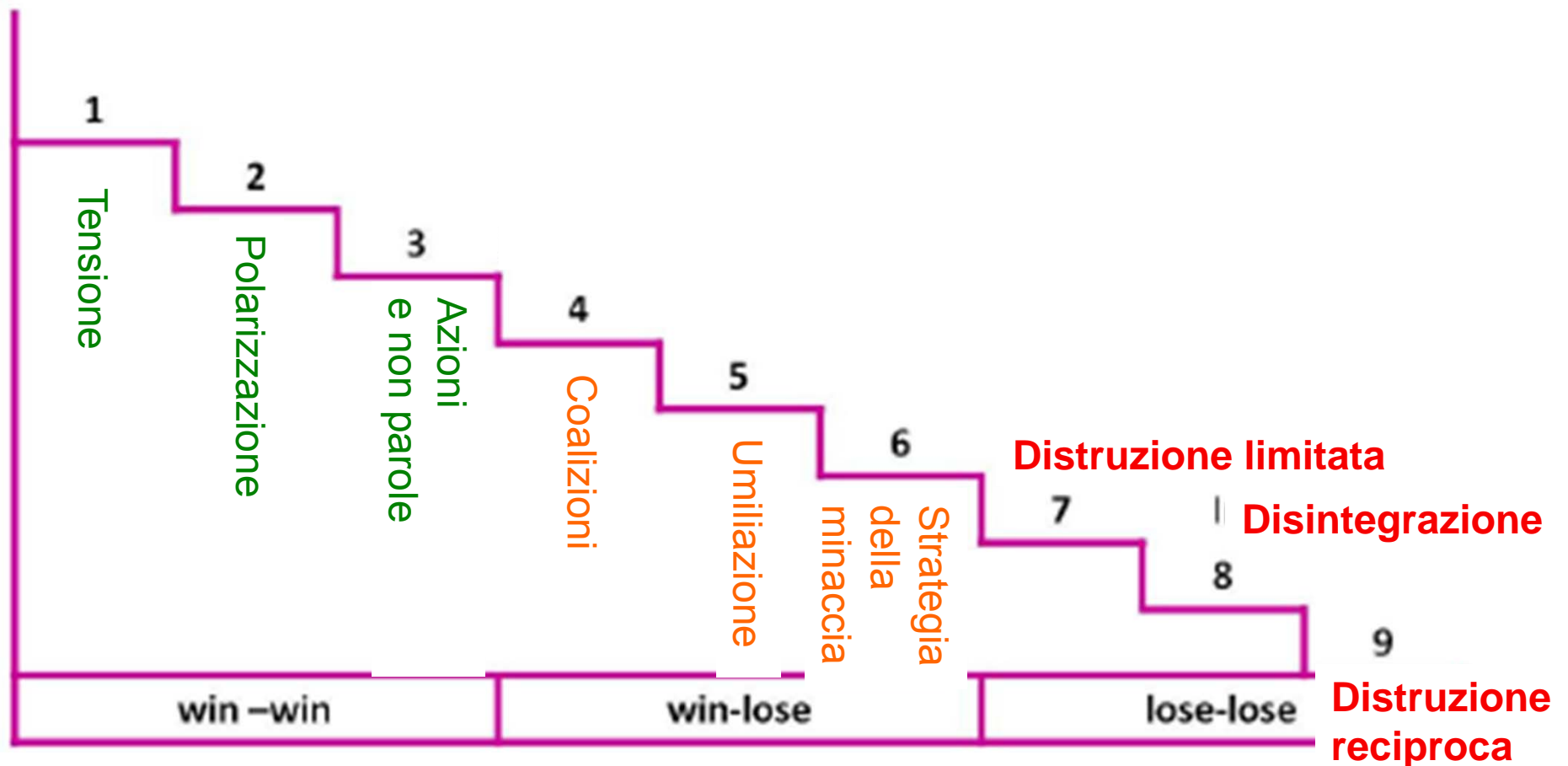
**Cum-fligere:** urtare, scontrare, battere insieme **SCONTRO**

**Cum-fluire:** fluire insieme **ACCORDO**

**In modo in cui scegliamo di guardare al conflitto  
ne determina l'esito.**



# L'escalation del conflitto



(Fonte: Glasl, ibid.)

# STRATEGIE DI GESTIONE DEL CONFLITTO

## *STILI*

- ▶ Evitare conflitti
- ▶ Essere accomodanti
- ▶ Cercare il compromesso
- ▶ Competere
- ▶ Collaborare

## *TECNICHE DEL CONFRONTO*

- ▶ Mercanteggiare
- ▶ Mediazione
- ▶ Arbitrato
- ▶ Negoziazione collaborativa

**Risoluzione?  
Prosecuzione?  
Dopo conflitto?**

## *Migliorare le risposte organizzative*

- ▶ Obiettivi superiori
- ▶ Riduzione dell'ambiguità org.va
- ▶ Miglioramento delle regole, procedure e politiche
- ▶ Riallocazione e aggiunta risorse
- ▶ Cambiamento nelle comunicazioni
- ▶ Rotazione del personale
- ▶ Formazione ad hoc



# I principi del buon comportamento

- ▶ Comportamento provoca comportamento
- ▶ Possiamo scegliere il nostro comportamento
- ▶ Possiamo usare il nostro comportamento per facilitare i rapporti
- ▶ Possiamo usare il nostro comportamento per ostacolare i rapporti
- ▶ Il comportamento è un'arma micidiale: può irritare, offendere, esasperare
- ▶ Si può migliorare il comportamento altrui, migliorando il proprio
- ▶ Si può cambiare il proprio comportamento (non è una costante della personalità, ma una variabile controllata dalla volontà)
- ▶ Possiamo modificare il nostro comportamento per favorire i rapporti (con utenti, colleghi...)

# PICCOLO VADEMECUM PER GARANTIRE L'EFFICACIA DELLA COMUNICAZIONE

- ▶ Non personalizzare
- ▶ Riconosci la differenza tra emozionale e razionale nel discorso altrui
- ▶ Ricordati degli effetti dell'ansia sia su di te che sul paziente
- ▶ Riconosci il bisogno centrale, non considerare gli aspetti del discorso che ti provocano ansia
- ▶ Considera l'aggressività come "sintomo" o come sfida, che in ogni caso, non va raccolta
- ▶ La tua capacità di gestire le relazioni comunica agli altri la tua competenza come professionista
- ▶ Il successo nella relazione si ottiene anche quando non si riesce ad "influenzare" l'altro, ma si resta padroni di sé (contrastare escalation aggressiva)

Per voi l'essenza del management consiste nel tirar fuori le idee dalla testa dei dirigenti per metterle nelle mani degli operatori. Per noi l'essenza del management è precisamente l'arte di mobilitare le risorse intellettuali di tutto il personale, al servizio dell'azienda. [...] L'intelligenza di un gruppo di dirigenti, per quanto brillanti e capaci essi siano, non è più sufficiente a garantire il successo

**K. Matsushita**



# Bibliografia

- ▶ *Parlami capo. Il colloquio nella gestione dei collaboratori. Gallo, Di Feo. Edizioni Franco Angeli*
- ▶ *Gestire i collaboratori. Boschi e Sprugnioli. Edizioni Giunti Demetra*
- ▶ *Diventare un vero leader. ETAS RDM*
- ▶ *Conflitti interpersonali nel lavoro. Analizzarli e risolverli senza aggressività ne passività. Edelman. Edizioni Erickson*
- ▶ *“Dinamiche e ostacoli della comunicazione interpersonale” V. Cesari Lusso. Edizioni Erickson*
- ▶ *Istruzioni per rendersi infelici; Watzlawick; Edizione Feltrinelli*



Idee, servizi e formazione per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni

**Per approfondimenti e per comunicare con i docenti:**

**GIOVANNA FACCHI.**  
**facchi@sinergiesnc.com**

**FILIPPO DOSSENA**  
**dossena@sinergiesnc.com**

Via Borgo S. Pietro, 25, Crema.

Tel. 0373 250855, Fax 0373251168

**info@sinergiesnc.com** **www.sinergiesnc.com**

