

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



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

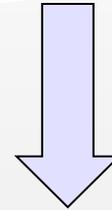
- ▶ Migliorare la qualità fornita tramite la crescita delle competenze
- ▶ Diffusione di cultura/sapere rivolti a sollecitare la posizione attiva e partecipe di ciascuno alla vita del gruppo
- ▶ Sostenere e favorire i processi di cambiamento
- ▶ Gestione efficace/efficiente delle risorse

DIRIGERE

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



Gestione partecipativa
del potere



Relazione asimmetrica

Richiedono
CREDIBILITA' E COMPETENZE

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

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

F. Drucker



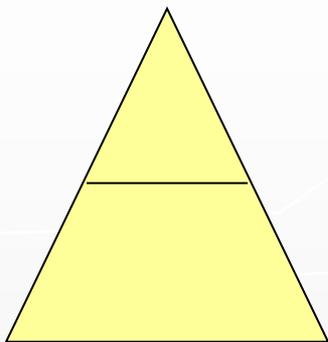
Capacità di guidare, influenzare, coordinare le altre persone verso un obiettivo comune, motivandole ad agire attraverso un processo di responsabilizzazione

Il capo "vince"

Il leader "convince"

ORGANIGRAMMA e GERARCHIA

(Le strutture coerenti con la teoria X e la teoria Y)

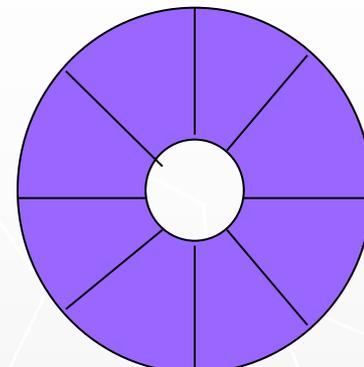


Il leader è il vertice della "piramide"

L'autorità è in "alto"

La "testa" agisce sulla struttura aziendale, soprattutto attraverso:

- Potere diretto
- Potere condizionante
- Manipolazione
- Persuasione
- Emulazione

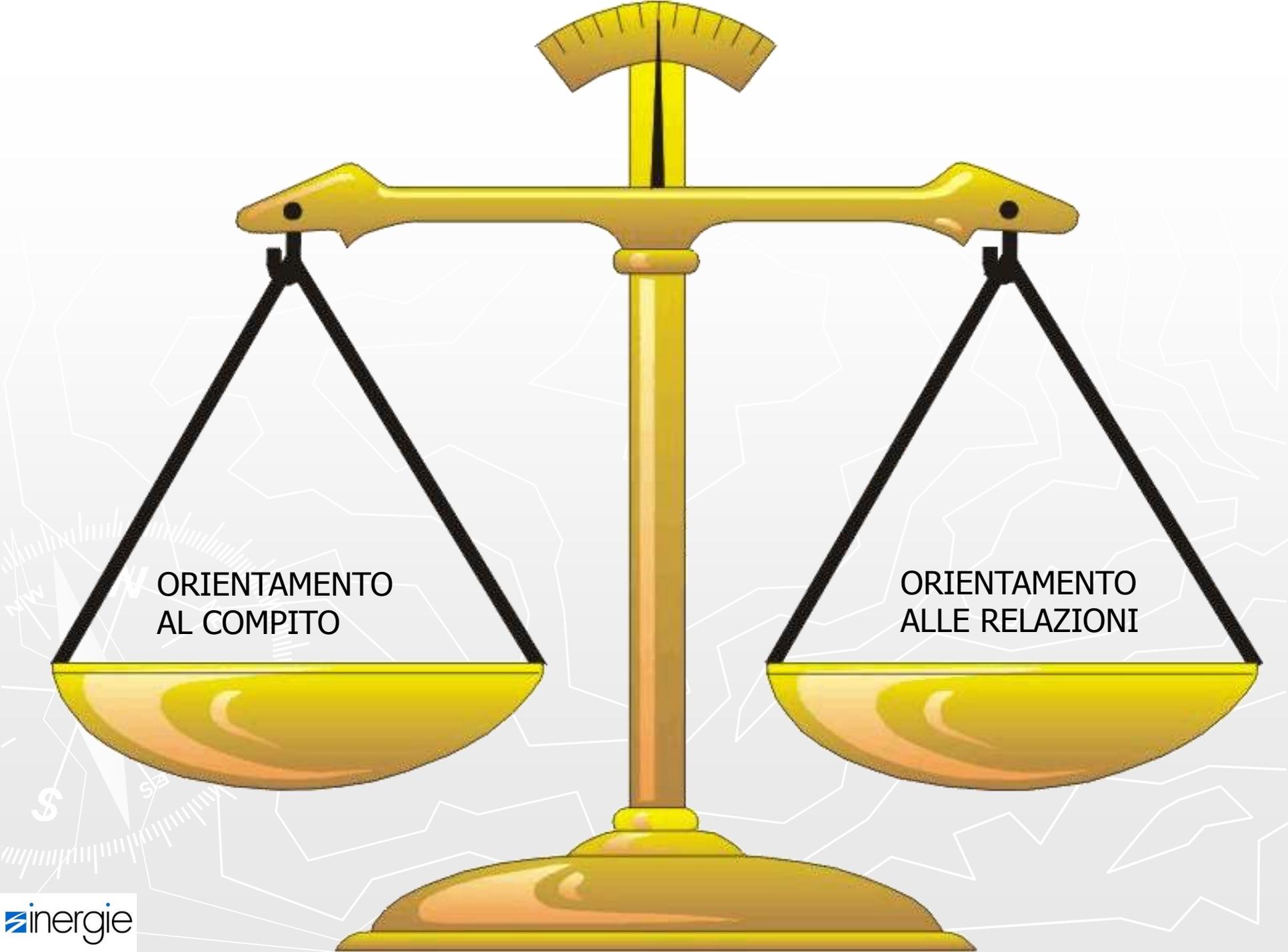


L'autorità e la responsabilità sono ampiamente distribuite nell'organizzazione e sono sempre a stretto contatto con i problemi (raffigurati nella "strada" sotto la ruota).

Il leader è al centro e agisce soprattutto attraverso:

- Delega
- Gruppi di lavoro
- Formazione

L'immagine evidenziata soprattutto il ruolo di "supporto" del leader



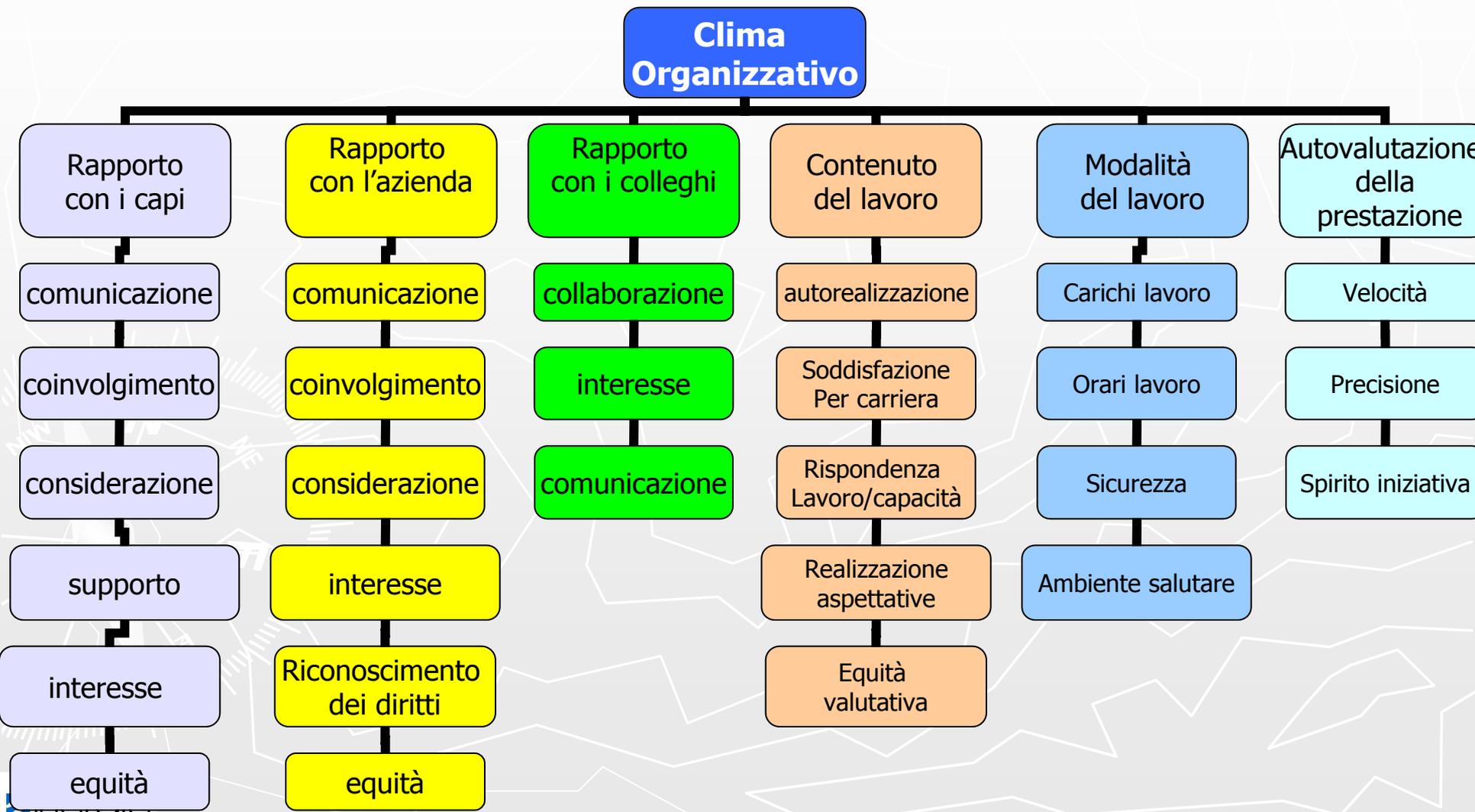
ORIENTAMENTO
AL COMPITO

ORIENTAMENTO
ALLE RELAZIONI

LEADERSHIP SITUAZIONALE



Fattori che influenzano la percezione del clima organizzativo



COMUNICAZIONE

E' UN PROCESSO DI
SCAMBIO DI
INFORMAZIONI E
DI
INFLUENZAMENTO
RECIPROCO CHE
AVVIENE IN UN
DETERMINATO
CONTESTO



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

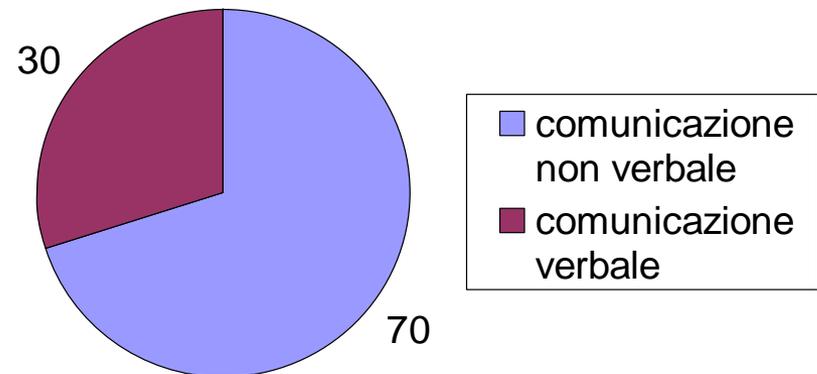
LE COMPONENTI DELLA COMUNICAZIONE

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

- Contatto oculare
- Gestualità
- Contatto corporeo
- Prosemica (distanza)
- Mimica facciale
- Postura
- Volume e tono della voce
- Sincronizzazione



Quanto pesano nell'interazione



ASCOLTARE E' UN COMPORTAMENTO ATTIVO

SENTIRE è FISIOLOGICO



ASCOLTARE è PSICOLOGICO

- DECODIFICARE
- ASSOCIARE
- INTERPRETARE
- CODIFICARE



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"

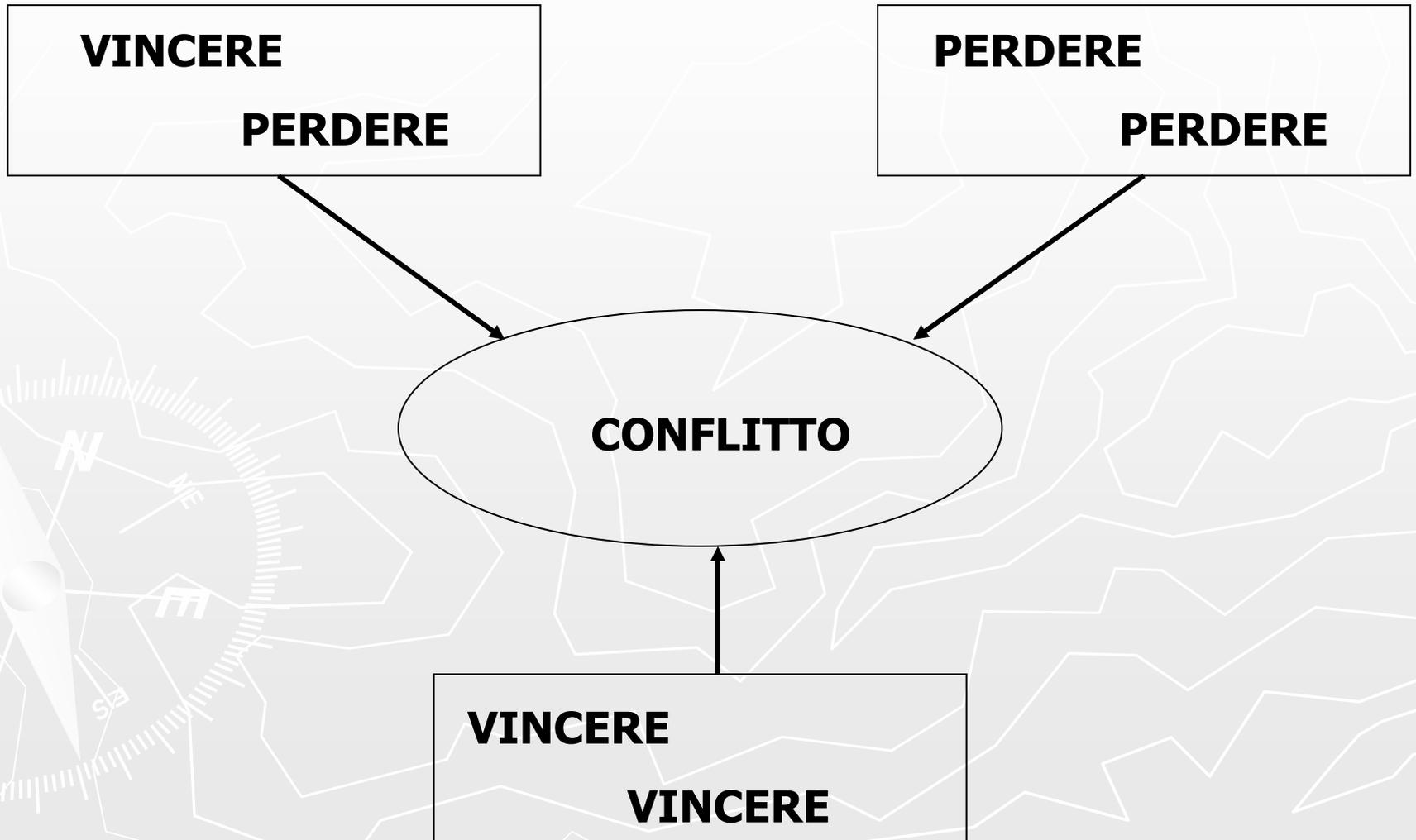
Cum-fligere: urtare, scontrare, battere insieme **SCONTRO**

Cum-fluire: fluire insieme **ACCORDO**

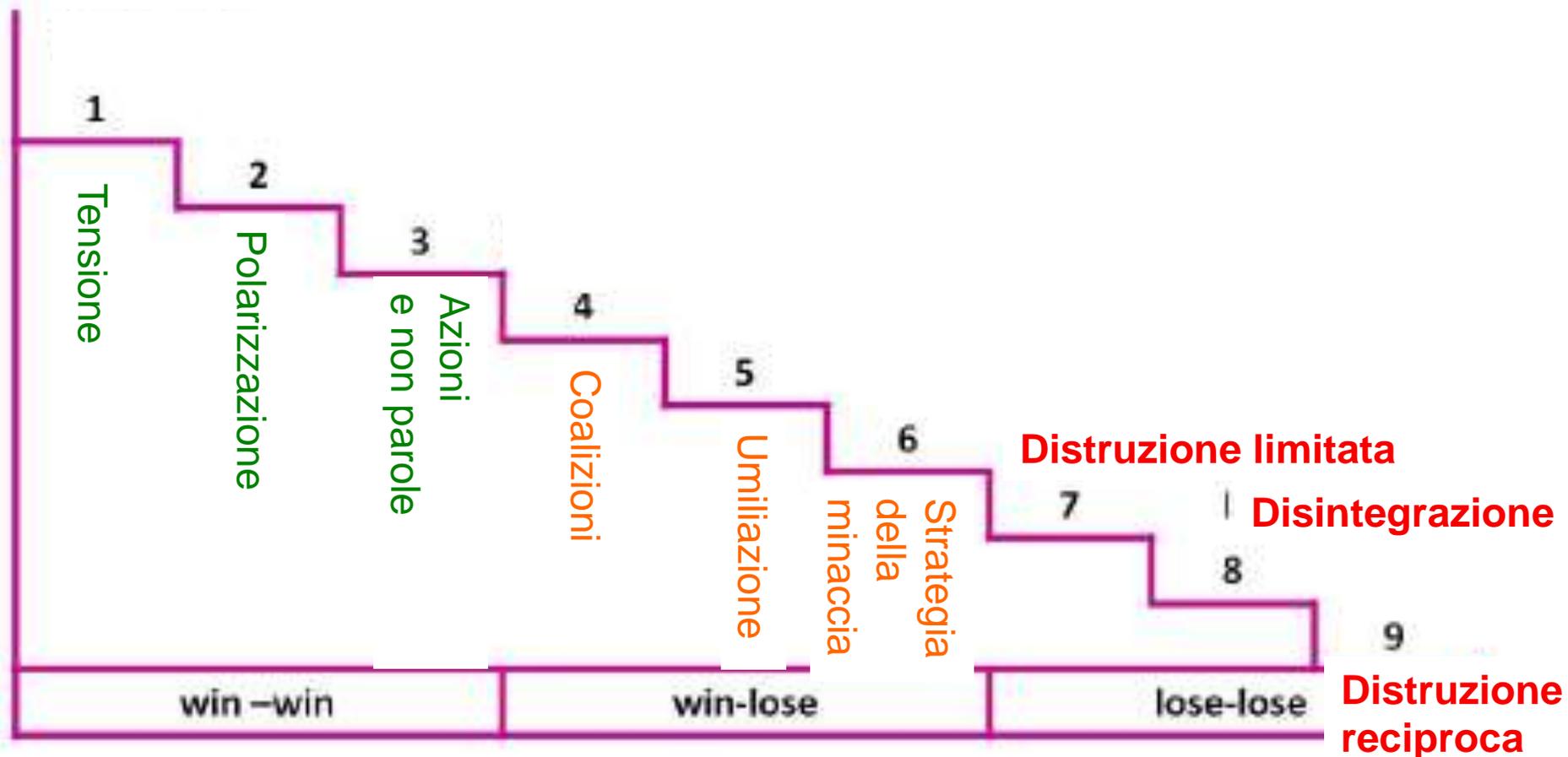
**In modo in cui scegliamo di guardare al conflitto
ne determina l'esito.**



STRATEGIE di GESTIONE del CONFLITTO



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**

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**