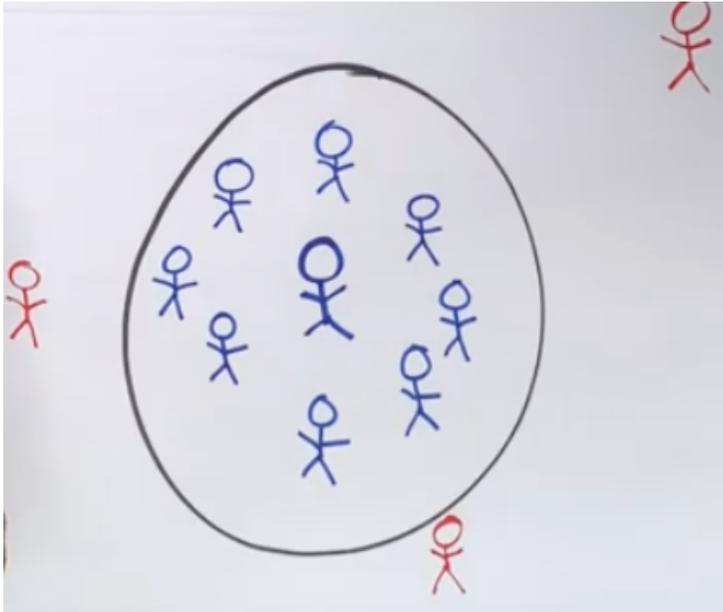


FOCUS SUL GRUPPO

Una parentesi sul Video relativo alla Leadership, Motivazione e Apprendimento (slide da 2 a 6)



quelli fuori dal cerchio? Per carattere (polemici, restii al cambiamento, controdependenti....).

Perché sono fuori? Per carattere, per competenza o per te?

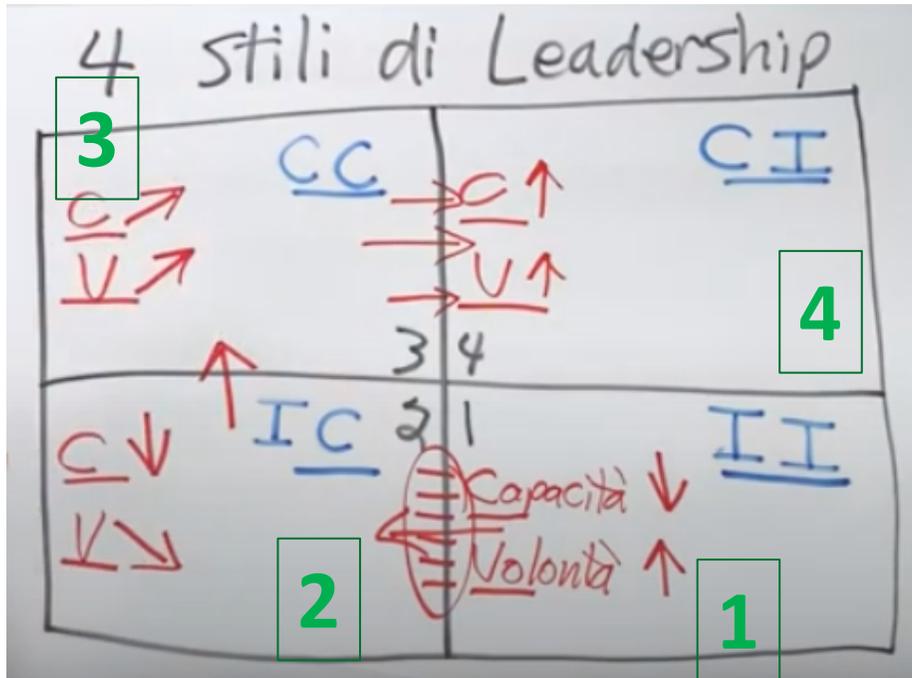
In generale, bisogna tener in considerazione 3 aspetti:

n. 1) NON TUTTI CAPISCONO CON LA STESSA VELOCITA'

Sei stato bravo a comunicare?

A che punto sono del loro apprendimento?

La spiegazione di nuove strategie e procedure, comporta una valutazione: tutti arrivano a comprendere subito e allo stesso modo? No, e questo è uno dei motivi per cui ci possono essere persone fuori dal cerchio



Fase di apprendimento:

1. incapacità inconscia (non sa cosa non sa fare) –
2. incapacità conscia (sa cosa non sa fare)
3. capacità conscia (sa cosa fare, ma si deve concentrare molto, con fatica)
4. capacità inconscia (ha imparato, ha interiorizzato tanto da farlo senza grosse fatiche)

n. 2) NON TUTTI HANNO LA STESSA CAPACITA' E VOLONTA' DI CAMBIARE

È nel passaggio dalla seconda fase alla terza fase che il leader deve incidere molto! Prima la volontà è alta e la capacità è bassa. Poi la volontà cala (perché bisogna fare molta fatica: riunioni, report, incontri...) e lì dobbiamo motivare molto i nostri collaboratori.... Se inizia a salire la capacità automaticamente saranno più motivati

- Quanta voglia hai tu di traghettare nella terza fase?
- Come motivo le persone la cui motivazione è bassa?
- In che fase sono le persone?

Dal *problem finding* al *problem solving*

Il *problem finding* è un processo prettamente cognitivo, che inizia nel momento in cui si decide di fermarsi a pensare che possa esserci, in un determinato contesto, una criticità che ostacola il perseguimento di un obiettivo.

Lo sforzo è uscire dagli schemi convenzionali di pensiero e guardare le cose da prospettive diverse, usando la creatività

Il *problem finding* si attiva nel momento in cui ci troviamo di fronte una situazione di squilibrio tra obiettivi, bisogni e desideri e si conclude nel momento in cui si delinea la forma del problema (*problem setting*).

Il Just in time e il *problem finding*

p. 166 Dispensa prof. Bini

Il Just in time, che può essere tradotto con “giusto in tempo” o, meglio, “tempestivamente”, è una metodologia di produzione e di controllo delle scorte, che può essere ricondotto ampiamente all’interno di un sistema di gestione globale per la Qualità. È stato progettato, sperimentato e perfezionato agli inizi degli anni cinquanta, presso la **Toyota**, da Taiichi Ohno, quando ne era Vice Presidente, per razionalizzare la produzione e per ridurre i costi, attraverso l’eliminazione degli sprechi e delle difettosità

Con l’applicazione delle metodologie del J.I.T., e l’adozione del sistema kanban, si sono registrati numerosi vantaggi rispetto alla riduzione degli

SPRECHI

Per ottenere questi risultati

venne sconvolta la logica della catena di montaggio in questa maniera:

nel sistema Toyota i macchinari possono essere fermati - insieme all'intera "catena di produzione"- tutte le volte che viene prodotto un pezzo difettoso.

Viene riconosciuto come prioritario **l'obiettivo di evitare che si ripetano nel tempo i medesimi errori**, piuttosto che vengano prodotti dei pezzi.

Taiichi Ohno, in contrasto con le regole consolidate negli stabilimenti di produzione di tutto il mondo, fece sistemare un **interruttore di arresto** sopra ogni posto di lavoro ed autorizzò (responsabilizzandoli) gli operai a fermare l'intera linea di assemblaggio non appena avessero riscontrato l'insorgere di un problema che non erano in grado di risolvere. Dopo l'arresto, tutta la squadra avrebbe dovuto intervenire per analizzare l'inconveniente e rimuovere le cause che lo avevano prodotto.

Contemporaneamente, Taiichi Ohno attivò un sistema di risoluzione dei problemi, detto **«i cinque perché»**: gli addetti alle lavorazioni dovevano rintracciare la causa ultima di ogni errore, domandandosi «perché» ad ogni stadio irrisolto del problema per cinque volte successive.

IL GRUPPO (Kurt Lewin, 1951)

“Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di diverso della somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi”

Lewin K. *Teoria del campo delle scienze sociali*. Selected Theoretical Papers. (Hardcover - 1951)



Kurt Lewin (1890-1947)

$$C=f(P \times A)$$

Per comprendere il comportamento di una persona è necessario capire l'individuo nella sua specificità e la situazione nella quale opera; il comportamento dipende, perciò, da:

fattori soggettivi
fattori sociali/

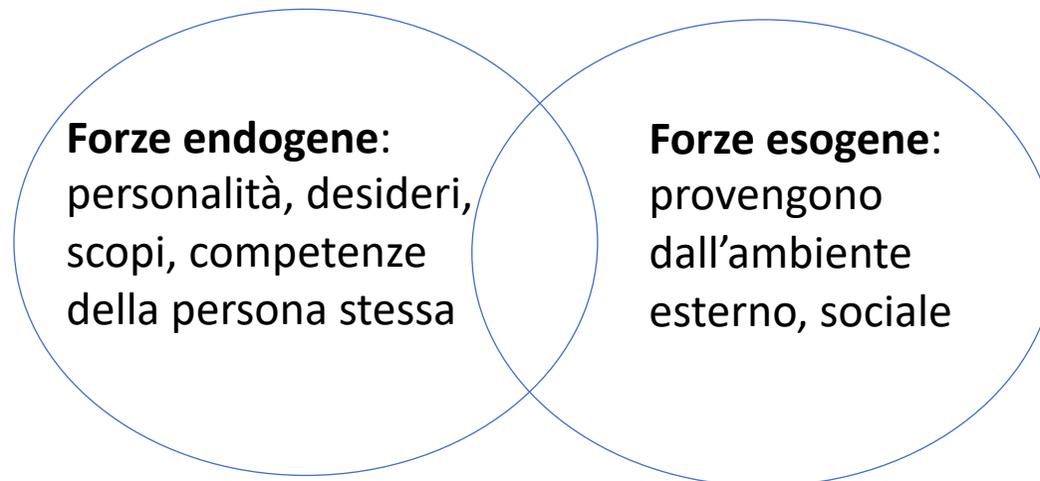


ambientali

Teoria del campo

La teoria del campo si basa su un modello tratto dalla fisica, cioè il campo elettromagnetico di Maxwell (1860-70)

- Ogni persona è immersa in un campo di forze che agiscono simultaneamente, spingendola in direzioni diverse.



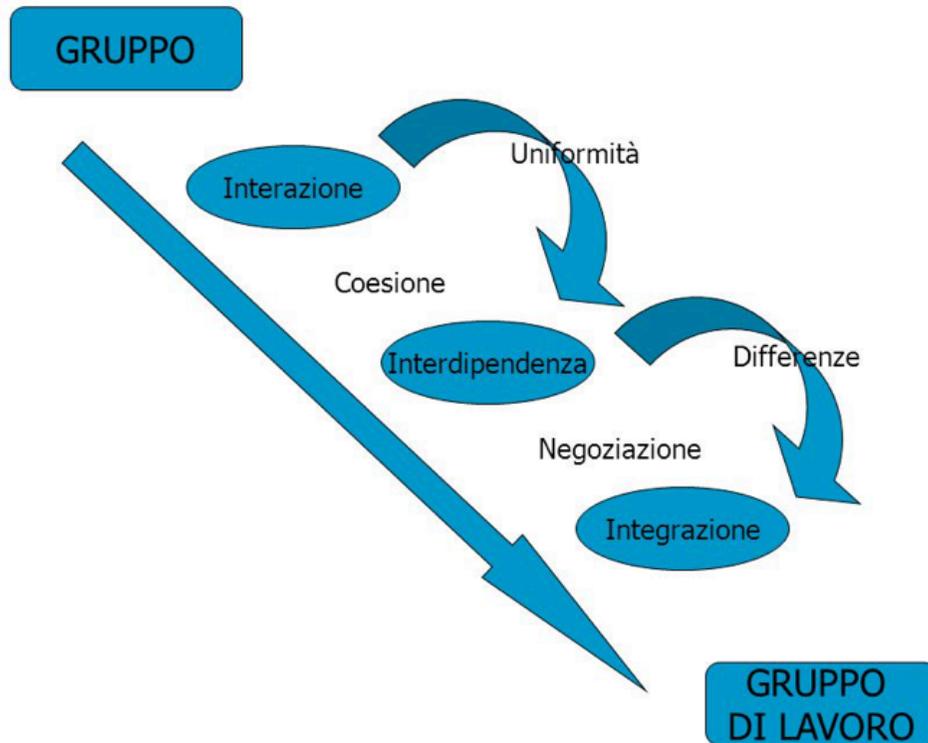
Video

- <https://m.youtube.com/watch?v=hNqyG3u0Lao&t=5s>
3 min
- https://m.youtube.com/watch?v=2Ocs6w3Bx_A&has_verified=1
7 min
- <https://m.youtube.com/watch?v=xrQC2ZSn6JM>
8 min
- <https://m.youtube.com/watch?v=HLKDgHbSh0c>
4 min

Gruppo e gruppo di lavoro

Il GRUPPO DI LAVORO è un aggregato di persone con competenze diverse che condividono lo stesso obiettivo e nella quale ci sono ruoli specifici.

Se l'interazione assicura la formazione del gruppo, però non è sufficiente per dare vita ad un gruppo di lavoro; perché esso possa formarsi diviene centrale un altro processo definito interdipendenza. L'interdipendenza è un atteggiamento positivo perché la persona si vincola alle altre del gruppo per raggiungere obiettivi comuni. La positività consiste nella divisione dei compiti e nella condivisione di materiali, risorse e informazioni. Nasce la consapevolezza dei membri di dipendere positivamente gli uni dagli altri, che porta poi all'integrazione, cioè la



***supremazia del tutto sulle parti
di obiettivi, metodi, ruoli, idee, decisioni***

Il gruppo di lavoro

Un gruppo di lavoro è un gruppo formale, costituito da un insieme di individui che **interagiscono** tra loro con una certa regolarità, nella consapevolezza di condividere gli stessi **obiettivi** e di **dipendere l'uno dall'altro**.

Ognuno svolge un **ruolo** specifico e riconosciuto, sotto la guida di un **leader**, basandosi sulla circolarità della **comunicazione**, preservando il benessere dei singoli (**clima**) e mirando parallelamente allo **sviluppo** dei singoli componenti e del gruppo stesso.

Criteri di valutazione del funzionamento di un gruppo di lavoro

- **PRODUTTIVITÀ ED EFFICIENZA** (velocità nel raggiungere un risultato, qualità e quantità del prodotto)
- **INTERAZIONE TRA I MEMBRI** (sentimenti di appartenenza, coesione, cooperazione, ecc.)
- **SODDISFAZIONE DEI MEMBRI**
- **SODDISFAZIONE DEI CLIENTI/UTENTI DEL GRUPPO DI LAVORO**

Limiti e benefici del lavorare in gruppo

Nei gruppi si verifica un calo di motivazione dovuto al fatto che l'effetto delle istruzioni è “diluito” fra i membri del gruppo. Fenomeno di inerzia sociale (**social loafing**).

Il social loafing può essere ridotto (es. identificando il contributo dei singoli), ma in ultima analisi lo sforzo individuale in compiti collettivi non può MAI superare quello espresso in compiti individuali.

Per quanto il social loafing sembra essere un fenomeno pervasivo (presente almeno nell'80% di dati sperimentali), sono state individuate condizioni in cui esso scompare o, addirittura, lascia spazio ad un effetto opposto: il **social labouring**

Elementi indispensabili per la costruzione di un gruppo di lavoro

- 1. Condivisione dei ruoli:** i membri del gruppo hanno specifici ruoli. Questi devono essere chiari, poiché chiare devono essere le funzioni che competono ad ogni ruolo. Le diversità professionali sono risorse del gruppo e non limiti: indispensabile è il contributo di ciascuno in termini di competenze e qualità.
- 2. Condivisione degli obiettivi:** i membri del gruppo devono avere una visione chiara e condivisa dei risultati che il gruppo deve raggiungere e delle azioni da intraprendere.
- 3. Condivisione del metodo di lavoro:** le regole di funzionamento del gruppo, necessarie per procedere con efficacia nel lavoro.

Il metodo

Sul **piano della realizzazione** riguarda:

Come?

Quali le regole per la realizzazione del compito?

Quale il percorso?

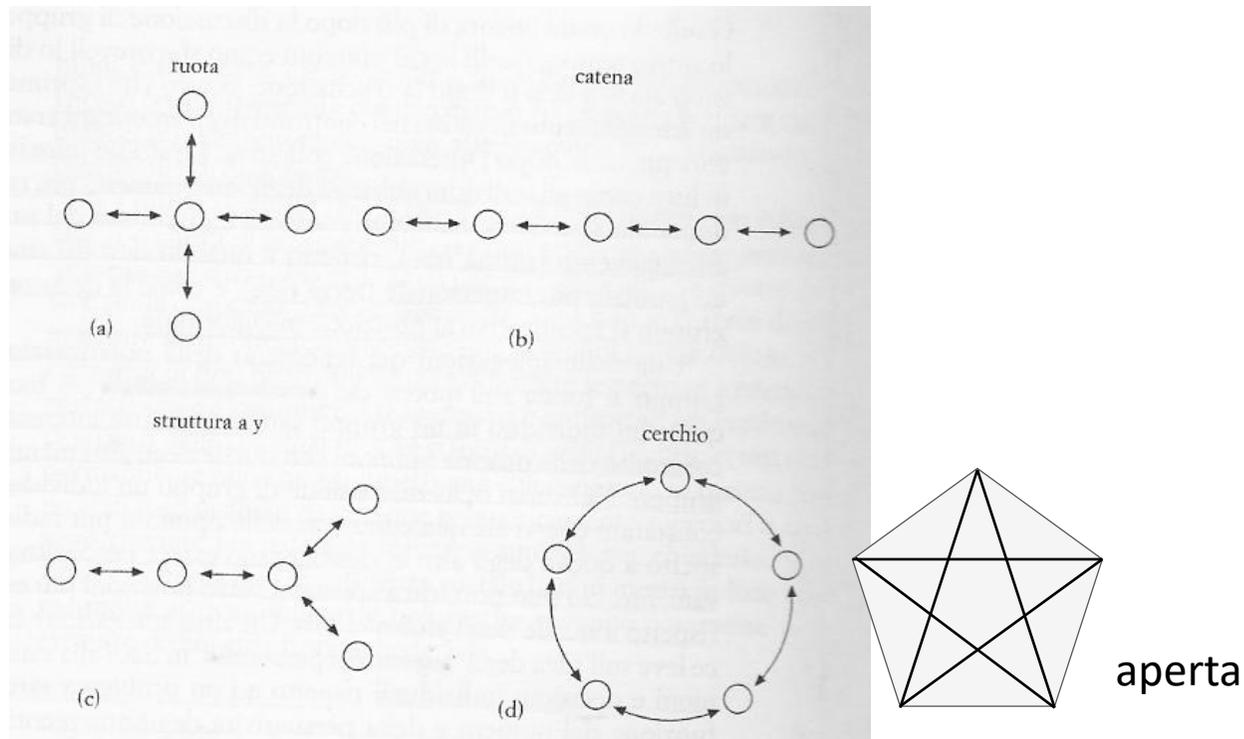
- _ la divisione spaziale e temporale dei compiti,
- _ l'individuazione del percorso

Sul **piano delle relazioni** riguarda:

- _ come comunicare (giro di tavolo, scrittura, ecc.)
- _ come collaborare (brainstorming, punto della situazione, ecc.)

4. Riconoscimento della leadership

5. **Efficacia/Efficienza della comunicazione...** e ricadute sulla soddisfazione e sul benessere.



La rete di comunicazione più efficiente è quella a ruota, ad alto livello di centralità; quella più efficace è la rete aperta.