

VALUTAZIONE DEI BISOGNI SUL LAVORO: SUCCESSO, AFFILIAZIONE E POTERE

Obiettivi:

- 1- sviluppare la consapevolezza dei partecipanti sulle esigenze individuali che motivano le persone a comportarsi in certi modi sul posto di lavoro;
- 2- assistere ogni partecipante nel determinare il bisogno che lo motiva sul posto di lavoro

Dimensione del gruppo: da 4 a 7 gruppi di 4 o 5 partecipanti ciascuno

Tempo necessario: un'ora e mezza

Materiali:

- 1- una copia dell'inventario dei bisogni in ambito lavorativo per ogni partecipante
- 2- una copia del foglio di valutazione dei bisogni sul lavoro per ogni partecipante
- 3- una copia del foglio di teoria della valutazione dei bisogni SUL lavoro per ogni partecipante
- 4- una penna/matita per ogni partecipante

Setting fisico

Una stanza grande abbastanza in modo che il singolo gruppo possa lavorare senza disturbare gli altri.
Una sedia e una superficie di scrittura per ogni partecipante.

Procedimento

- 1- si spiegano ai partecipanti gli obiettivi dell'attività
- 2- ad ogni partecipante viene consegnata una penna e l'inventario del fabbisogno di lavoro che deve essere completato entro 15 minuti
- 3- ad ogni partecipante viene consegnato il foglio di valutazione del fabbisogno di lavoro ed è richiesto di completare il foglio per determinare il proprio punteggio.
Il conduttore sottolinea che il processo di assegnazione del punteggio non è destinato ad assegnare nessun partecipante ad una particolare categoria, ma piuttosto di fornire ad ogni partecipante informazioni su se stesso e raccogliere dati per la discussione che seguirà (810 minuti)
- 4- il conduttore distribuisce copie del foglio di teoria della valutazione dei bisogni del lavoro ad ogni partecipante ed invita a leggerlo. Completata la lettura, il conduttore stimola domande e risponde ai quesiti sull'argomento per chiarire i concetti (15 minuti)
- 5- i partecipanti sono divisi in gruppi di 4 o 5 membri; il conduttore spiega che in ciascun gruppo si devono condividere e discutere i punteggi di ciascuno, le reazioni e le implicazioni derivanti dai punteggi (30 minuti)
- 6- il conduttore coordina una discussione sui modi in cui possono applicare ciò che hanno imparato alle loro esperienze future sul posto di lavoro.
Vengono poste le seguenti domande:
 - a- quali erano i bisogni prioritari più importanti nel vostro gruppo?
 - b- che cosa suggeriscono le tue priorità più alte riguardo al modo in cui la tua organizzazione opera?
 - c- come si adattano le tue esigenze con quelle che governano la tua organizzazione?
 - d- che generalizzazioni si possono fare sul tipo di bisogni e sulla cultura organizzativa?
 - e- quali sono alcuni modi in cui potresti soddisfare in modo più efficace i tuoi bisogni?
 - f- in che modo potresti regolare il livello dei tuoi bisogni? Cosa potresti ottenere facendolo? Qual è il primo passo che faresti?

Varianti:

- 1- dopo il punto 5, i partecipanti possono tornare nei gruppetti e discutere su cosa gli piacerebbe fare per cambiare i loro bisogni e / o di come possano soddisfare più efficacemente le loro attuali esigenze;

2- l'inventario può essere adattato per riflettere le posizioni e / o la natura del lavoro in cui i partecipanti sono coinvolti;

3- il foglio della teoria può essere distribuito e discusso dopo che è stato completato l'inventario, ed i partecipanti possono fare domande per prevedere quali saranno i loro bisogni prioritari.

INVENTARIO DEI BISOGNI IN AMBITO LAVORATIVO

Istruzioni

ciascuno degli items numerati di seguito è costituito da 3 affermazioni; per ciascun item classifica ognuna delle tre dichiarazioni in rapporto alla tua sensazione o opinione sul lavoro o sul comportamento che adotti al lavoro e scrivi 1 per quello più descrittivo; 2 per quello che viene dopo e 3 per quello meno descrittivo. Alcune dichiarazioni implicano che tu abbia il ruolo di supervisore; se non hai questo ruolo, valuta le dichiarazioni in accordo con il modo con cui credi sentiresti, penseresti, ti comporteresti se lo fossi

1--- a- quando risolvo un problema, mi piace lavorare da solo ed essere l'unico responsabile di quella soluzione

----b- quando risolvo un problema, mi piace lavorare come parte di un gruppo e trovare una soluzione come gruppo

-----c- quando risolvo un problema, mi piace lavorare come parte di un gruppo, ma solo se io sono il capo

2--- a- i manager dovrebbero fissare degli obiettivi per i loro subordinati

----b- gli obiettivi dovrebbero essere raggiunti attraverso la collaborazione fra i membri del gruppo

-----c- è importante fissare gli obiettivi che rientrano nella capacità media dell'individuo per raggiungerli

3--- a- i miei compagni di lavoro mi dovrebbero descrivere come un buon ascoltatore

----b- la gente mi descrive come un chiacchierone

-----c- io tendo a focalizzare le mie conversazioni al lavoro su argomenti che riguardano il lavoro

4--- a- amo le discussioni che sono dirette alla soluzione dei problemi

----b- qualche volta in una discussione assumo un punto di vista opposto solo per motivi di interesse

-----c- mi piacciono le discussioni che mi permettono di conoscere meglio i miei colleghi

5--- a- mi piace essere visto come un membro di una squadra

----b- far parte di uno specifico gruppo non è una priorità per me

-----c- amo la mia individualità; essere visto come membro di un gruppo non mi interessa

6--- a- mi piace avere dei feed-back su come ho lavorato con gli altri come membro di un gruppo

----b- mi piace avere feedback specifici su quanto ho fatto bene un lavoro

-----c- io sono il primo giudice sulla qualità del mio lavoro: aumenti e/o promozioni sono i feedback più importanti per me

7--- a- il più importante aspetto dell'analisi della prestazione è l'impostazione dei futuri obiettivi per il dipendente

----b- il più importante aspetto dell'analisi della prestazione è la pianificazione dello sviluppo futuro dei dipendenti

-----c- lo scopo dell'analisi della prestazione è isolare che cosa un dipendente ha fatto correttamente o quali errori lui o lei ha fatto

8--- a- il conflitto è uno strumento che si può usare per arrivare alla migliore soluzione possibile ad un problema

----b- il conflitto può essere estremamente salutare, mantiene la gente coi piedi per terra

-----c- il conflitto dovrebbe essere controllato: i gruppi i cui membri discutono fra loro sono raramente produttivi

9--- a- un fattore che riguarda ogni soluzione ad un problema è la sua accettabilità per il gruppo che deve occuparsene

----b- se io sono convinto che una soluzione ad un problema funzionerà, accetto di occuparmene e di assumermi la responsabilità relativamente alle conseguenze

----c- se io trovo una soluzione che funziona ad un problema, voglio applicarla, prolungare la discussione sull'argomento coi membri del gruppo è normalmente una perdita di tempo

10-- a se qualcuno dei miei dipendenti ogni tanto fa qualcosa di scorretto, io gli mostro come correggere

----b- se qualcuno dei miei dipendenti ogni tanto fa qualcosa di scorretto, io discuto la situazione con lui e cerco di correggerlo

----c- se qualcuno dei miei dipendenti ogni tanto fa qualcosa di scorretto, io gli dico di correggere

11-- a- la gente dovrebbe usare gli errori per imparare gli strumenti e quindi migliorare sè stessi

----b- io faccio errori, ma finchè ho ragione per la maggior parte delle volte, mi merito il mio lavoro

----c- non mi piace sbagliare, ma non posso fare lo stesso errore due volte

12-- a- con il tuo lavoro e il supporto di una corretta gestione, un individuo può superare la maggior parte dei problemi

----b- il duro lavoro può superare la maggior parte dei problemi

----c- un forte impegno può superare la maggior parte dei problemi

13-- a- mi concentro di più sulle mie personali relazioni coi miei pari e i miei supervisori di quello che faccio per le relazioni coi miei dipendenti

----b- spendo tempo e sforzi per sviluppare e migliorare le mie relazioni sul lavoro

----c- io sviluppo le mie relazioni al lavoro solo quando mi aiutano a completare i compiti del mio lavoro

14-- a- "non calpestare le persone che stanno salendo; puoi incontrarli durante la discesa"

----b- "niente ha successo come il successo"

----c- "nessuno ricorda il nome della persona arrivata seconda in una gara"

15-- a- ho ragione, vincerò a lungo termine

----b- se io sono forte nelle mie convinzioni, vincerò a lungo termine

----c- io provo ad essere paziente con la gente; fare così paga a lungo termine

16-- a- i lavoratori producono in modo soddisfacente quando il loro supervisore lavora al loro fianco

---- b- la produttività dei lavoratori aumenta quando hanno indicazioni sui compiti del loro lavoro

---- c- i lavoratori devono essere stimolati a raggiungere nuovi livelli di eccellenza

17-- a- mi piace convincere i miei compagni membri della squadra a fare le cose a modo mio

----b- se la decisione è giusta, che si tratti di una decisione individuale o di gruppo non è importante

----c- ogni decisione che diventa definitiva, dovrebbe essere accettabile per tutti i membri della squadra che la applicheranno

18-- a- io lavoro bene quando ho una relazione con il mio supervisore

----b- io lavoro bene quando sono il capo di me stesso

----c- io lavoro bene quando ho scadenze da rispettare

FOGLIO DEI PUNTEGGI (DI VALUTAZIONE DEI BISOGNI SUL LAVORO)

Trasferisci i punteggi riportati nell'inventario in questo foglio. Metti i punteggi che hai assegnato alle varie dichiarazioni nella colonna corrispondente.

La colonna che ha il totale più alto rappresenta la tua priorità; il secondo punteggio rappresenta il bisogno successivo e il punteggio più basso corrisponde al bisogno che per te viene per ultimo;

Bisogno di realizzazione/successo	Bisogno di affiliazione	Bisogno di potere
1a	1b	1c
2c	2b	2a
3c	3a	3b
4a	4c	4b
5b	5a	5c
6b	6a	6c

7a	7b	7c
8a	8c	8b
9c	9a	9b
10a	10b	10c
11b	11a	11c
12b	12c	12a
13c	13b	13a
14b	14a	14c
15a	15c	15b
16a	16b	16c
17b	17c	17a
18c	18a	18b
TOTALE	TOTALE	TOTALE

TEORIA DEI BISOGNI SUL LAVORO

Il modello di McClelland

McClelland (1976), il principale ricercatore sul concetto di sè, ha studiato il comportamento umano per molti anni e ha teorizzato che la gente è motivata da 3 bisogni principali: realizzazione, affiliazione e potere. Egli ha ulteriormente affermato che sebbene tutti noi abbiamo tutt'e tre questi bisogni, li possediamo in gradi diversi: una persona può avere come prioritario il bisogno di realizzazione, mentre un'altra potrebbe avere come priorità il bisogno di affiliazione o il potere.

Generalmente, tutti e tre i bisogni sono presenti in ogni individuo. Sono modellati e accrescono col tempo proporzionalmente ai precedenti culturali dell'individuo e alla sua esperienza di vita. Può essere usata la formazione per modificare un profilo di bisogno. Tuttavia, uno dei bisogni è quello dominante, anche secondo la personalità.

L'importanza dei diversi bisogni al lavoro dipende dalla posizione che uno occupa. Il bisogno di successo e quello di potere sono tipici dei direttori generali e degli altri dirigenti.

I paragrafi seguenti presentano una breve descrizione di ciascun bisogno e i modi in cui un alto punteggio in ciascuno si traduce in comportamento in una situazione organizzativa.

Bisogno di realizzazione/successo

A chi ha un alto bisogno di realizzazione piacciono i lavori stimolanti, ma vogliono anche garantirsi il successo; i compiti che presentano grandi rischi che il successo sia improbabile non li interessano nè li motivano. Di conseguenza tendono a fissare obiettivi CONSERVATIVI.

Essi programmano in anticipo per evitare gravi problemi nelle loro imprese, ma la funzione di pianificazione non è di per sè origine di motivazione. Amano i compiti per i quali sono personalmente responsabili dei risultati e con cui possono essere strettamente associati con il successo ottenuto. Sono piuttosto preoccupati di rispettare scadenze appropriate e sperimentano grande ansia per qualsiasi progetto fino a quando non è stato completato con successo. Inoltre richiedono frequenti rinforzi costituiti da dati "rigidi" come cifre di vendita, standard e così via.

Bisogno di affiliazione

Chi ha un alto bisogno di affiliazione dirige le proprie energie verso l'istituzione e il mantenimento di efficaci rapporti di lavoro con gli altri. E' il bisogno di affiliazione che spinge la gente a prendere in considerazione il lato umano delle decisioni che sono prese con l'organizzazione. Quando questo bisogno è prevalente su quelli del successo e del potere, l'argomento per ricevere l'approvazione e la simpatia dei colleghi, dei supervisori e dei dipendenti diventa un fattore critico nella presa di decisioni e nell'IMPLEMENTAZIONE. Mentre la focalizzazione di chi ama il successo è sui risultati e sugli obiettivi oggettivi, la focalizzazione di chi predilige il bisogno di affiliazione sono le relazioni interpersonali che esistono tra coloro che devono

essere influenzati dall'attuazione delle decisioni. Come membri del gruppo provano a mantenere l'armonia e il mutuo rispetto fra i membri mentre il gruppo si impegna nelle sue funzioni o obiettivi.

Bisogno di potere

Chi ha questo come bisogno prioritario, ama comandare ed influenzare gli altri, ma ha anche una forte esigenza di organizzare gli sforzi degli altri per realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. Inoltre preferisce la concorrenza e le posizioni orientate allo status. Se da un lato questa gente è attratta dai ruoli di leadership, dall'altro può non possedere la flessibilità richiesta e le abilità di gestione delle persone. I manager con una forte esigenza di potere istituzionale tendono ad essere più efficaci di quelle con una forte esigenza di potere personale.