

**Come migliorare
la comunicazione
interpersonale
per un**

**efficace
lavoro di
gruppo**



L'uomo al plurale

FAMIGLIA

gruppo primario

INSIEME

persone presenti
nello stesso tempo
e luogo

CLASSE

unione di individui
con una
peculiarità
comune

MASSA

Insieme non
strutturato

GRUPPO

Insieme
strutturato

LEGA

quando
l'appartenenza
alla classe
diventa rilevante
ai fini dell'azione

SQUADRA

Mansioni Ruoli
Spirito di squadra

ALOSACERP EM

L'INSIEME
E' SUPERIORE
ALLA SOMMA
DELLE SUE PARTI

Il gruppo:

Si
costituisce

Perché i
membri
hanno un
bisogno
comune

Perché si è
“costretti”

a fare gruppo
(a scuola,
durante il servizio militare,
al lavoro)



**E' sempre orientato verso
uno scopo**

**Vi sono dinamiche, ruoli
e gerarchie**



Il gruppo è:

un insieme di persone

interdipendenti

che perseguono un fine comune

con relazioni psicologiche reciproche

che interagiscono tra loro

influenzandosi reciprocamente

nel gruppo vi è:

Un interesse comune

Una comunicazione diretta con feed-back

Una "praxis", vale a dire un'azione comune
per conseguire un determinato obiettivo
condiviso o rivolto contro altri gruppi

Caratteristiche di un gruppo:

Struttura gerarchica e ruoli

Gruppo dei “nostri e gruppo dei loro”

Bisogno di distinguersi e bisogno di appartenenza,
(spesso attribuendo agli altri cattive qualità)

La modalità affiliativa spesso può organizzarsi come antagonismo e manifestare il suo aspetto avversivo, ma l'avversività non è la motivazione di base dell'affiliazione

Percezione di far parte di un gruppo

Nel mondo del lavoro, la percezione soggettiva di far parte di un gruppo-azienda si verifica lentamente; è un processo psicologico che matura gradualmente nel tempo e che non raggiunge gli stessi risultati per tutti i collaboratori

Stereotipi (generalizzazioni accompagnate da emozioni)

Maggiore compattezza per un nemico comune

Rivalità interna > Frustrazione > Aggressività verso l'esterno

SENSO DI APPARTENENZA A UN GRUPPO:

- Sentirsi bene accettato e nello stesso tempo accettare l'altro

- Identificarsi nel "credo" dei membri (filosofie di vita, credenze religiose, idee politiche, competitività, produzione, etc.)

- omogeneità a cui tende il gruppo, dal punto di vista esteriore e comportamentale

- (scelte relative agli abiti, alle acconciature dei capelli, ad alcuni dettagli (gadget) e accessori, utilizzo di un gergo linguistico speciale

- Interdipendenza nel rapporto individuo-gruppo per motivazioni, comportamenti, atteggiamenti e modalità relazionali

Coessione di gruppo:

il grado di solidarietà presente fra gli appartenenti al gruppo
(occorre infatti condividere le regole
per poter far parte di un gruppo)

Non è collegata a fattori di natura razionale, ma emotivi
(grado di riconoscimento del soggetto nei valori o nei "miti"
propri del gruppo, vanto, onore, etc.)

"mentalità di gruppo" :

il gruppo si comporta come una unità dotata di una
"mente gruppale", anche senza che i suoi membri
ne abbiano coscienza.

**Se la mentalità di gruppo entra in collisione con le idee
soggettive, genera situazioni di scontro e di conflitto**

Il “**branco**” svolge un’azione educativa e formativa nei suoi membri, spesso in modo più efficace di scuola e genitori

dinamiche di "branco"

il gruppo perde la consapevolezza della soggettività ed i membri si identificano solo nel branco.

Si scatenano dinamiche psichiche di vario genere:

- aggressività verso l’individuo che diviene il capro espiatorio di turno
- chiusura verso qualcuno percepito pericoloso in quanto esterno (l’ultimo arrivato, per esempio)
- attacco all’“autorità” o alle norme sociali

Per la “deresponsabilizzazione”, a volte conducono a
atti di vandalismo
stupri collettivi

Conformismo:

la tendenza a lasciarsi influenzare acriticamente dalle pressioni-decisioni normative del gruppo.

(più sono unanimi i giudizi all'interno del gruppo e maggiore è il grado di conformismo del singolo individuo)

il conformismo tende ad aumentare quando gli individui preferiscono accontentarsi di una convergenza su tematiche tradizionali, piuttosto che chiarire la divergenza su nuove tematiche

ci sono individui conformisti al massimo e altri sempre indipendenti

il continuo desiderio di essere anti-conformisti è facilmente segno di una incapacità a socializzare.



LE NORME DEL GRUPPO

Vi sono norme morali, economiche,
culturali, sociali, di pensiero
e di comportamento

Quando non vi è una conferma pragmatica

vi è una conferma normativa

... e chi mette in crisi la nostra certezza sociale
è messo alla berlina

LA DIFFUSIONE DI RESPONSABILITÀ

(«tanto interviene qualcun altro»)



Le norme di comportamento e le regole dell'organizzazione hanno la funzione di regolare le attività che si svolgono nei gruppi organizzati.

Affinché il gruppo possa esistere e funzionare, ciascun individuo deve osservare le regole del gruppo e si aspetta che gli altri facciano altrettanto.

Quando il membro del gruppo rispetta le regole, gli altri componenti del gruppo attuano spontaneamente delle ricompense emotive.

Se ciò non si verifica, essi applicano delle sanzioni a chi viola la norma, con la conseguente emarginazione dal gruppo stesso.



Le regole sono:

-esplicite

(orario di entrata e di uscita dal lavoro, giustificazione dopo un' assenza, ecc.)

-implicite

(non parlare o non distrarsi durante il lavoro, svolgere al meglio la propria mansione, ecc.)



Regole imposte al gruppo da parte di una autorità, sono osservate soltanto se si effettuano controlli con punizioni.

Regole concordate in un rapporto di autorevolezza, sono interiorizzate spontaneamente, per cui ciascun collaboratore le considererà come proprie e sarà motivato ad osservarle.

Clima:

**Opinioni e percezioni,
vissuti e sentimenti**

dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera.

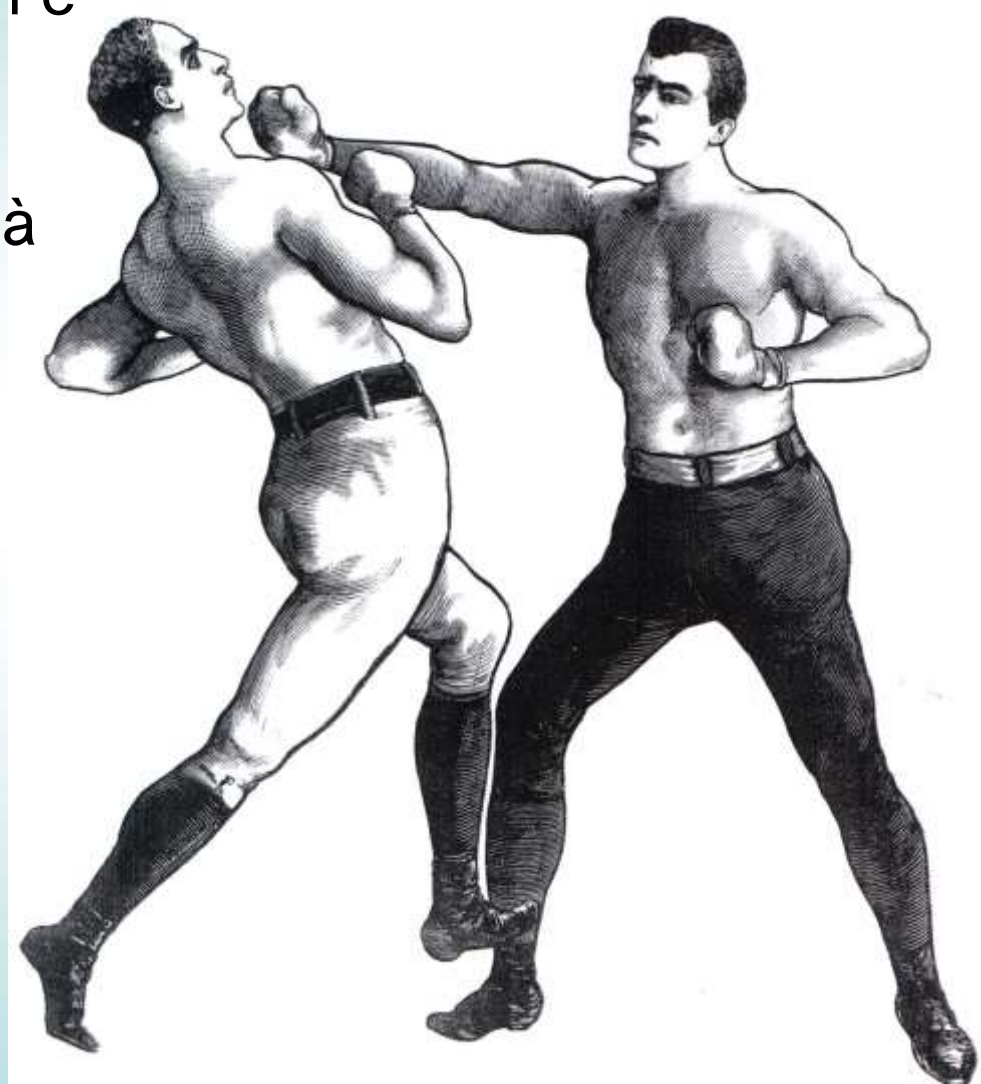
Buon clima:

- giusto sostegno e calore nel gruppo
- i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati
- la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo
- una leadership partecipativa
- gli obiettivi calibrati alle capacità del gruppo
- permette lo sviluppo di competenze individuali e di un sapere condiviso



il clima che si crea nell' ambiente lavorativo influisce sul grado di soddisfazione dei collaboratori e sulle performance del gruppo

Tensioni psicologiche di rivalità tra il personale, unite all' ansia per il raggiungimento degli obiettivi, creano conflittualità e disagi
A discapito della produttività



IL CLIMA DEL GRUPPO



Il clima è osservabile attraverso i suoi indicatori:

- sostegno
- calore
- riconoscimento dei ruoli
- apertura e feedback
- leadership



All'interno di una team possiamo distinguere due livelli:

LIVELLO FORMALE: costituito dalle variabili razionali, formalizzate, conosciute dai membri del team

LIVELLO INFORMALE: costituito dalle variabili che emergono spontaneamente in base ai vissuti emotivi dei membri del team e che scaturiscono dai bisogni individuali dei singoli membri.

Il CLIMA è una variabile informale che si colloca nella parte emotiva del team e determina la PERCEZIONE del suo “funzionamento”

PER UN BUON CLIMA DEL GRUPPO E' NECESSARIO:

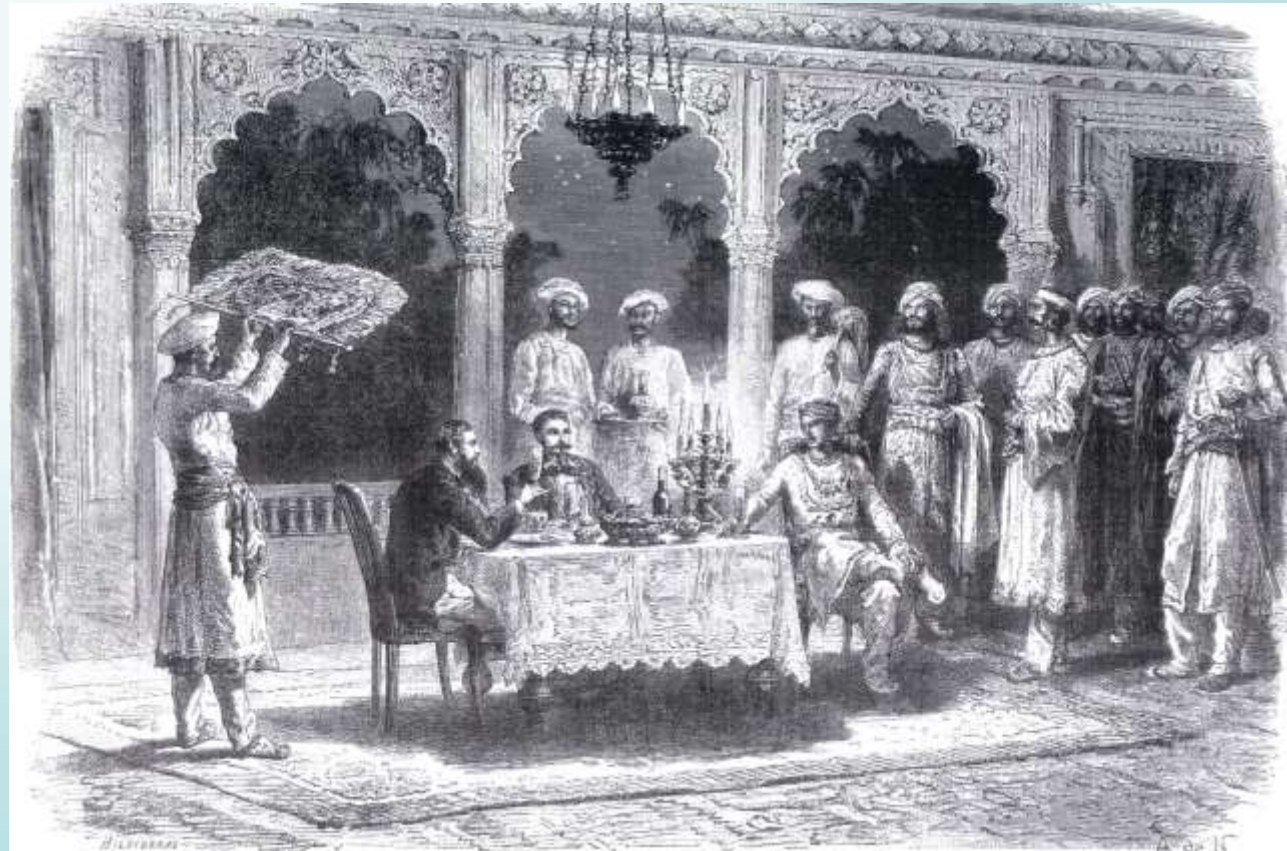
- **Gestire e valorizzare le differenze personali, professionali e culturali di ciascuno**
- **Considerare i bisogni e le aspettative di ogni singolo componente del gruppo**
- **Tendere alla crescita ed alla maturazione dei singoli sia a livello personale che professionale**
- **Promuovere l'impegno e la partecipazione attiva di tutti i membri**
- **Consentire e incoraggiare l'assunzione di responsabilità da parte di ciascun membro del gruppo**

PRODUTTIVITA'

Il gruppo è più produttivo quando

- tutti i membri vengono coinvolti.

- si passa
dalla
semplice
interazione
ad una vera
e propria
integrazione



	Rapidità	Esattezza
Soli	2,2	2,7
Vicino ad altri senza spirito competitivo	1,9	2,6
Vicino ad altri in situazione competitiva	2,7	2,5
In presenza di osservatori	3,2	2,3

Studio sull'effetto della vicinanza; prestazioni migliori = 4 ; peggiori =1

RUOLO:

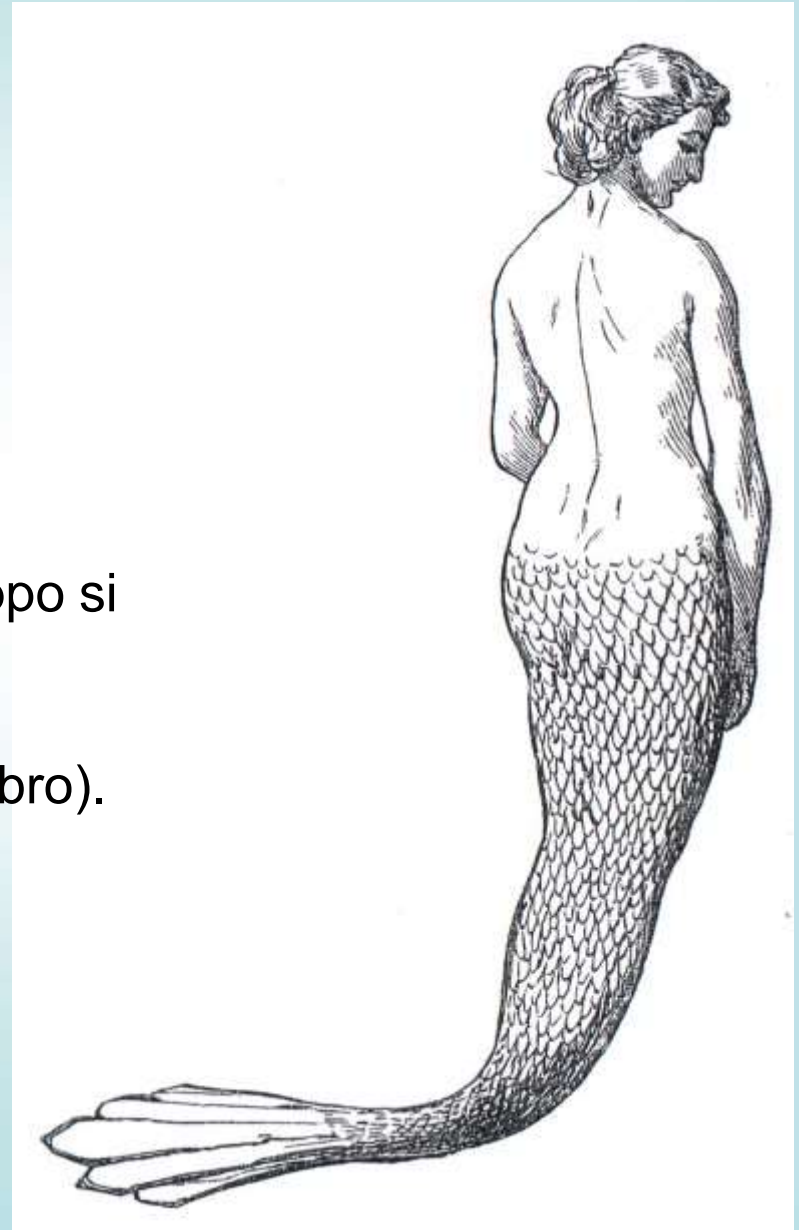
il comportamento che il gruppo si attende da un membro.

Una “parte” assegnata a ciascun membro
in funzione del riconoscimento
delle sue competenze e capacità

STATUS:

comportamento che un individuo del gruppo si attende nei propri riguardi dagli altri e viceversa
(quello che lui “deve” fare in quanto membro).

Ogni ruolo ha uno status correlato
alla posizione di prestigio
nella scala gerarchica
(del gruppo di appartenenza,
nella famiglia, in paese, nazione, etc.)





Il ruolo condiziona il comportamento e le capacità di ogni persona

Il collaboratore che inizialmente assume il ruolo di indisciplinato e carente nel lavoro, verrà sempre riconosciuto dal gruppo-azienda per questo suo modo di essere

quindi il collaboratore utilizzerà questo suo modello di comportamento come l' unico adatto a relazionarsi con i compagni di lavoro.

RIFIUTATO

SPESSO AGGRESSIVI

**NON SOLIDALI
FRA LORO**

**NON CONDIVIDONO
LE NORME
DEL GRUPPO**



ISOLATO

STANNO BENE CON SE STESSI

al punto che gli altri rivestono un ruolo marginale

IPERATTIVI oppure TRANQUILLI

GENI oppure MEDIOCRI

**DI SOLITO E' UNA COSTANTE,
ANCHE SE SI CAMBIA LAVORO**

**(fattori psicologici
resistenti ai cambiamenti)**



MARGINALE

**"CHE CI SIA O NON CI SIA
NESSUNO SE NE ACCORGE"**

**A VOLTE NON HANNO COSCIENZA
DEL PROPRIO STATUS**

**VORREBBERO INTRECCIARE RAPPORTI
CON QUASI TUTTO IL GRUPPO
MA DA QUESTA SONO IGNORATI**

**A VOLTE NEPPURE IL DIRETTO RESPONSABILE
FA MOLTO CASO A LORO**



GREGGARI

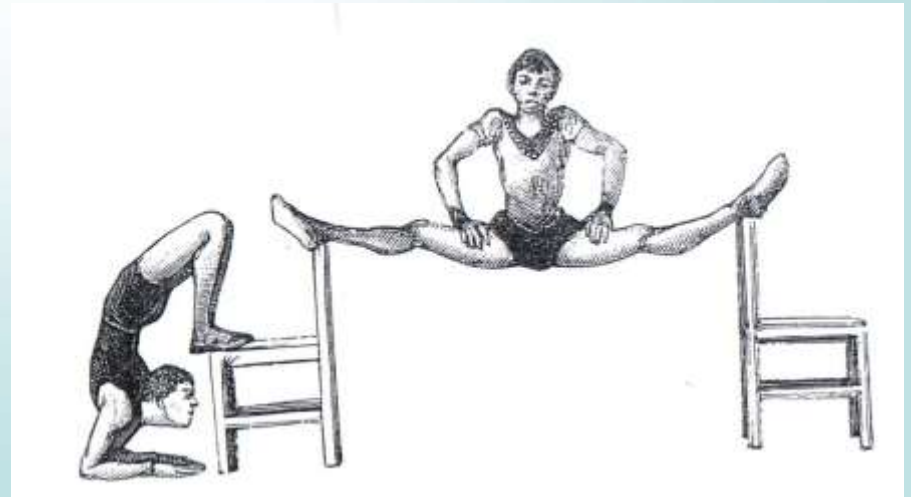
FANNO PARTE DELLA LEADERSHIP

OPPURE

SONO I CONFORMISTI DEL GRUPPO

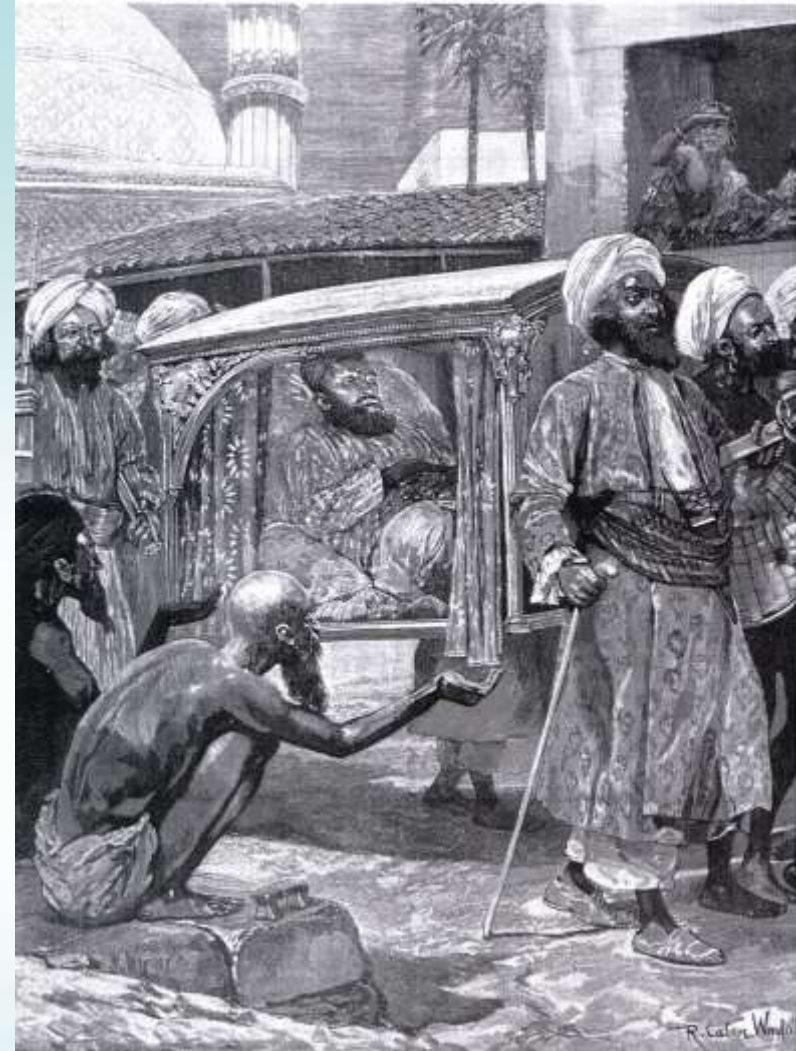
SOSTENGONO SEMPRE IL LEADER

NON SONO ANTAGONISTI



LEADER :

- a) promuove piani e mostra iniziativa
- b) Influenza il gruppo (linguaggio, gesti, gusti, fini ed attività, norme di comportamento e stili di pensiero)
- c) decide il ruolo degli altri
- d) controlla i rapporti interni
- e) parla con tutti e si muove in tutto lo spazio disponibile
- f) preferisce la ripartizione dei ruoli
- g) assume il ruolo di arbitro e mediatore nelle dispute
- h) stabilisce contatti fisici
- i) è più aggressivo della media, ma mai il più aggressivo
- j) si mette in mostra
- k) difende i più deboli, ma se bullo in classe indica capri espiatori



- l) modello di comportamento
- m) è immagine e simbolo morale
- n) portavoce all'esterno

LEADERSHIP

funzione di direzione,
di comando,
di orientamento
e di responsabilità
di un gruppo

esercitate
da uno o più membri
del gruppo stesso.



LEADER e LEADERSHIP

influenzano
il gruppo

formano gli stili di pensiero
e le norme di comportamento



arbitri,
portavoci
e

simboli morali

Gli stili di comando

AUTORITARIO

E' estraneo all'attività del gruppo

Organizza la sua leadership basandosi esclusivamente sull'aggressività e la competitività del gruppo

Stabilisce da solo tutte le direttive e le tappe

Distribuisce lodi e punizioni in base a criteri soggettivi



Gli stili di comando

DEMOCRATICO

coordina il lavoro degli affiliati al gruppo senza imporre un regime di controllo, ma accettando le divergenze e utilizzandole come risorse a disposizione

Approva e critica in base a criteri obiettivi, che espone

Rispetta l'autonomia dei membri

Partecipa alla vita del gruppo e tende a far realizzare desideri e aspirazioni dei membri



Gli stili di comando

LASSISTA

Non tende neppure a valutare
o regolare il corso degli eventi

Risponde solo a specifiche richieste

“rispetta” passivamente
l'autonomia dei membri

Si tiene in disparte dalla vita
del gruppo



Reazioni ai diversi stili di comando

AUTORITARIO:

Aggressività inibita
con tendenza alla
sottomissione

Perdita di
individualità

Aggressività
rinforzata, con
tendenza alla
dominanza e
sottomissione dei più
deboli

Di fronte alle difficoltà
il gruppo si smembra
in recriminazioni
reciproche

C'è scontento anche
se non si manifesta

DEMOCRATICO:

Produttività
lievemente inferiore,
ma più costante e di
livello superiore

Motivazione al lavoro

In assenza di chi
dirige, il gruppo tende
a lavorare con lo
stesso ritmo
(contrariamente al
clima autoritario)

Creatività più
frequente e regolare
nel tempo e nelle
difficoltà si stringono i
ranghi (noità)

LASSISTA:

Il gruppo produce
meno che nelle altre
atmosfera

Manifestazioni di
scontento più
frequenti

E' più un insieme che
un gruppo

Una parte del tempo
si disperde in
comportamenti
improduttivi e
distrattivi

In assenza del "capo"
emergono leader
spontanei nel gruppo

**RIFIUTATO,
MARGINALE,
ISOLATO,
GREGARIO,
LEADER**

Autoritario

Democratico

Lassista

**E
TU**



**CHI
SEI
?**

DIVENTA LEADER DI TE STESSO !

Un leader di se stesso sa di non poter fare a meno degli altri e che la sua felicità dipende da quanto sarà capace di

costruire rapporti positivi con la gente

Chi è leader di se stesso viene facilmente riconosciuto leader anche dal proprio gruppo di appartenenza, non imponendosi, ma perché sa

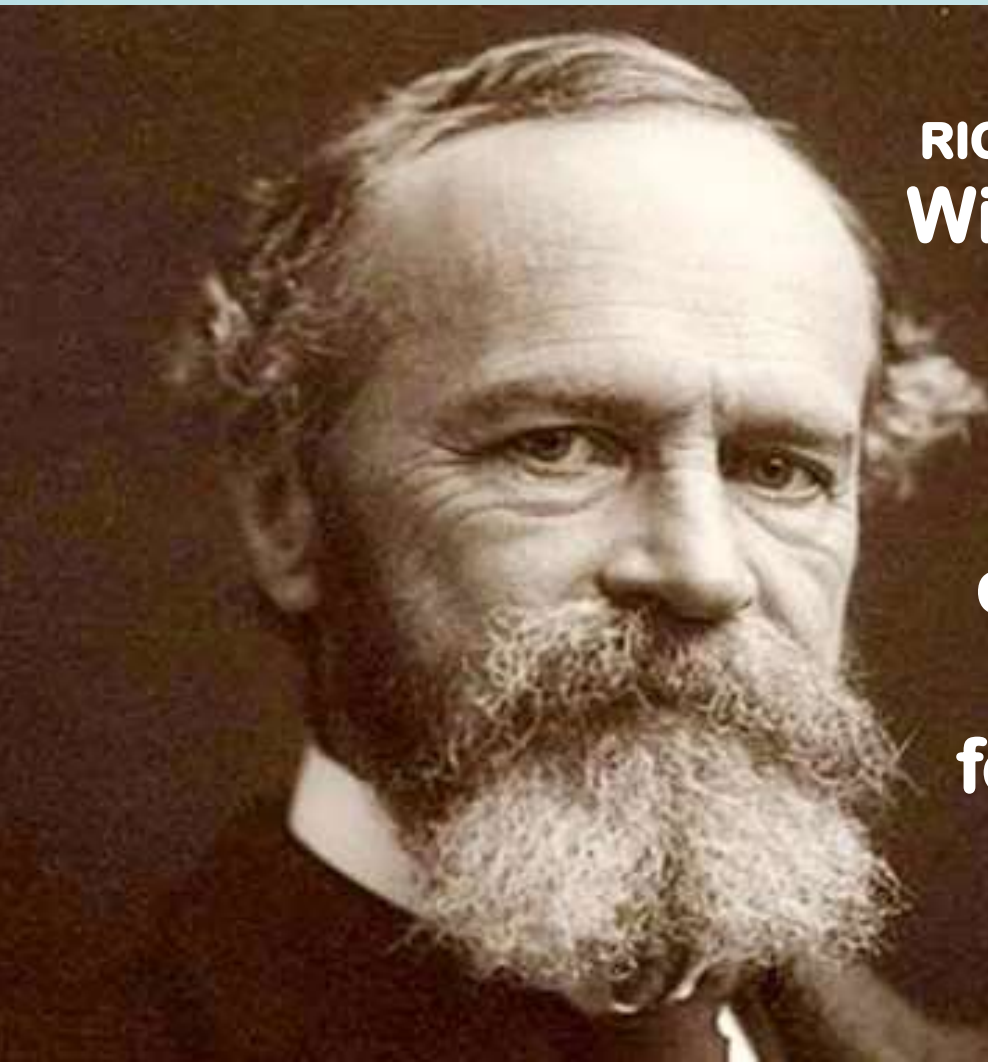
guidare con l'esempio

creare rapporti di collaborazione

LAVORIAMO
IN GRUPPO

CON

DETERMINAZIONE
CREATIVITÀ
E MOTIVAZIONE



Nelle sue
RICERCHE SULLA MOTIVAZIONE
William James di Harvard
scoprì che i dipendenti
lavorano al

20-30%

delle loro capacità
e che SE
fortemente motivati
arrivano

all'80-90%

LA TEORIA DELLA GERARCHIA DEI BISOGNI DI MASLOW



Analogie e differenze fra

**gruppo di lavoro
aziendale**

**gruppo di lavoro nel
pubblico impiego**

scenario

Meritocrazia



Riconoscimenti
Economici



Motivazione
costante

Meritocrazia
raramente
riconosciuta



Appiattimento
economico



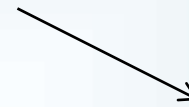
Motivazione a volte
calante nel tempo
e indipendente dai
riconoscimenti economici

Analogie e differenze fra

gruppo di lavoro
aziendale

gruppo di lavoro nel
pubblico impiego

tensione



**RAGGIUNGIMENTO
OBIETTIVI**

**AMORE DEL
GRUPPO**

**Quasi sempre a
discapito
dell'amore del
gruppo**

**A volte anche a
discapito degli
obiettivi**

«sulla palla e non sul giocatore»

Analogie e differenze fra

gruppo di lavoro
aziendale

gruppo di lavoro nel
pubblico impiego

**Partecipazione
attiva**

**Occasione per la
scalata ai vertici**

**Se partecipazione
passiva, rischio di
emarginazione,
fino al
licenziamento**

**Partecipazione variabile.
Non occasione di scalata
ai vertici (semmai di
carichi di lavoro per
responsabilità)**

**Se partecipazione
passiva, nessun rischio,
se non d'immagine con
alcuni colleghi più attivi**

Analogie e differenze fra
gruppo di lavoro
aziendale

gruppo di lavoro nel
pubblico impiego

Il tempo considerato come:

**RISORSA
ECONOMICA**
Attenzione alle
gestione, alla
ottimizzazione, alla
razionalizzazione e
allo spreco. Riunioni
«non dovute» e oltre
il carico di lavoro
quotidiano

RISORSA PERSONALE
Riunioni spesso
«istituzionalizzate»,
previste nel carico di
lavoro e spesso con
disattenzione alla
razionalizzazione o allo
spreco.

Analogie e differenze fra

gruppo di lavoro
aziendale

gruppo di lavoro nel
pubblico impiego

**Obiettivi definiti
e oggettivi,
precisi e
misurabili**

**Obiettivi non
sempre specifici
e a volte
soggettivi**

**Verifica
tempestiva.
Controllo
costante e
misurabile**

**A volte mancanza
di controllo e di
oggettivi
strumenti di
verifica**

Analogie e differenze fra

gruppo di lavoro
aziendale

gruppo di lavoro nel
pubblico impiego

In primis

**Misurazione
quantitativa
(oggettiva)
e poi qualitativa**

**Misurazione
qualitativa
(soggettiva)
e poi non sempre
quantitativa**

**NULLA E' MIGLIORABILE
SE NON E' MISURABILE**



Tutto è misurabile



Basta volerlo!

A volte non si vuole

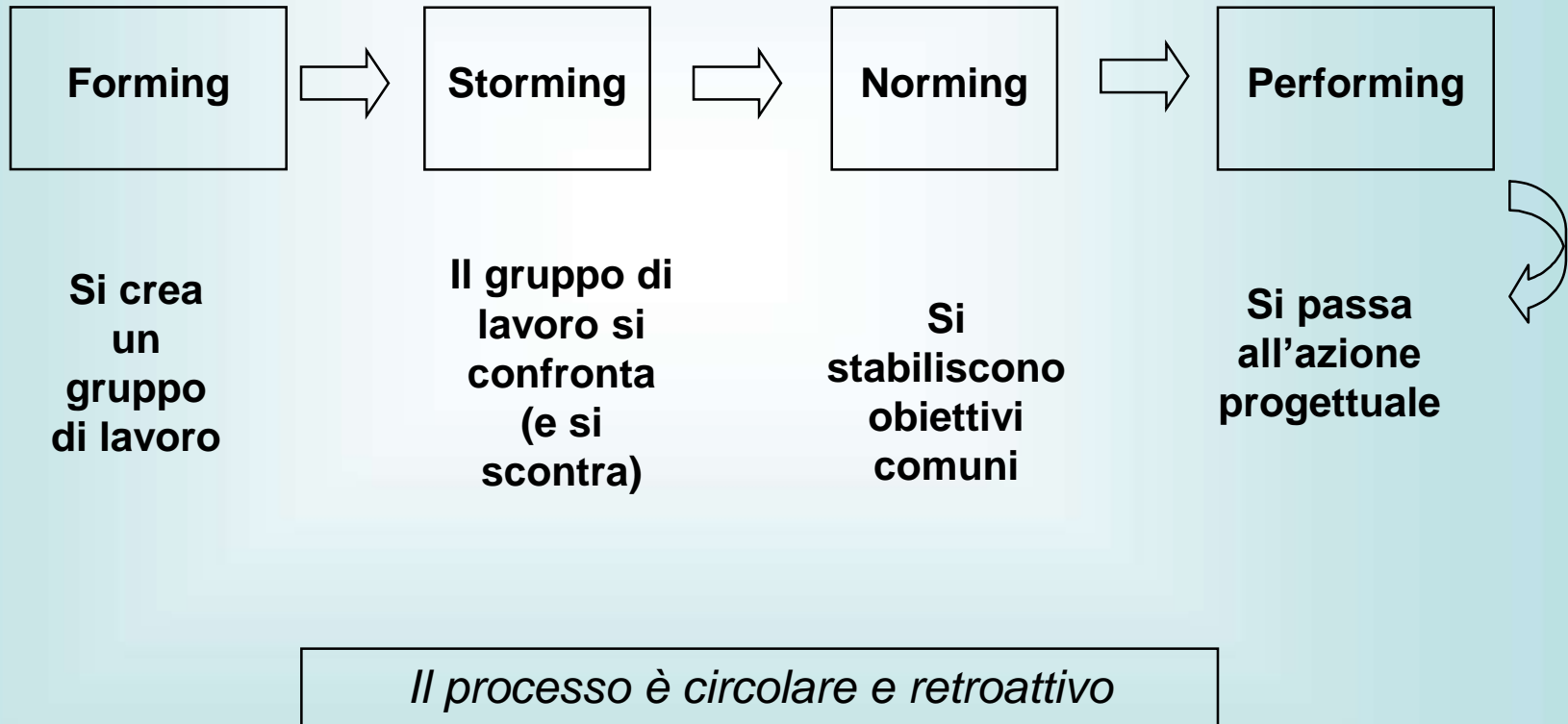
A volte non si hanno gli strumenti

A volte non conviene

Esempi



**All'interno di ogni gruppo di persone
(di lavoro, di volontariato, sportivo, etc...)
la vita si svolge secondo ritmi che si ripetono:**



Step di progettazione, programmazione e lavoro di gruppo

OBIETTIVI GENERALI

Dove

STRATEGIE GENERALI

Come

PIANI OPERATIVI

Cosa

PIANI D'AZIONE

Quando Quanto



OBIETTIVI

Il gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere è:

- CHIARO
- DEFINITO IN TERMINI DI RISULTATI ATTESI
- ARTICOLATO NEI COMPITI
- VALUTABILE
- CONDIVISO DAI SUOI MEMBRI
- TEMPIFICATO

L'obiettivo chiaro e ben esplicitato:

- consolida la coesione e il senso di appartenenza al gruppo
- contribuisce a definire in maniera chiara il rapporto con l'organizzazione, quindi il clima interno.



Quattro caratteristiche dell'obiettivo in un gruppo di lavoro

1. Concretezza e Misurabilità

L'obiettivo si deve poter vedere, toccare, sentire, articolare e misurare (da tutti i membri del gruppo)

2. Tempificazione

La definizione dei tempi rappresenta un elemento importante per verificare il raggiungimento degli obiettivi (tempi molto lunghi creano demotivazione influenzando negativamente gli esiti del lavoro)

3. Condivisione

Il lavoro deve essere condiviso da tutto il gruppo ed essere raggiungibile

4. Ecologia

Intesa come equilibrio. Un obiettivo deve tenere in considerazione l'equilibrio generale del sistema

OBIETTIVI SMART



SPECIFICO

Chiaro, non vago, ma dettagliato ed esplicitato

MISURABILE

Prima, durante e dopo con misurazione oggettiva e condivisa

ACCESSIBILE

Praticabile per risorse, tempo, disponibilità e possibilità

RREALISTICO

Raggiungibile. Obiettivi troppo facili demotivano; troppo difficili o irraggiungibili sono frustranti

TEMPO

Con lasso temporale definito entro il quale si deve raggiungere

Non raggiungimento degli obiettivi? Problema generale: Tempo?

Soluzione:
**Il Principio di Pareto
o Legge 80/20**



Il principio di Pareto

Nel 1897 Pareto, studiando la distribuzione dei redditi, dimostrò che in una data regione solo pochi individui possedevano la maggior parte della ricchezza.

Questa osservazione ispirò la cosiddetta

“legge 80/20”

(formulata da Joseph M.Juran)
nota con il nome di

Principio di Pareto

**L'80% dei risultati dipende
dal 20% delle cause**

Il principio di Pareto

ECONOMIA:

il 20% dei venditori fa l'80% delle vendite

l'80% delle ricchezze è in mano al 20% della popolazione.

l'80% dei ricavi per treni e aerei deriva da un 20% di rotte non in perdita;

l'80% del deficit sanitario italiano è localizzato in un 20% di ASL

QUALITÀ:

l'80% dei reclami proviene dal 20% dei clienti.

il 20% dei tipi possibili di guasto in un processo produttivo genera l'80% delle non conformità totali.

INFORMATICA:

l'80% delle operazioni degli utenti sono dovute al 20% delle funzioni a disposizione

l'80% dei visitatori di un sito vede solo il 20% delle pagine

CONTROLLO DI GESTIONE :

l'80% dei costi è determinato dal 20% delle attività svolte.

l'80% del valore del magazzino è determinato dal 20% degli articoli totali.

Tempo

L'80% dei risultati deriva dal 20% dello sforzo e del tempo impiegati



1 CONSAPEVOLEZZA

2 ANALISI E RICERCA

Qual è il 20% delle azioni che produce l'80%
dei risultati?

3 AZIONE!

Legge	Rischi	Rimedi
<p>La legge di Pareto: il 20% delle attività produce l'80% dei nostri risultati</p>	<p>Confondere l'importante con l'urgente.</p>	<p>Identificare le attività ad alto rendimento. Delegare.</p>
<p>La legge di Parkinson: il lavoro si dilata fino ad occupare la totalità del tempo disponibile</p>	<p>Utilizzare più tempo di quanto sia necessario: perdita di efficienza</p>	<p>Valutare il tempo necessario. Fissarsi un tempo limite.</p>
<p>La legge di Illich: oltre a una certa soglia di lavoro l'efficacia personale tende a decrescere.</p>	<p>Confondere quantità e qualità del lavoro.</p>	<p>Rispettare i propri cicli personali. Prendersi delle pause.</p>
<p>La legge di Carlson: svolgere un'attività in maniera continua prende meno tempo che farla più volte.</p>	<p>Incentivare eccessivamente le interruzioni.</p>	<p>Privilegiare sequenze omogenee di lavoro. Proteggersi dalle sollecitazioni esteriori.</p>
<p>La legge di Murphy: ogni cosa prende più tempo di quanto non sia previsto.</p>	<p>Non finire mai ciò che si è iniziato.</p>	<p>Analizzare l'utilizzo del proprio tempo (attività) rispetto ai risultati (obiettivi).</p>
<p>La legge di Fraisse: il tempo è una variabile soggettiva, ciò che ci piace passa velocemente, ciò che non ci piace diventa quasi eterno.</p>	<p>Considerare come secondario ciò che non ci piace e procrastinarlo indefinitamente.</p>	<p>Analizzare le priorità delle attività indipendentemente dal piacere delle attività. Alternare il piacevole con il non piacevole.</p>

Urgenza - Importanza - Priorità

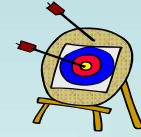
Il grado di **URGENZA** è determinato unicamente dal *Fattore Tempo*.

Il grado di **IMPORTANZA** è determinato dall'*impatto dell'attività* sugli obiettivi dell'organizzazione (azienda, scuola, etc.) e hanno *influenza sui risultati*

Il grado di **PRIORITÀ** è determinato dalla somma del grado di *urgenza* e del grado di *importanza*.

Metodo per l'impostazione di un lavoro di gruppo

A Definizione degli obiettivi.



B Analisi dei fattori che compongono l'obiettivo e dei problemi che generano impedimento



C Formulazione e attuazione di soluzioni



D Valutazione dell'intervento.



PERCHÉ IL GRUPPO DI LAVORO SIA EFFICACE OCCORRE:

Fare verifiche su:

- Clima
- Comunicazione
- Risultati



Mantenere sviluppando:

- capacità di integrazione
- capacità di gestione dei conflitti
- capacità di gestione delle differenze

IL METODO E' LA STRATEGIA CON CUI SI AFFRONTA UN PERCORSO, UN OBIETTIVO

Definire un efficace metodo di lavoro per un gruppo significa chiarire e condividere:

- **Il metodo di discussione**
- **Il metodo di decisione**
- **Gli strumenti da utilizzare**
- **La pianificazione del tempo**

Condividere un metodo nel gruppo di lavoro significa:

rinunciare in parte alle proprie modalità di lavoro, ai propri tempi, ai propri strumenti, etc..., per accettare una strada comune

Questo richiede:

- **Fiducia nelle proprie e altrui capacità**
- **Tolleranza dell'incertezza a percorrere strade non conosciute**

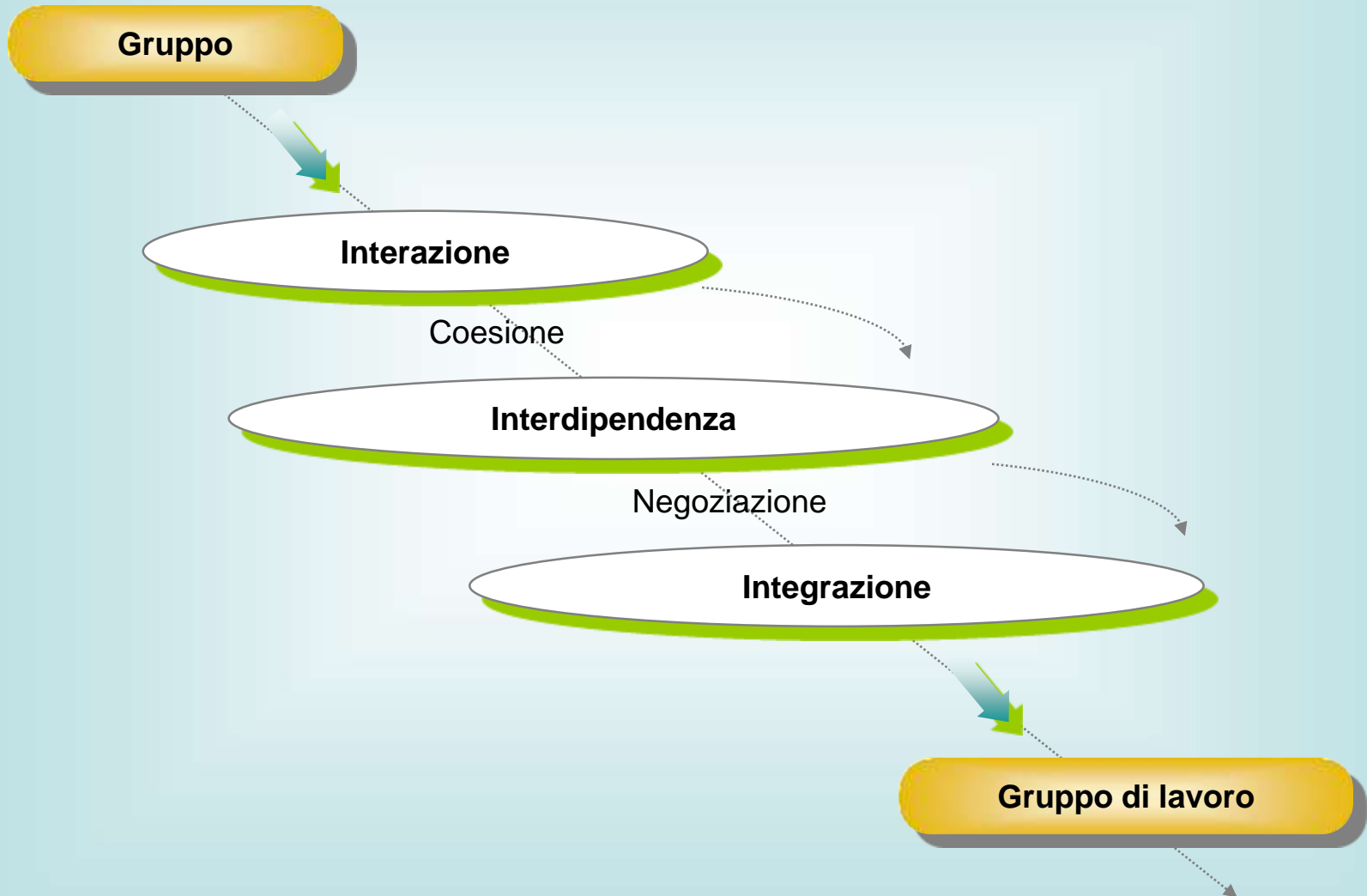
Cosa distingue un gruppo da
un gruppo di lavoro?

**Mentre un gruppo è una pluralità
in INTERAZIONE**

**il gruppo di lavoro è una pluralità
in INTEGRAZIONE.**

**Il passaggio dal gruppo al lavoro
di gruppo è il transito attraverso
l'INTERDIPENDENZA**

Dal gruppo al gruppo di lavoro



INTERAZIONE:

comporta reciproca **influenza** tra i componenti del gruppo e tra le performances da essi prodotte.

Tale influenza può dare **esiti positivi o negativi**.

È una condizione che si viene inevitabilmente a generare, ma **non** è di per se **sufficiente ai fini del risultato**.

INTEGRAZIONE:

è la capacità di rendere
armonizzate, coordinate e sinergiche
le azioni individuali in direzione dello scopo comune

si definisce come **condizione organizzativa,
gestionale e relazionale** che permette il
raggiungimento degli obiettivi di gruppo prefissati,
in un contesto di soddisfacente equilibrio relazionale

- **clima positivo**
- **senso di appartenenza**
- **identificazione**

INTEGRAZIONE = COLLABORAZIONE

- La collaborazione definisce un'area di lavoro comune, di partecipazione attiva di tutti i membri.
- La collaborazione si fonda su:
 - Relazioni di fiducia tra i membri
 - Negoziazione continua di obiettivi, metodi, ruoli, leadership.
 - Condivisione delle decisioni.
 - Condivisione degli esiti del lavoro.

Modello multidimensionale

Composto da 7 variabili che se adeguatamente integrate garantiscono il

passaggio da gruppo a gruppo di lavoro:

Obiettivo

Metodo

Ruoli

Leadership

Comunicazione

Clima

Sviluppo



IL MIO CAPO
HA FATTO
UNA RIUNIONE
DI DUE ORE...

QUESTO
NON L'HA
DETTO!

... AH, E DI COSA
HA PARLATO?

La riunione di gruppo in azienda

Schema tipo

- Consuntivo dei risultati (numeri, %, vs, etc)
- Analisi dei risultati positivi
- Analisi difficoltà/problemi
- Analisi e sintesi delle soluzioni
- Discussione su argomenti di interesse comune
- Programmazione operativa e definizione risorse (economiche e di personale)
- Obiettivi specifici, piani operativi e piani d'azione
- Sintesi finale

Obiettivi di una riunione

Una riunione efficace deve centrare due obiettivi:

1. OBIETTIVI ESPLICITI operativi

- i risultati che ci si aspetta da una riunione nei suoi risvolti operativi

2. OBIETTIVI IMPLICITI psicologici

- relazioni tra i partecipanti ed ai loro rapporti interpersonali,
- il capire i rispettivi ruoli,
- il comprendere le aspettative di ognuno
- accettare le rispettive competenze

Perché molte riunioni sono inefficaci?

Le riunioni spesso non producono risultati perché:

- Gli obiettivi non sono chiaramente definiti, né i risultati attesi
- Molto spesso i risultati che si ottengono, sono delle raccomandazioni o indicazioni generiche prive di un denominatore comune oppure senza piani di azione specifici e definizione di strumenti di verifica;
- Promuovono decisioni «politiche» dove gli interessi acquisiti o le rendite di posizione possono essere prevalenti;

Perché molte riunioni sono inefficaci?

Le riunioni aziendali, spesso non producono risultati perché:

- Sprecano tempo coinvolgendo troppe persone che parlano troppo, senza arrivare a conclusioni operative;
- Non producono decisioni, sono lenti e burocratici, esasperanti e frustranti, legittimano l'indecisione e l'attesa;
- Molto spesso sono dominati da poche persone con una forte personalità o con interessi trasversali, molto spesso extra riunione;

Perché molte riunioni sono inefficaci?

Le riunioni aziendali, spesso non producono risultati perché:

- Diluiscono la responsabilità, molto spesso le esposizioni e gli interventi non sono chiaramente finalizzati ed utili;
- Sono costosi in termini di tempo e costi (diretti e, soprattutto, indiretti);
- Molto spesso, investono troppo tempo su banalità che possono essere risolte altrimenti (altro modo, altro luogo, altro tempo), piuttosto che dedicare il giusto tempo ad argomenti strategici.

Cosa può rovinare una riunione?

Alcuni elementi che possono rovinare l'efficacia di una aziendale:

- Indire la riunione per qualsiasi motivo, senza valutare strumenti alternativi;
- Organizzare una riunione con un obiettivo poco chiaro;
- Invitare sempre tutti i collaboratori alla riunione, senza una preventiva selezione per necessità o per competenza;
- Invitare i partecipanti all'ultimo momento senza un adeguato preavviso;

Cosa può rovinare una riunione?

Alcuni elementi che possono rovinare l'efficacia di una riunione aziendale:

- Non comunicare in anticipo l'agenda della riunione, senza fissare punti di discussione, obiettivi da raggiungere, quantità delle decisioni da prendere;
- Non preparare, per tempo, gli argomenti da discutere ed il materiale a supporto delle varie discussioni;
- Arrivare e iniziare in ritardo, oppure aspettare la presenza di tutti partecipanti, mancando di rispetto a coloro che sono arrivati puntuali;

Cosa può rovinare una riunione?

Alcuni elementi che possono rovinare l'efficacia di una riunione aziendale:

- Accettare comportamenti conflittuali e modelli di comunicazione dispersivi e non coerenti con l'obiettivo della comunicazione;
- Mancanza di coordinamento interno e difficoltà di prendere decisioni conclusive e condivise;
- Non prevedere e/o non comunicare l'ora di chiusura della riunione;
- Mancanza di conduzione/coordinamento

LA COMUNICAZIONE NEL GRUPPO DI LAVORO



Comunicazione:

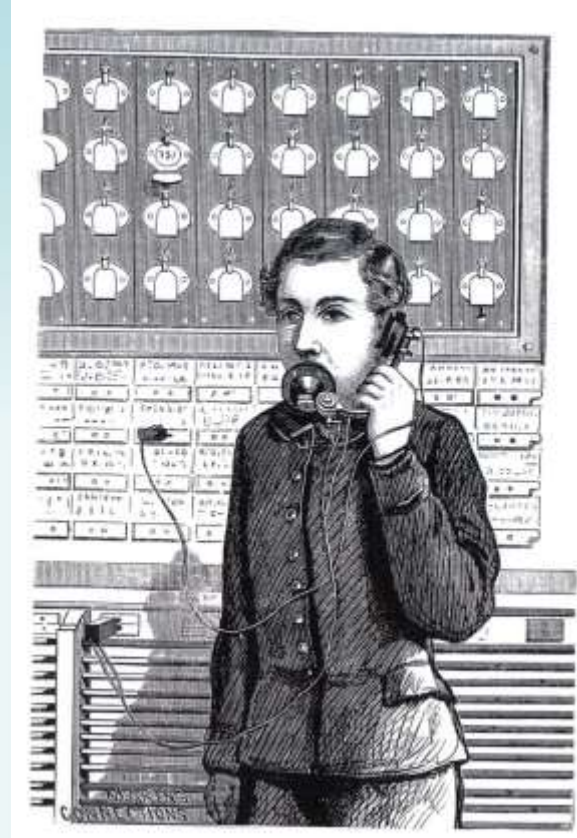
il processo chiave che permette
il funzionamento del lavoro di gruppo
grazie ai livelli

- Interattivo (va a impattare sulla struttura
relazionale del gruppo)

- informativo (scambio e elaborazione di informazioni,
materiali e conoscenze inerenti il lavoro)

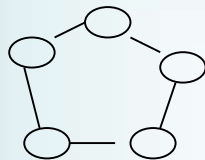
- trasformativo (scambi che producono il cambiamento)

Il processo comunicativo è il luogo di verifica del linguaggio
del gruppo e la definizione del codice.

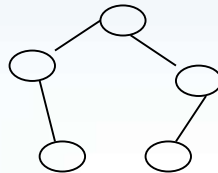


le reti di comunicazione in gruppo

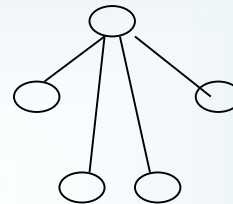
cerchio



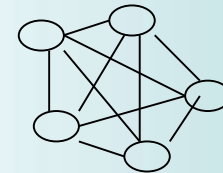
catena



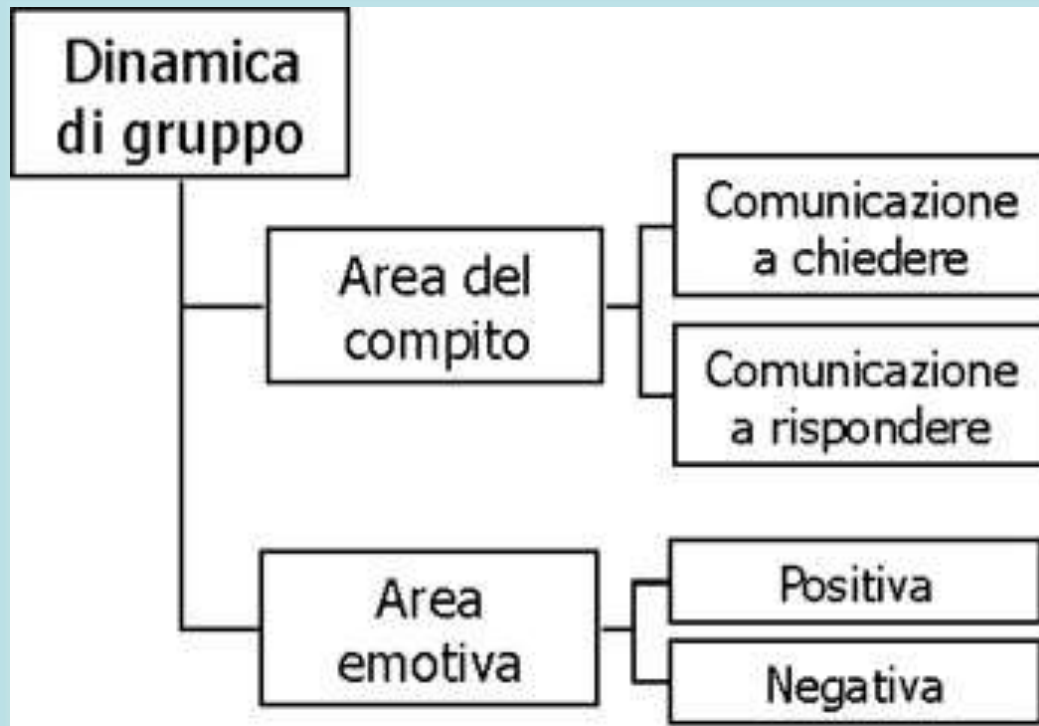
stella



circuito totale



VELOCITA'	Ridotta	Grande	Grande	Ridotta
PRECISIONE	Ridotta	Grande	Grande	Ridotta
ORGANIZZAZIONE	Instabile	Lenta - Stabile	Rapida - stabile	Instabile
RUOLO GUIDA	Indefinito	Chiaro	Molto chiaro	Indefinito
SODDISFAZIONE	Molto grande	Ridotta	Molto ridotta	Molto grande



le dinamiche nel lavoro di gruppo

Area del compito:

Un'area che può essere definita della comunicazione diretta a chiedere, ad informarsi, cioè in sostanza di tipo dipendente

Un'area che rappresenta l'insieme delle comunicazioni dirette a rispondere, cioè in sostanza a dirigere il lavoro

Area emotiva:

Un'area negativa, che raccoglie comunicazioni di dissenso, di antagonismo, suscettibili di provocare tensioni ed emarginazioni;

Un'area positiva, che raccoglie comunicazioni dirette a rassicurare, a distendere, a sciogliere tensioni, a dare aiuto.

LA COMUNICAZIONE E' IL PROCESSO CHIAVE PER IL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO

Le principali componenti sono:

- confronto e scambio
 - ascolto
- esposizione
- feed-back



LA COMUNICAZIONE E' IL PROCESSO CHIAVE PER IL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO

Deve essere:

- chiara e trasparente
- pragmatica e finalizzata
- orientata a fornire feed-back
- orientata all'ascolto di tutti



Quando la comunicazione fallisce

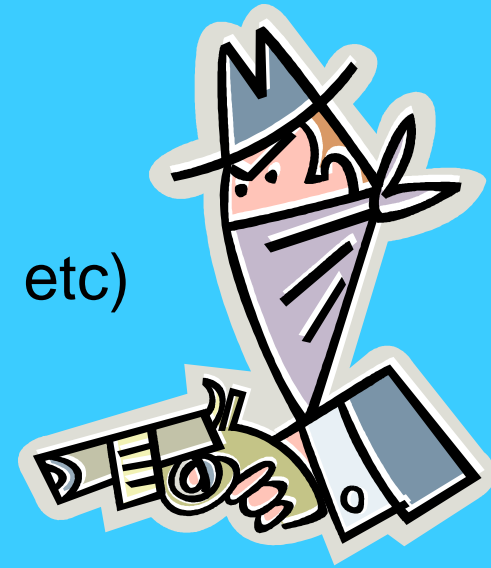
- **Dare ordini** - “Tu devi ...” “Non puoi ...”
- **Minacciare** - “Se continui così ...”
- **Moralizzare** - “Sarebbe opportuno ...”
- **Dare soluzioni** - “Al posto tuo farei così ...”
- **Persuadere** - “Le cose non stanno così ...”
- **Giudicare** - “Stai sbagliando ...”
- **Ridicolizzare** - “Ci risiamo ...”
- **Interpretare** - “Volevi dire questo in realtà ...”
- **Consolare** - “Vedrai, andrà meglio !”
- **Minimizzare, cambiare argomento** – “Invece ... piuttosto ...”



LE FRASI CHE UCCIDONO LE PROPOSTE (E DA NON DIRE MAI)

- **Le rubo 5 minuti**

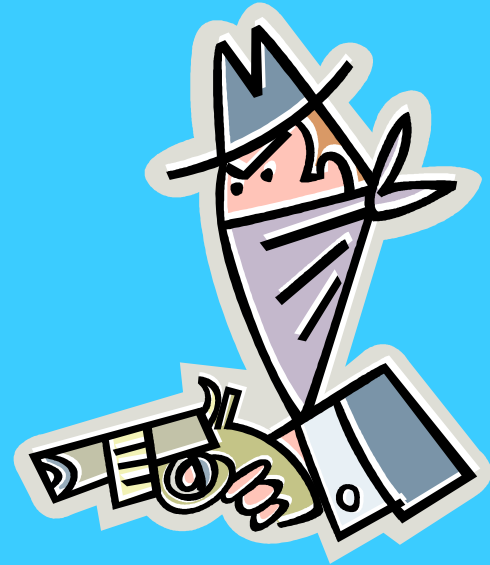
(le rubo solo poco di tempo, etc)



- **Scusi se la disturbo**

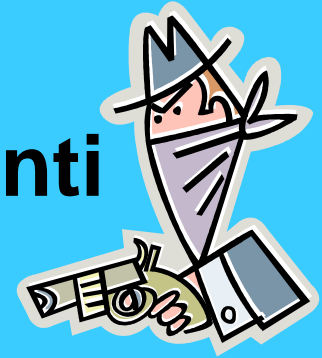
LE FRASI CHE UCCIDONO LE IDEE

- **È impossibile!**
- **Che idiozia!**
- **È difficile**
- **Abbiamo sempre fatto così**



LE FRASI CHE UCCIDONO LE IDEE

- **I genitori/studenti/insegnanti non sono stupidi**

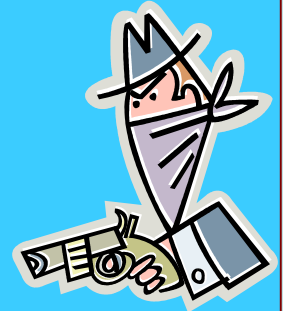


- **La tua idea è già stata realizzata**

- **Cosa c'è di originale? Hai scoperto l'acqua calda**

- **Se questa idea fosse buona, sarebbe già stata realizzata da molto tempo**

LE FRASI CHE UCCIDONO LE IDEE



- **L'abbiamo già detto, già provato a fare**
- **Non si confà alla nostra immagine, al nostro stile, alla nostro modo di fare**
- **Non perdiamo più tempo. No, e basta**

La tecnica del

BRAINSTORMING

"tempesta di idee"

. libera espressione

. assenza di giudizio

10 regole per una comunicazione efficace nel gruppo

1. Evitare la monopolizzazione della discussione

- si rischia che gli altri si stanchino perdendo la concentrazione
- preferire interventi brevi e chiari
- enunciare le proprie idee suffragandole con fatti concreti



2. Evitare il dogmatismo

- il rischio, imponendo le proprie idee è quello di provocare risentimento e chiusura e non dialogo costruttivo e scambio di idee
- rispettare il punto di vista degli altri
- non pensare di avere sempre ragione

3. Evitare di dare giudizi pesanti

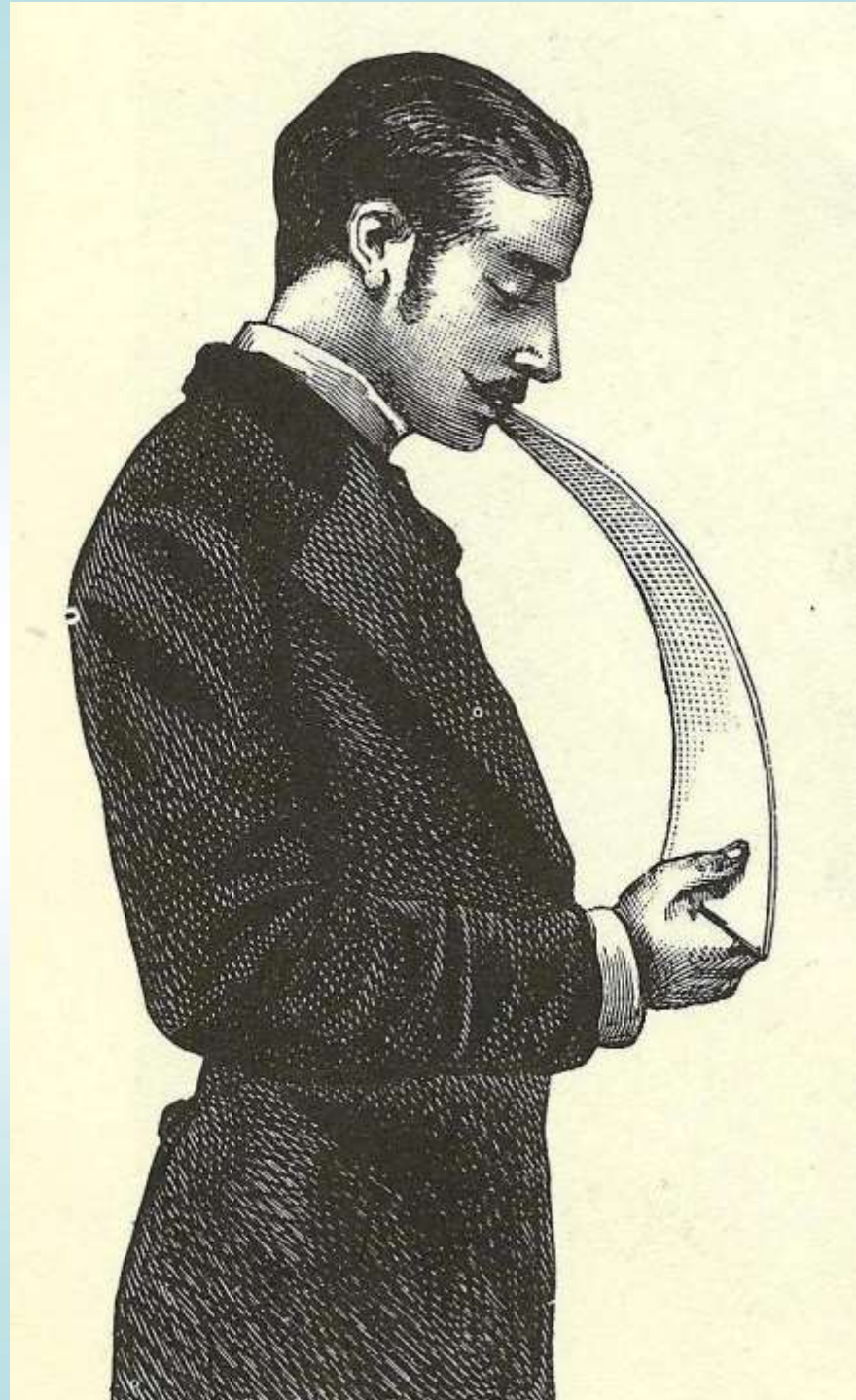
- la tendenza a polarizzare il proprio giudizio limita la possibilità di comprensione dei problemi
- evitare giudizi assolutistici, l'uso di parole o concetti che indichino una visione del mondo o bianca o nera

4. Trasformare i giudizi pesanti che si ricevono in suggerimenti positivi

- utilizzare i commenti negativi come punto di partenza per un dialogo più costruttivo
- non mettersi sulla difensiva
- Es.: “tu dici che il mio intervento non è stato efficace, spiegami in quale punto non lo è stato e come avrei potuto fare”

5. Evitare di fare la morale ed esprimere i propri bisogni personali

6. Evitare la dispersività durante la creazione di un piano di azione e la perdita di un membro durante la discussione



7. Fare proposte in positivo

- non critiche negative ma consigli in positivo.
- un atteggiamento sempre negativo può fare demoralizzare
- è meglio dire “ vorrei che in futuro ti comportassi in questo modo” piuttosto che “ non mi è piaciuto affatto il modo in cui hai gestito la cosa”

8. Rimanere rigorosamente positivi

- invece di dire, per es., “non essere così villano” dire “potresti essere più gentile”
- utilizzare piccoli accorgimenti che ci aiutano a rapportarci meglio con gli altri

9. Dinamizzare con il negativo e costruire con il positivo

- se si usa una frase negativa per rendere dinamico il nostro intervento, rinforzarla subito con una frase positiva

10. Evitare gli insulti



IN OGNI GRUPPO VI SONO CONFLITTI

IN OGNI SQUADRA
VI SONO

- TALENTI
- MODELLI
 DA IMITARE
- LACUNE
 DA SOPPERIRE
- POTENZIALITA'
 DA ESALTARE



PIÙ COLLABORAZIONE = PIÙ COESIONE

PIÙ COESIONE = PIÙ RENDIMENTO

= PIÙ SODDISFAZIONE



Le tensioni interne ad un Gruppo

- *abbassano il rendimento
- *e la soddisfazione dei singoli verso l'impegno lavorativo,

che invece aumentano progressivamente se il gruppo è ben coeso e l'ambiente positivo

Dobbiamo tutti impegnarci a creare intorno a noi

* **un Ambiente Sereno**

con sorridenti rapporti di lavoro

* **un Ambiente Potenziante**

che possa favorire il proprio percorso di crescita personale e quello di tutto il gruppo



**Quando ricevete un feedback negativo,
cercate di ascoltarlo,
anche se non l'accettate.**

- **Non rifiutate le critiche**
- **Non assumete un atteggiamento difensivo**
- **Non contro criticate o contrattaccate**



Quando ricevete un feedback negativo, cercate di ascoltarlo, anche se non l'accettate.



Accettate la critica come contributo positivo

**Traducetela in intenzione positiva
e lavorate su quella**

**Gestire il Conflitto fra persone:
due punti di vista diversi sono un momento di crescita**

**EVITARE DI FARNE UNA
QUESTIONE PERSONALE**

**Non aggredirsi
a vicenda
ma aggredire
il problema**



Gestire il Conflitto fra persone:

MORBIDO CON LE PERSONE, MA DURO CON IL PROBLEMA



Gestire il Conflitto fra persone:

IL VERO OBIETTIVO NON E' VINCERE MA CON - VINCERE

Chi vince perde nella relazione

Si deve vincere
con la miglior
Soluzione
per entrambi



Gestire il Conflitto fra persone:

DISINNESCARRE LA RABBIA



**non ragionare con chi è in balia
delle emozioni, tanto non ascolta**

**Fare invece un passo nella
sua direzione con "ti capisco"**

La negoziazione



- E' il processo di influenzare ed essere influenzati
- Uno dei presupposti del lavoro in team sta nella negoziazione continua per il funzionamento dei gruppi

La negoziazione

- Il relazionarsi significa essere in conflitto in quanto espressione di soggettività
- Il conflitto sta all'organizzazione come l'emozione sta all'individuo
- Negoziare significa allacciare rapporti
- Pertanto la negoziazione è continua come il relazionarsi

Comportamenti negoziali

prediligere nella discussione sotto-obiettivi quantificabili e tempificabili

Indagare con molte domande e feed back su bisogni/esigenze e interessi dell'altro

verificare la comprensione con domande e ricapitolazioni

descrivere sentimenti e impressioni per stabilire un clima di fiducia

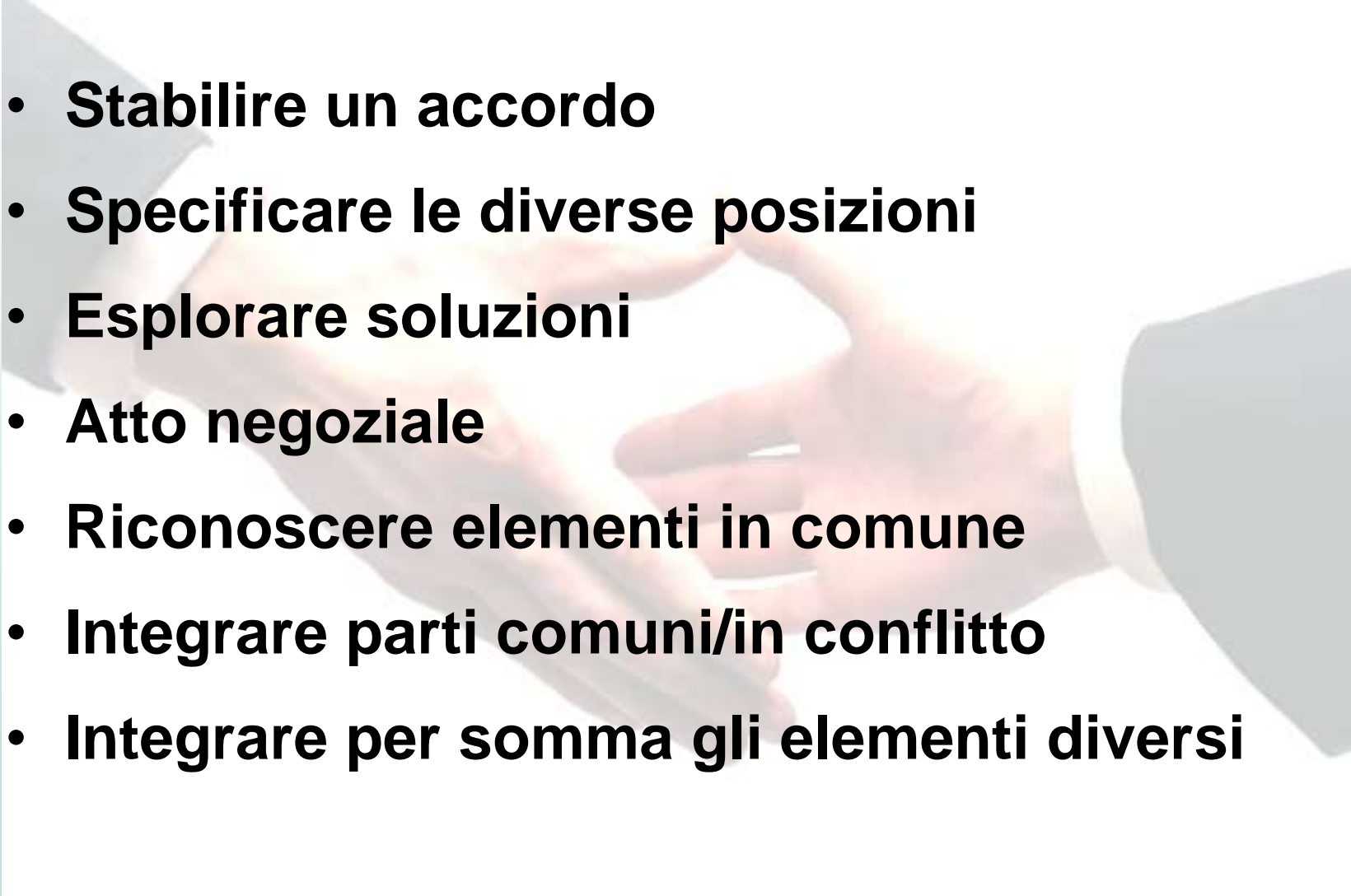
ancorare e non lasciare nulla in sospeso

iniziare dai "motivi" per poi esprimere il disaccordo

Proporre argomenti singoli con approfondimenti

Negoziare un punto per volta con flessibilità

La struttura macro per una buona negoziazione è:

- **Stabilire un accordo**
 - **Specificare le diverse posizioni**
 - **Esplorare soluzioni**
 - **Atto negoziale**
 - **Riconoscere elementi in comune**
 - **Integrare parti comuni/in conflitto**
 - **Integrare per somma gli elementi diversi**
- 

- Durante una negoziazione è indispensabile vedere problemi, risorse, contesti da un altro punto di vista
- Per risolvere il problema non è necessario eliminare un qualcosa ma **AGGIUNGERE**
- Una negoziazione è efficace se si assume a modello “io vinco-tu vinci”

“io vinco-tu vinci”

VINCE LA SQUADRA



Il Sociogramma



OBIETTIVI GENERALI

- CONOSCERE IL GRUPPO CLASSE
ED AUMENTARE LE CONOSCENZE
SUI SINGOLI ALUNNI**
- APPRENDERE L'UTILIZZO DI UNO
STRUMENTO SCIENTIFICO DI STUDIO**
- FAVORIRE PENSIERI E COMPORTAMENTI
DI GRUPPO CULTURALMENTE POSITIVI**

In qualsiasi gruppo,
“al di sotto”
della struttura formale,
leggibile superficialmente
o da una valutazione
intuitiva,
esiste una struttura
intangibile,
non ufficiale o visibile,
ma più viva, reale e
incisiva della prima.





La leadership informale condiziona:

- * la motivazione allo studio e la norma di rendimento
- * gli stili di relazione e di comportamento a scuola
- * la condivisione dei compiti e degli impegni
- la maggiore o minore coesione del gruppo
- * il grado di attenzione in classe.

PIU' COESIONE

=

PIU' RENDIMENTO

Le tensioni interne ad un gruppo

abbassano il rendimento

e la soddisfazione dei singoli verso l'impegno scolastico,

che invece aumentano progressivamente se il gruppo è ben coeso

e la leadership informale adeguatamente gestita.



E' essenziale, per svolgere un ruolo educativo “a tutto campo”, conoscere, non solo quali sono i veri leader della classe, ma anche quali sono gli alunni marginali, isolati o rifiutati, al fine di re inserire questi ultimi nel gruppo.



Gli individui isolati dal gruppo perdono una serie di opportunità arricchenti lo sviluppo della personalità

I marginali e i rifiutati soffrono ferite alla stima del se' ostacolanti una sana maturazione sociale

La conoscenza delle reali dinamiche del gruppo, rappresenta una gran ricchezza per l'insegnante che, grazie alle tecniche sociometriche, può acquisire il quadro essenziale dei rapporti fra i suoi alunni e quindi intervenire efficacemente.





Le tecniche sociometriche consentono di evidenziare la struttura psicosociale nascosta dei gruppi, e con rigore scientifico tradurla in termini quantitativi e misurabili.

L'analisi psicologica dei risultati numerici, permette di diagnosticare nel gruppo:

La “fotografia” reale del “branco”, dei leader del gruppo, dei gregari, dei marginali, degli isolati e dei rifiutati

Il livello di socializzazione collettiva

Il reale grado e tipo di coesione interna al gruppo classe

Il ruolo di una persona, le gerarchie informali e le dinamiche del gruppo

Lo status sociometrico dei singoli e la percezione che hanno di se stessi

Le relazioni didattiche ed affettive, l'attrazione o la ripulsa

I rapporti di accettazione o di rifiuto, unilaterali o reciproci

Il Test è come una semplice
“fotografia”
dietro la facciata formale
e manifesta della classe.

Con la stessa immediatezza
visiva
di una stampa fotografica,
offre poi il vantaggio di
leggere
numeri, mappe e grafici
del “dietro le quinte”,

Rivelando il ruolo di una persona,
le gerarchie informali
e le dinamiche del gruppo





Vi sono gerarchie,
individui interagenti,
raggruppamenti spontanei
indipendenti ed a volte
opposti
a quelli visibili a prima vista

è solo con la conoscenza
delle dinamiche di gruppo

e con la condivisione degli
obiettivi formativi da parte della
leadership informale

che si possono raggiungere
appieno
gli obiettivi prefissati dai
progetti educativi

La diagnosi del gruppo informale è una preziosa informazione per il lavoro educativo dell'insegnante

per migliorare il rendimento dei singoli

per accrescere la socializzazione del gruppo

per sanare dinamiche patologiche come ad esempio il recupero degli emarginati e rifiutati.



Sociometria:

la scienza che misura il comportamento interpersonale mediante l'applicazione di metodi quantitativi.

Il test sociometrico non si presta quindi a diagnosi di personalità.

Le tecniche psicosociometriche sono state tarate scientificamente

rispondono a criteri di

- **validità**

- **attendibilità**

per quanto riguarda la diagnosi delle relazioni in un gruppo



E' una metodologia molto rapida, semplice e lineare che fotografa un gruppo.

Si stilano domande funzionali e si elaborano i risultati che si trascrivono anche in mappe e rappresentazioni grafiche.

Al termine del test, si potrà quindi scoprire quali sono le dinamiche di gruppo nel versante “competenza” o studio ed in quello “amicale”.

Infatti, ad esempio, il leader di competenza è raramente anche il leader del “branco” e quindi viene scelto per il compito in classe o una ricerca di gruppo, ma ...

ma non determina gli stili di pensiero e di comportamento o la motivazione allo studio, che invece sono appannaggio del vero “capobranco”.



**Obiettivi
generali:**

socializzazione

cooperazione

mettere a frutto

la forza positiva

del gruppo



IL TEST SOCIOMETRICO :

comodità

rapidità

affidabilità

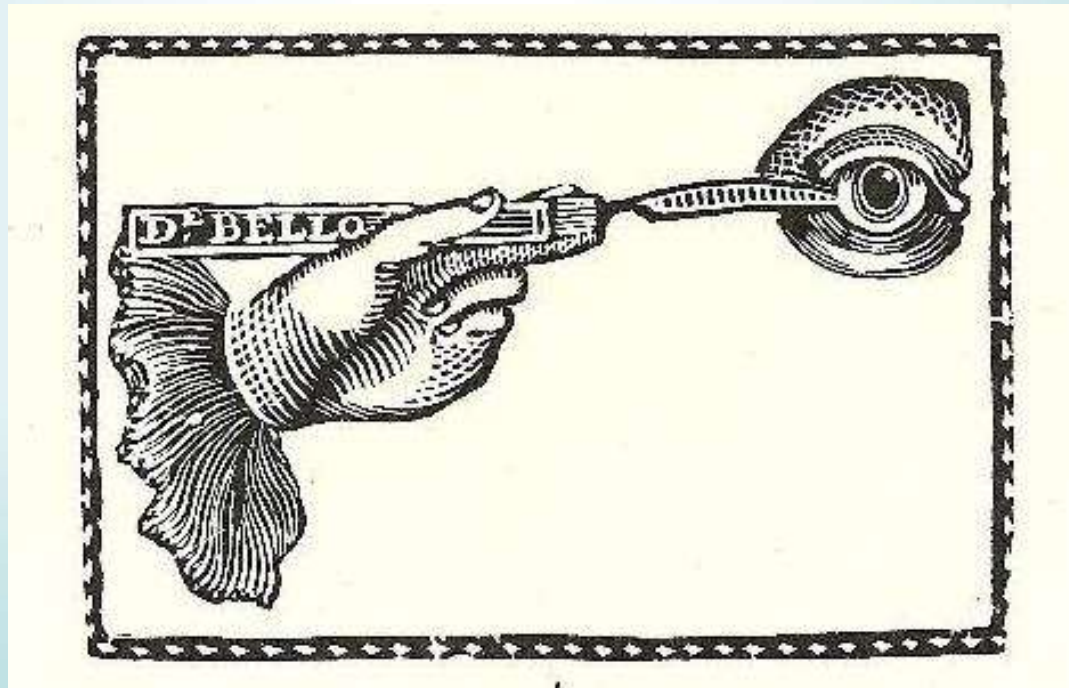
IL VANTAGGIO DI POTER MISURARE



**NUMERI
STATISTICHE
GRAFICI
per una
VISIONE
OGGETTIVA
DELLE REALI
DINAMICHE
DI GRUPPO**

Somministrazione del test:

- Porre delle domande ai singoli alunni
- Tradurre le risposte su una griglia
- Elaborare un grafico o mappa dalla griglia



Nome e Cognome

Classe

CHI SCEGLIERESTI COME COMPAGNO DI GIOCO?

Provate ad immaginare che la scuola, nell'ambito di un innovativo programma sperimentale, intenda formare dei gruppi di gioco. I giochi saranno diversi, nuovi ed adeguati a maschi e femmine. Vi potrebbe essere anche la possibilità di un'esperienza extrascolastica, per tre giorni in tenda insieme ai componenti del proprio gruppo gioco. Fra i tuoi compagni di classe, con chi ti piacerebbe soprattutto stare in gruppo e chi invece sceglieresti per ultimo?

IO VORREI GIOCARE PER PRIMO CON:

1) _____

2) _____

3) _____

IO VORREI GIOCARE PER ULTIMO CON:

1) _____

2) _____

3) _____

Eventuali note

CON CHI TI PIACEREBBE STUDIARE?

Immaginate che la scuola stia ipotizzando la costituzione di gruppi di studio, sia in orario scolastico, sia extrascolastico. Si dovranno quindi organizzare gruppi di lavoro per approfondimenti sulle diverse materie, studi e ricerche comuni. Il lavoro di gruppo sarà poi determinante per il giudizio in pagella. La scuola ha pensato di coinvolgere direttamente gli alunni per la costituzione dei nuovi gruppi di studio. Fra i tuoi compagni di classe, con chi ti piacerebbe studiare e chi sceglieresti per ultimo come compagno di studio?

IO PREFERIREI STUDIARE CON:

Cognome e
Nome.....

Classe.....

Scuola.....

Data.....CRITERIO: gruppo di studio

1. Scrivi i cognomi e i nomi dei compagni e delle compagne con i quali faresti volentieri un gruppo di studio. Puoi scrivere quanti nomi vuoi.
2. Scrivi i cognomi e i nomi dei compagni e delle compagne con i quali non faresti volentieri un gruppo di studio. Puoi scrivere quanti nomi vuoi.
3. Scrivi i cognomi e i nomi dei compagni e delle compagne che secondo te ti vorrebbero volentieri in un gruppo di studio. Puoi scrivere quanti nomi vuoi.
4. Scrivi i cognomi e i nomi dei compagni e delle compagne che secondo te non ti vorrebbero volentieri in un gruppo di studio. Puoi scrivere quanti nomi vuoi.

TEST SOCIOMETRICO

Nome : _____

Data: __ _ /

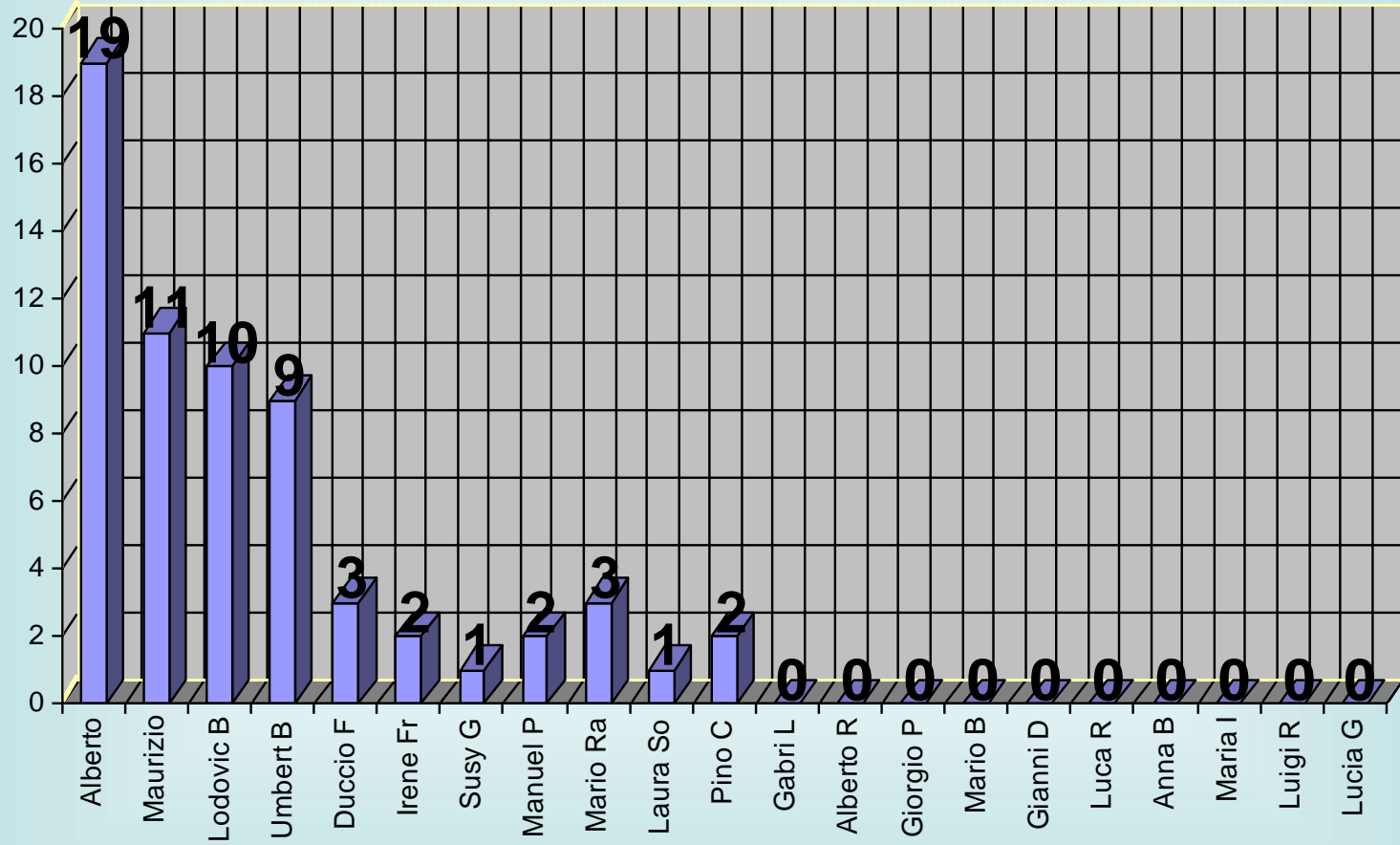
1. Se dovessi scegliere uno dei membri del tuo gruppo per un lavoro particolarmente impegnativo chi sceglieresti?
2. Se dovessi scegliere uno dei membri del tuo gruppo come tuo compagno di gita, chi sceglieresti?
3. Secondo una tua profonda convinzione, chi ti ha scelto come compagno di lavoro?
4. Secondo una tua profonda convinzione, chi ti ha scelto come compagno di gita?
5. Chi eviteresti di scegliere come compagno di lavoro?
6. Chi eviteresti di scegliere come compagno di gita?
7. Secondo una tua profonda convinzione, chi ha certamente evitato di sceglierti come compagno di lavoro?
8. Secondo una tua profonda convinzione, chi ha certamente evitato di sceglierti come compagno di gita?

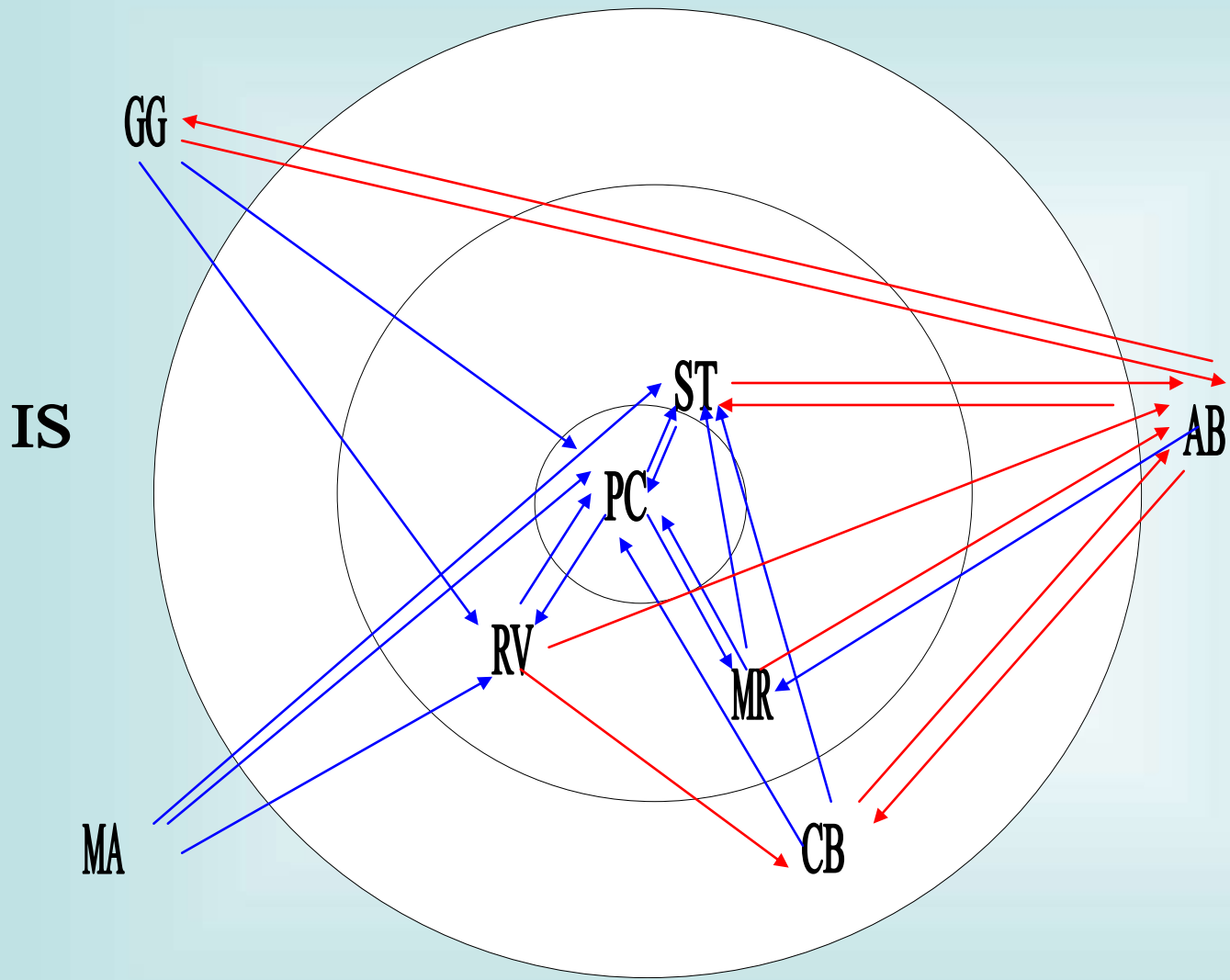
Presentazione alla classe:

- **Motivazione**
- **Rassicurazione sulla riservatezza**
- **Raccomandazione a non dire ai compagni le proprie scelte**
- **Raccomandazione di dire la verità**
- **Possibilità di scrivere 1, 2 o 3 scelte**



VORREI GIOCARE CON:





Dai risultati, elaborare strategie

- Di gestione positiva della leadership
- D'inserimento
dei rifiutati/emarginati/isolati
(attraverso gruppi di lavoro mirati
«tecnica dei fili, etc.)

