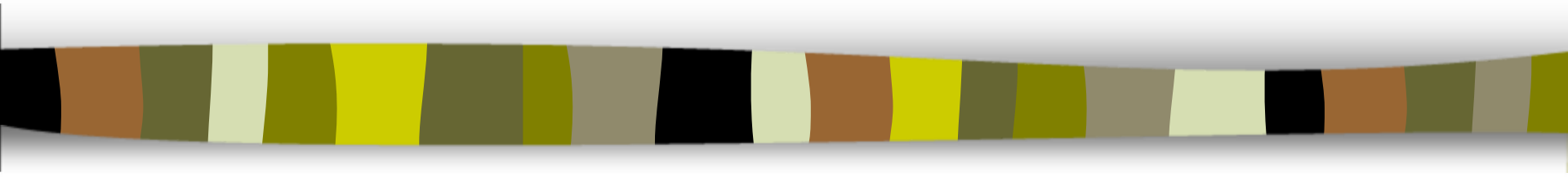
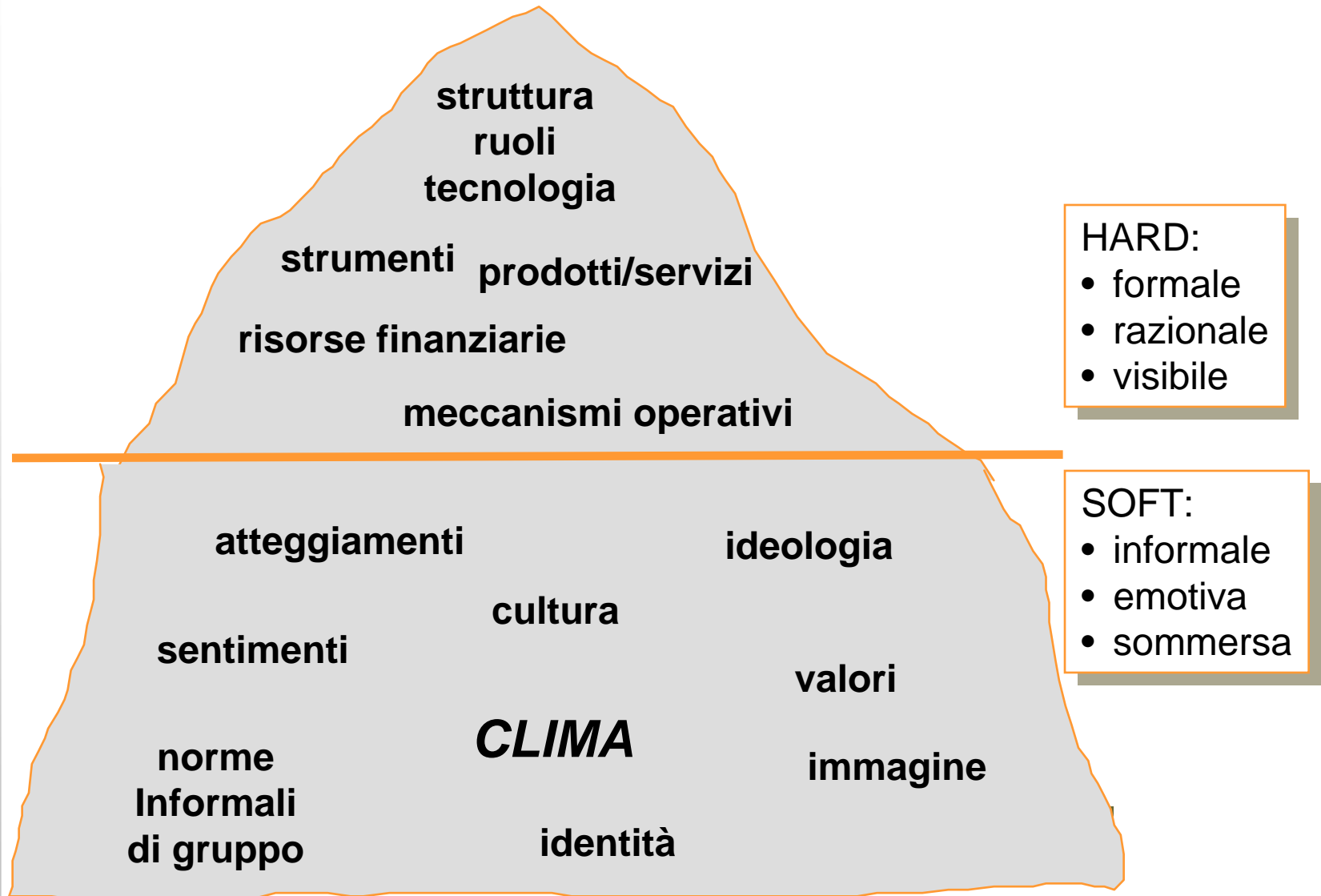


# Il clima nel gruppo di lavoro



# L'ICEBERG ORGANIZZATIVO



# IL CLIMA

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”.



## IL CLIMA DEL GRUPPO E'

- L'insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri del gruppo che si determina attraverso l'osservazione del:
    - modo in cui il gruppo lavora
    - modo in cui il gruppo dovrebbe lavorare
    - quanta soddisfazione si prova nel lavorare nel gruppo
- CIO' E' RICONDUCCIBILE A 4 VARIABILI:**
- L'autonomia personale
  - La strutturazione del compito o del ruolo
  - L'orientamento del sistema di ricompense
  - Il riconoscimento, l'aiuto e il sostegno reciproco.
- Una qualità del sistema gruppo
  - Funzione dei modelli culturali del gruppo



# IL CLIMA DEL GRUPPO E'

**Il clima è osservabile attraverso i suoi indicatori:**

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



# Clima come ambiente di lavoro

La sommatoria delle percezioni riguarda:

- 1. La prescrittività del team**
- 2. Le responsabilità delegate**
- 3. I livelli di prestazioni richiesti (standard elevati o no...)**
- 4. I riconoscimenti**
- 5. La chiarezza organizzativa**
- 6. Lo spirito di gruppo (accettazione, buone relazioni)**



# Fattori influenzanti ed effetti del clima

## FATTORI INFLUENZANTI:

- **QUALITA' DELLA LEADERSHIP:** competenza, coerenza, chiarezza, capacità strategica... relazione con i collaboratori, impegno supportivo...
- **QUALITA' DEL GRUPPO DI LAVORO:** cooperatività, competenza, sistema di relazioni...
- **QUALITA' DEL RUOLO SVOLTO:** atmosfera professionale, persone collegate...
- **SISTEMA PREMI-PUNIZIONI:** tipo di meritocrazia, chiarezza...
- **“IDEOLOGIA” ORGANIZZATIVA:** orientamenti che enfatizzano le vendite e/o i profitti, e/o la qualità, e/o i costi...
- **COMUNICAZIONI ORGANIZZATIVE:** contenuti espliciti comunicati, mezzi ...



# Fattori influenzanti ed effetti del clima

## **EFFETTI SUL RAPPORTO INDIVIDUO-TEAM:**

- **ADESIONE:** livello di accettazione-appartenenza all'team
- **COLLABORAZIONE:** livello-tipo di impegno dato sugli obiettivi/strategia
- **IDENTIFICAZIONE:** livello di interiorizzazione dei valori del team.



# Leadership

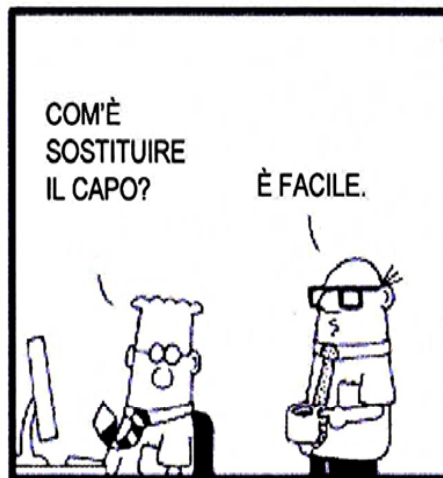


# LA LEADERSHIP

Il leader svolge un'attività  
di conduzione verso

Gli individui:  
guida verso gli obiettivi  
coinvolge  
motiva

Il gruppo:  
costituisce  
verifica  
sviluppa  
raggiunge risultati



www.dilbert.com scottadama@aol.com



7/11/02 © 2002 United Feature Syndicate, Inc.



Copyright © 2002 United Feature Syndicate, Inc.



# Evoluzione degli studi e dei modelli

- I classici storici:
  - Anni 1939-1940. Gli studi sui tratti.
  - Con Lewin Lippitt e White gli studi si incentrano sugli stili di leadership:
    - Leadership autoritaria
    - Leadership laissez-faire
    - Leadership democratica

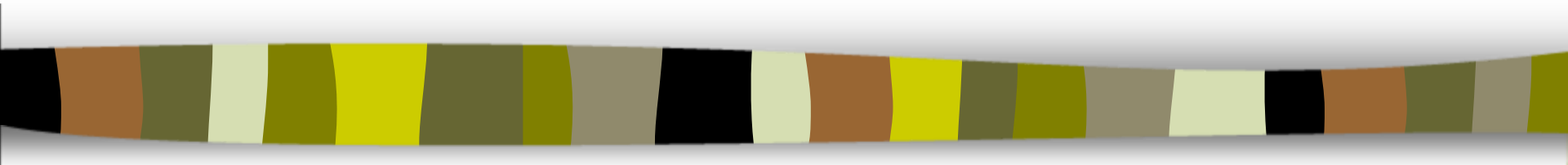
Tipo di leadership	Il leader	Le reazioni del gruppo
<p>Leadership autoritaria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Dirige con fermezza</li> <li>•Dà frequenti ordini e comandi</li> <li>•Indica la via da seguire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Forte dipendenza dal leader</li> <li>•Irritabilità e aggressività fra i membri: rapporti interpersonali mediocri</li> <li>•Insoddisfazione</li> <li>•Tensioni nel rapporto con il compito</li> <li>•Produce molto</li> </ul>
<p>Leadership democratica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Favorisce il confronto col gruppo</li> <li>•Delinea fasi e processi</li> <li>•Consente discrezionalità</li> <li>•E' al servizio del gruppo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debole dipendenza dal leader</li> <li>•Integrazione tra i membri</li> <li>•Soddisfazione</li> <li>•Attaccamento al lavoro svolto</li> <li>•Propositività</li> <li>•Rendimento qualitativamente superiore</li> </ul>
<p>Leadership laissez-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•E' passivo</li> <li>•Lascia la gruppo completa discrezionalità</li> <li>•Aiuta solo dietro richiesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Debole dipendenza dal leader</li> <li>•Elevata irritabilità e aggressività</li> <li>•Insoddisfazione</li> <li>•Moderato rendimento</li> <li>•Difficoltà di percepire la situazione ed organizzarla in modo da realizzare gli obiettivi</li> </ul>



# Evoluzione degli studi e dei modelli

- Anni 60-70 lo studio della leadership conquista il campo dell'organizzazione. Tannenbaum e Schmidt, Blake e Mouton, Hersey e Blanchard (vedremo in modo più specifico quest'ultimo). Avanza il concetto di Leadership Situazionale
- La svolta degli anni 80:
  - Si afferma negli studi organizzativi il modello di leadership trasformazionale: Bass (Oltre le aspettative), Tichy e Devanna (Guidare, motivare e costruire il cambiamento), Kouzes e Posner (Sfida: il leader è un pioniere, va verso l'innovazione, crea un sogno per il futuro, sprona il team, promuove la collaborazione), Kets de Vries (Zone d'ombra legate al potere)
- L'ultimo decennio:
  - Dilts (La visione creativa fortemente connessa alle capacità di definizione e comunicazione della Vision)

# I modelli di leadership



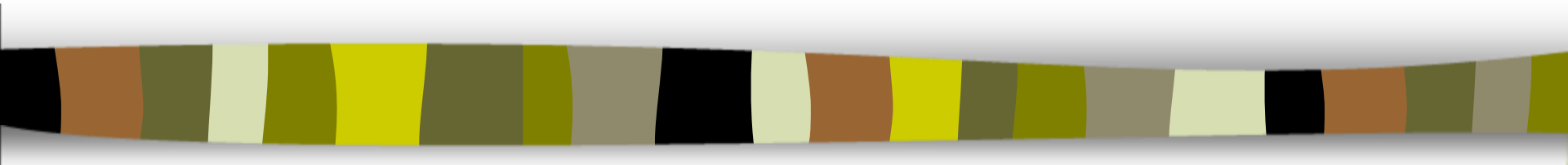
# STILI DI DIREZIONE

- L'insieme dei comportamenti del leader come vengono percepiti dai collaboratori, determina lo stile di leadership





# La leadership situazionale



# Che cos'è la leadership situazionale

- E' un modello di leadership tratto dai celebri studi sul comportamento condotti in molteplici organizzazioni internazionali, private e governative dagli studiosi Kenneth Blanchard e Paul Hersey.
- Si focalizza sull'acquisizione di modelli e strumenti per:
  - **INFLUENZARE** efficacemente i **comportamenti** di altre persone in funzione degli obiettivi da realizzare;
  - **VARIARE** il proprio **stile di leadership** coerentemente con il **Livello di Prontezza** dei collaboratori;
  - **INDIRIZZARE** il proprio team verso gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
  - **MOTIVARE** i collaboratori a dare il meglio di sé e svilupparli in funzione delle proprie capacità, perseguendo obiettivi ambiziosi e realizzando **performance d'eccellenza**.

Fonte: Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982)

# TIPOLOGIE DI COMPORTAMENTO DEL LEADER

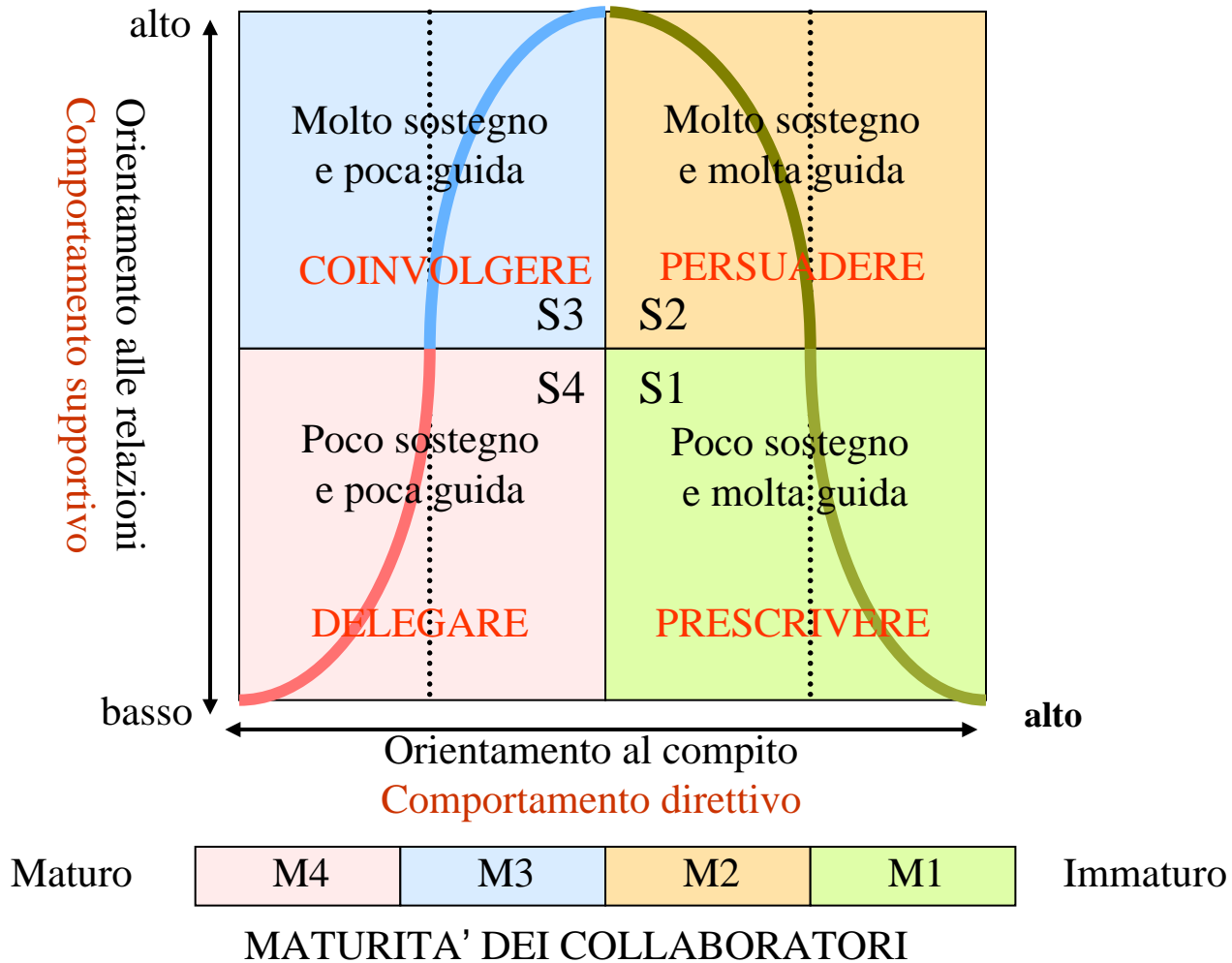
## **Comportamento direttivo, o orientato al compito**

- dare ordini su cosa va fatto, come, con che mezzi, in che tempi ecc.

## **Comportamento di supporto o orientato alla relazione**

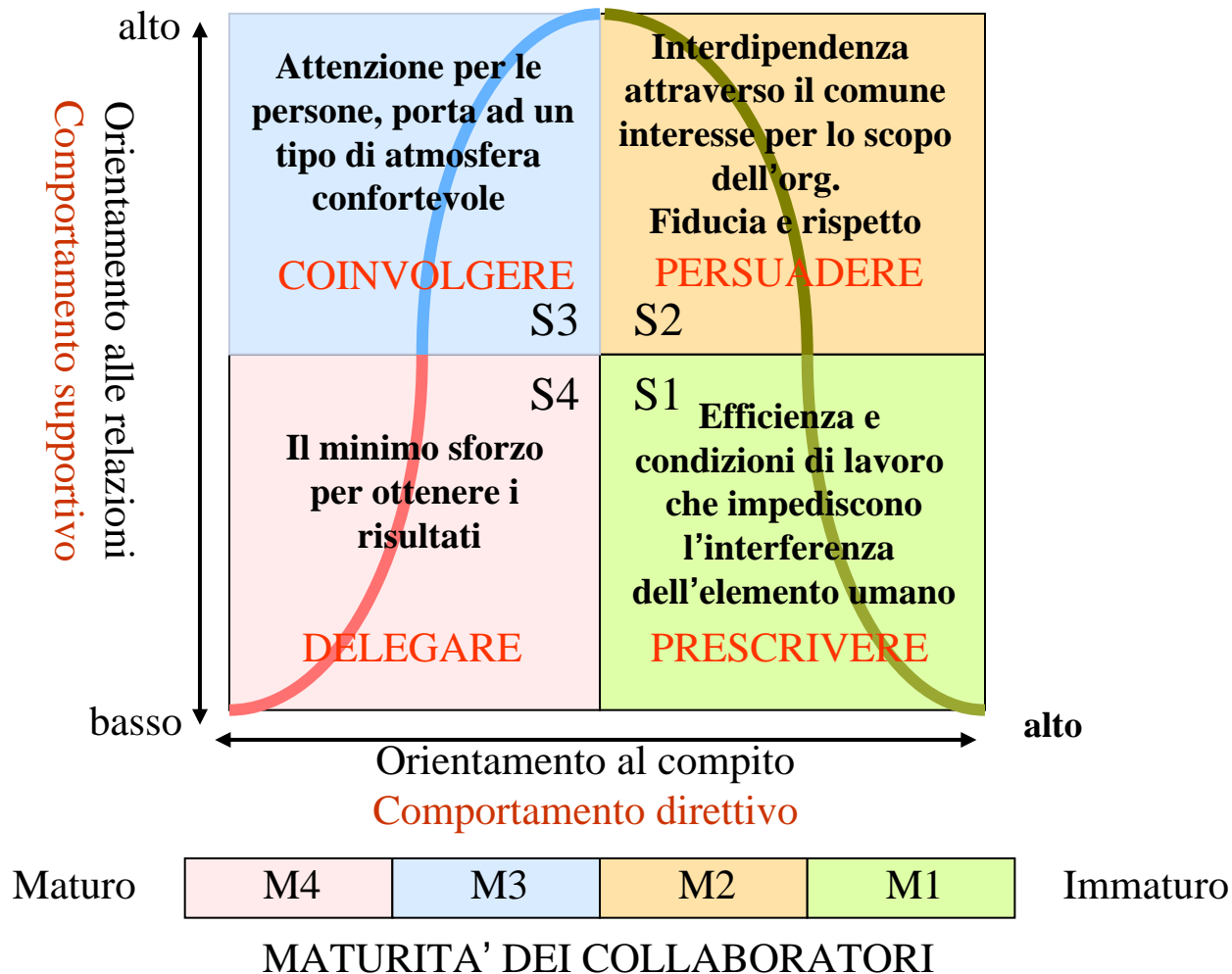
- coinvolgere il collaboratore
- incoraggiare a fronte di difficoltà o titubanze
- apprezzare l'impegno
- riprendere gli errori e le negligenze

# Leadership situazionale: comportamenti del leader



Fonte: Hersey, P., Blanchard, K.H.  
(1982)

# Leadership situazionale: comportamenti del leader



# GRADO DI MATURITA'

ALTO



BASSO

- ▣ Comportamento attivo
- ▣ Indipendenza / Autonomia
- ▣ Flessibilità di comportamento
- ▣ Orientamento al lungo periodo
- ▣ Alta capacità di affrontare i problemi
- ▣ Alta motivazione al lavoro
- ▣ Alta tolleranza allo stress

- ▣ Comportamento passivo
- ▣ Dipendenza
- ▣ Rigidità di comportamento
- ▣ Orientamento al breve periodo
- ▣ Scarsa capacità di affrontare i problemi
- ▣ Scarsa motivazione al lavoro
- ▣ Scarsa tolleranza allo stress

LIVELLO DI MATURITA'	STILE ADEGUATO
<p><b>M1 - BASSA MATURITA'</b>            La persona è: poco competente, non sufficientemente preparata, non ha sviluppato identificazione con gli obiettivi</p>	<p><b>S1 – STILE DIRETTIVO - PRESCRITTIVO</b>            Comportamento di alta guida e bassa relazione</p>
<p><b>M2 - MATURITA' MEDIO – BASSA</b>            La persona non è ancora competente ma con volontà di assumersi responsabilità</p>	<p><b>S2 – STILE PERSUASIVO</b>            Comportamento di alta guida e alta relazione</p>
<p><b>M3 - MATURITA' MEDIO – ALTA</b>            Capace ma ancora un po' riluttante o insicuro</p>	<p><b>S3 – STILE COINVOLGENTE</b>            Comportamento di alta relazione e bassa guida</p>
<p><b>M4 - ALTA MATURITA'</b>            Capace e competente            Disponibile / sicuro di sé</p>	<p><b>S4 – STILE DELEGANTE</b>            Comportamento di bassa relazione e bassa guida</p>

# Stili di leadership e rilevanze comportamentali

	<b>COINVOLGERE</b>	<b>PERSUADERE</b>	<b>PRESCRIVERE</b>	<b>DELEGARE</b>
Comunicazione	Prevalentemente personale	A due vie, verticale e orizzontale	Ad una via dall'alto verso il basso	Molto scarse
Gestione del conflitto	"Audizioni" separate	Discussione aperta e analisi	Repressione del conflitto	Finge di non accorgersi
Gestione dell'errore	"Tutti possono sbagliare"	Ricerca delle cause	Caccia al colpevole	Finge di non accorgersi
Informazioni	Rinfranca per rassicurare	Ampie tecniche e gestionali	Tecniche lo stretto necessario	Portavoce
Impegno	Amicale	Alto coinvolgimento verso l'obiettivo	Lavoro duro. Il bastone e la carota	Il minimo indispensabile
Decisioni	Quelle che accontentano tutti	Partecipate e di gruppo	Decide solo il vertice	Evitare di decidere
Sviluppo degli uomini	Formazione attenzione	Sviluppo capacità e potenzialità	I più forti vengono a galla	Assente
Innovazioni	Fantasia, creatività	Innovazione costante	Si è sempre fatto così	Perché cambiare
Clima sociale	Tutto per alleviare le tensioni	Competizione con i risultati	Competizione fra le persone	Assenteismo





# Degenerazione degli stili

- Uno stile eccessivamente direttivo rischia di diventare **autoritario**
- Uno stile troppo supportivo rischia il **paternalismo** e uno eccessivamente persuasivo diventa facilmente **manipolativo**
- uno stile eccessivamente coinvolgente/partecipativo diventa **assemblearismo**, non si decide nulla se non con il consenso di tutti quelli coinvolti
- Uno stile troppo delegante può degenerare in “**scarica barile**”, cioè l'eccessiva autonomia può diventare abbandono oppure al contrario può sfociare in **lassismo** (come se il capo non ci fosse)

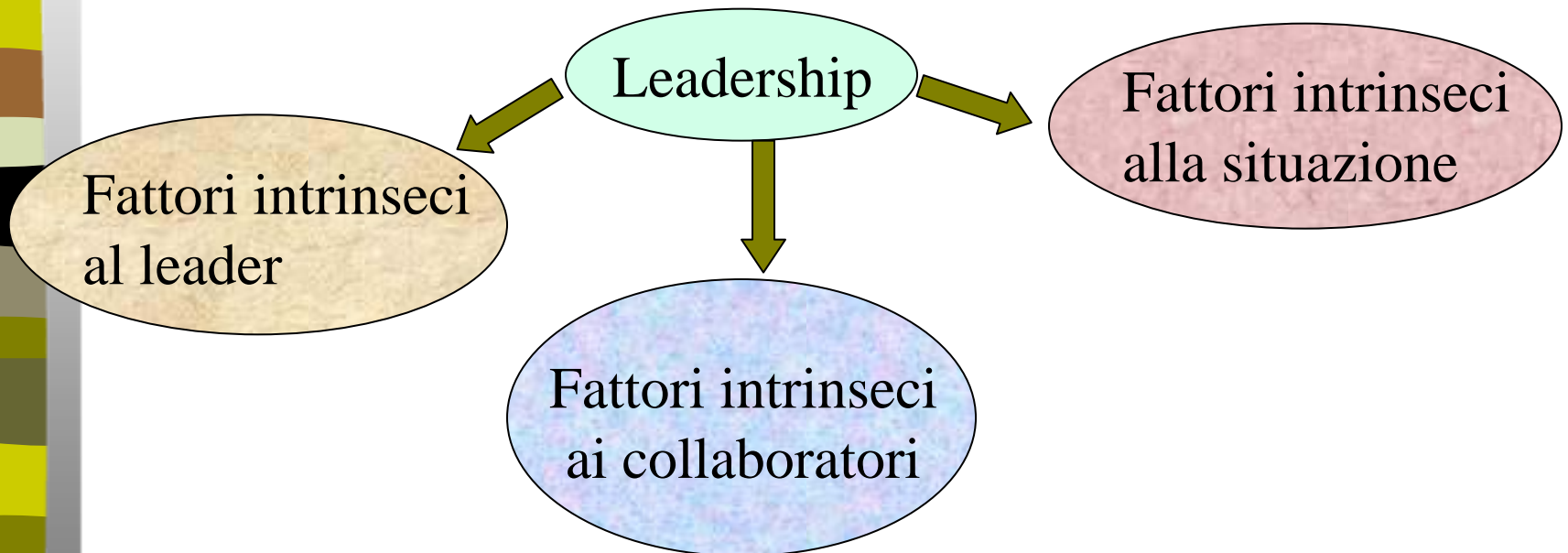
# Principali errori

- Dirigere collaboratori adottando uno stile centrato su di sé (autocentrato) invece che centrato su di loro e sulla loro crescita organizzativa
- Tenere uno stile coerente con un livello di maturità inferiore a quello effettivo: ad esempio, uno stile direttivo con collaboratori di maturità medio alta, potrebbe portare a una sorta di involuzione nella maturazione delle persone
- Avere uno stile delegante nei confronti di collaboratori con maturità bassa o medio bassa. In questi casi le persone si sentirebbero abbandonate e tenderebbero a vivere la delega come uno scarico di responsabilità da parte del capo
- Credere che la collocazione virtuale di un collaboratore in un quadrante ... valga per sempre.

Il modificarsi dello stile di leadership deve essere graduale nel tempo e deve monitorare con attenzione e costanza i segnali di evoluzione di cambiamento di ogni singolo collaboratore

# SCELTA DEL TIPO DI LEADERSHIP

Nel decidere il modo di condurre, un leader dovrebbe considerare tre ordini di fattori:

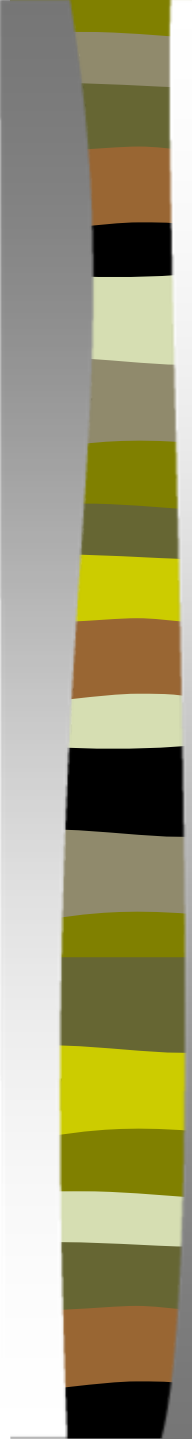




Fattori intrinseci al leader



- Il suo sistema di valori
- La sua capacità di fiducia nei collaboratori
- La sua propensione al tipo di leadership
- Il suo senso di sicurezza in situazioni di incertezza



Fattori intrinseci  
ai collaboratori



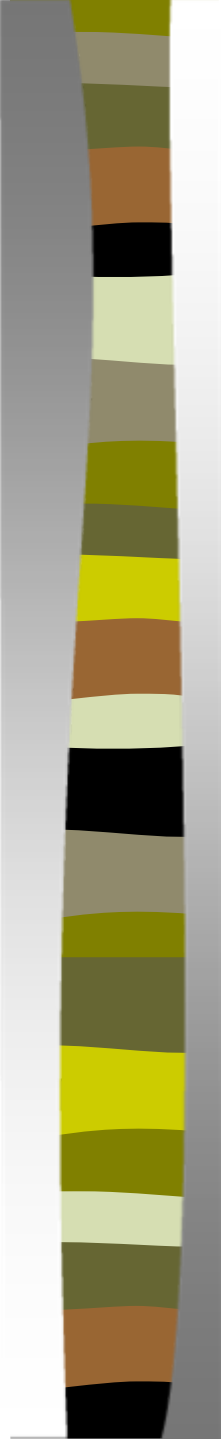
- Ciascun collaboratore ha delle aspettative sul leader e il suo modo di comportarsi
- Ogni collaboratore è sotto l'influenza di molte variabili personali (come lui)

**quindi**

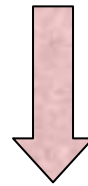


## **Il leader potrà delegare più discrezionalità se le persone del gruppo**

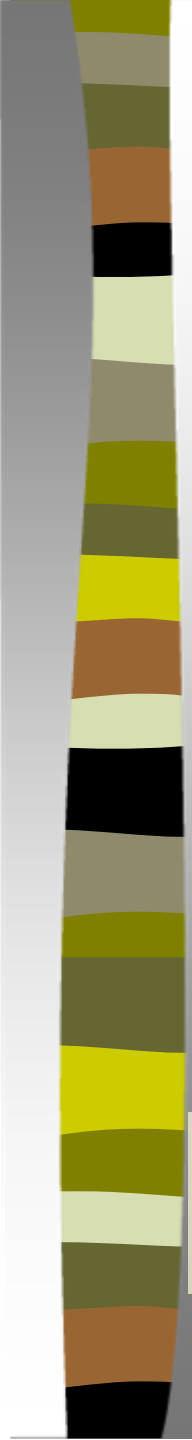
- Manifestano bisogni di autonomia
- Manifestano prontezza nell'assumere responsabilità
- Manifestano tolleranza per situazioni di ambiguità
- Sono interessati al problema e lo ritengono importante
- Comprendono gli obiettivi dell'organizzazione e vi si identificano
- Hanno esperienza e conoscenze necessarie
- Sono abituati a partecipare al processo decisionale



Fattori intrinseci  
alla situazione



- Tipo di organizzazione (valori e cultura organizzativa)
- Efficienza del gruppo
- Natura del problema
- Urgenza



Quando è possibile rivolgere l'attenzione a problemi che non richiedono soluzione immediata è possibile:

**CERCARE DI MODIFICARE QUESTE VARIABILI E  
CONSEGUIRE ALCUNI OBIETTIVI**

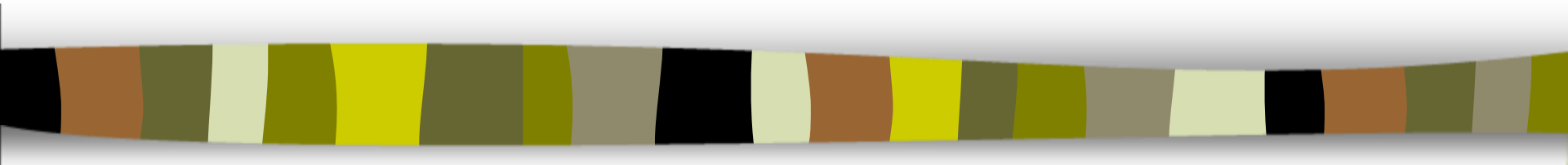
**QUALI:**

- ❖ Elevare il livello delle motivazioni
- ❖ Accrescere la propensione dei collaboratori ad accettare i cambiamenti
- ❖ Migliorare la qualità di tutte le decisioni direzionali
- ❖ Incrementare il lavoro di gruppo ed elevare il morale del personale
- ❖ Perseguire lo sviluppo individuale dei collaboratori

**NON PRESIDARE LA NORMA MA GESTIRE GLI EVENTI  
CRITICI**



# Leadership trasformazionale





# La leadership

La leadership è l'arte di far sì che le persone facciano quello che tu vuoi perché lo vogliono anche loro

Dwight D. Eisenhower

Ogni tanto guardatevi alle spalle per essere sicuri che qualcuno vi stia seguendo

R. Gilmer

Un metro per misurare la vostra leadership è il valore della gente che sceglie di seguirvi

Dennis A. Peer

# Leadership è:

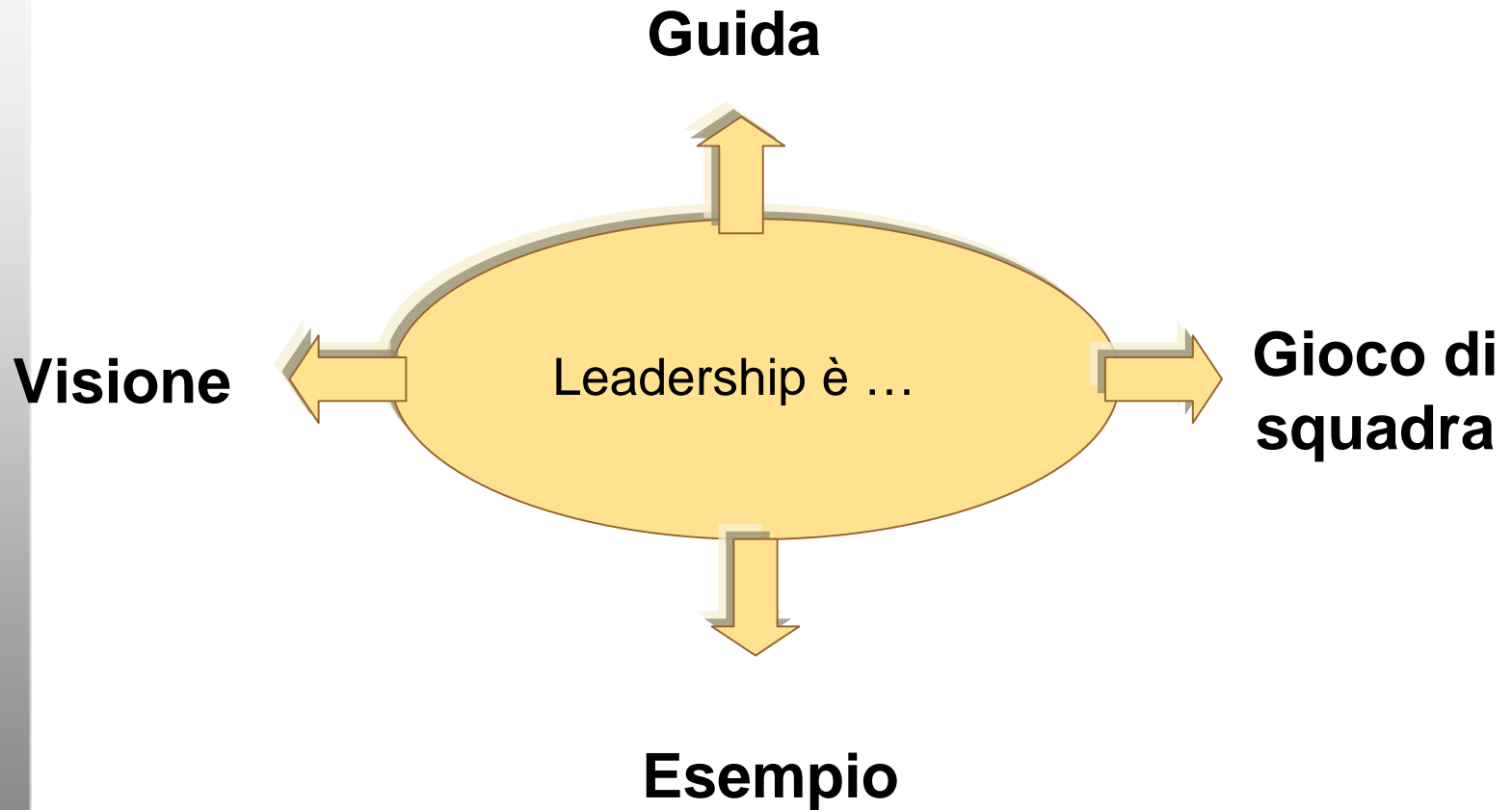
Conseguire

+

Avere seguito

Guidare verso i risultati esprimendo una visione, attivando l'esempio e promuovendo il gioco di squadra

# Definizione



# Perché leadership e non solo management

## • Manager

- Pianifica, dirige e controlla
- Garantisce prevedibilità e ordine per far fronte alle normali esigenze di prodotti e servizi
- Organizza e struttura le proprie risorse per poter attuare i piani previsti
- Ha una visione focalizzata
- Si occupa del come
- Punta alla gestione della stabilità e del presente

**MANAGEMENT E'  
VENIRE A PATTI CON LA  
COMPLESSITA'**

## • Leader

- Promuove il cambiamento per far fronte alla rapida evoluzione dei mercati, delle tecnologie e dei bisogni dei clienti
- Crea la visione di nuovi obiettivi e sviluppa negli altri la motivazione a raggiungerli
- Ispira impegno, lealtà e coinvolgimento; conquista l'adesione degli individui e dei gruppi

**LEADERSHIP E'  
AFFRONTARE IL  
CAMBIAMENTO**

# Leadership trasformazionale

Le 4 "I" degli stili di leadership

**INFLUENZA  
IDEALIZZATA**

→ Punto di riferimento modello esempio

**MOTIVAZIONE  
ISPIRAZIONALE**

→ Coinvolgimento, visione; dotare di significato il lavoro, delineare prospettive sfidanti, elevare le aspettative

**STIMOLAZIONE  
INTELLETTUALE**

→ Stimolare la creatività, mettere in discussione le abitudini consolidate

**CONSIDERAZIONE  
INDIVIDUALIZZATA**

→ Attenzione al singolo, impegno sullo sviluppo e la crescita, facilitare le opportunità di apprendimento

**RICOMPENSA  
CONTINGENTE**

→ Leadership transazionali, gestione per obiettivi

**GESTIONE PER  
ECCEZIONI**

→ Attenzione all'errore

**LAISSEZ FAIRE**

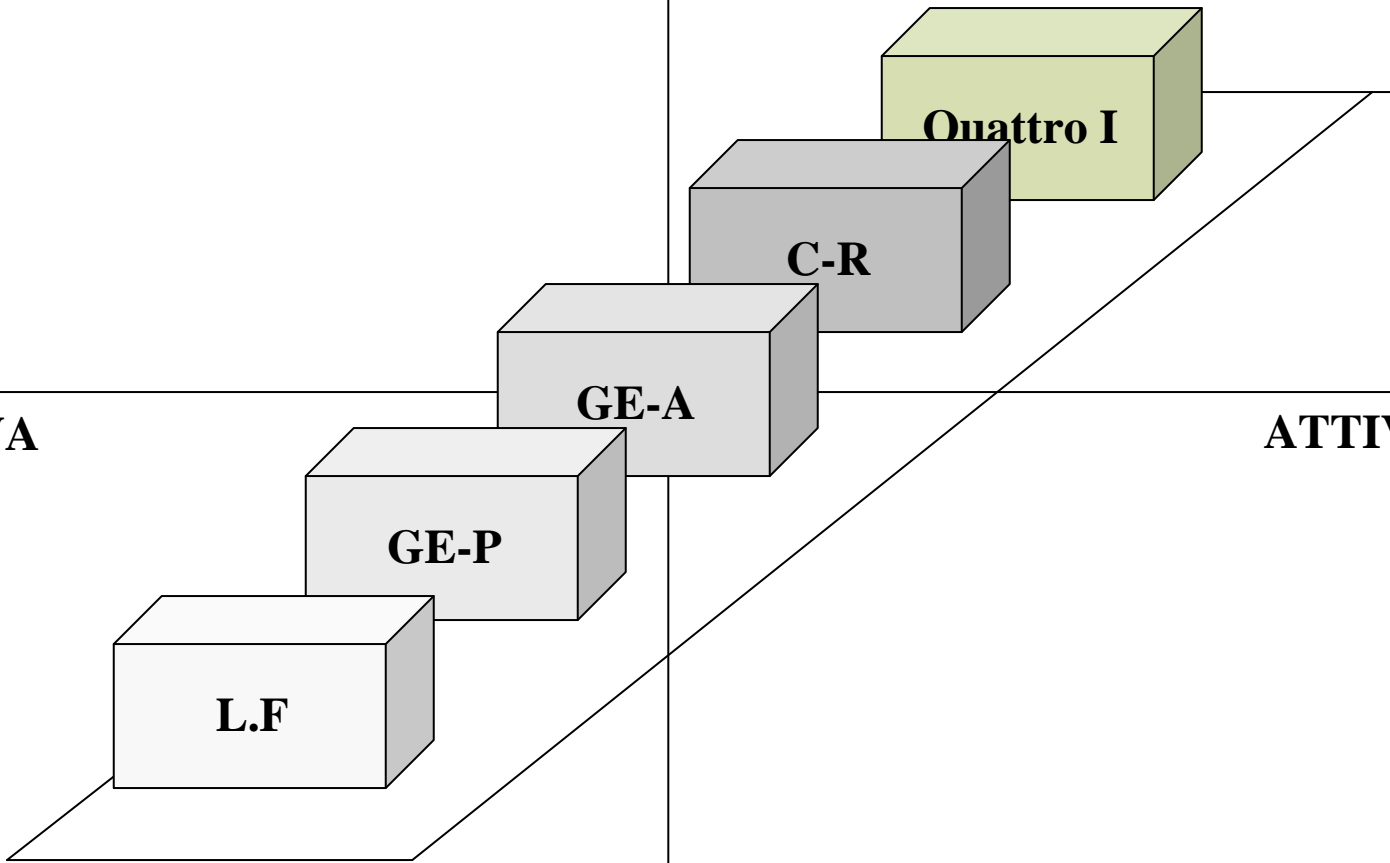
→ Stile permissivo lasciar fare

**EFFICACE**

**PASSIVA**

**ATTIVA**

**INEFFICACE**



Fonte: Bass B. M.,  
Avolio B.J.- 1992

# Una nuova Proposta

A decorative horizontal bar consisting of a series of colored segments in shades of black, brown, olive green, yellow, and grey, arranged in a slightly wavy pattern.

Leadership in cammino

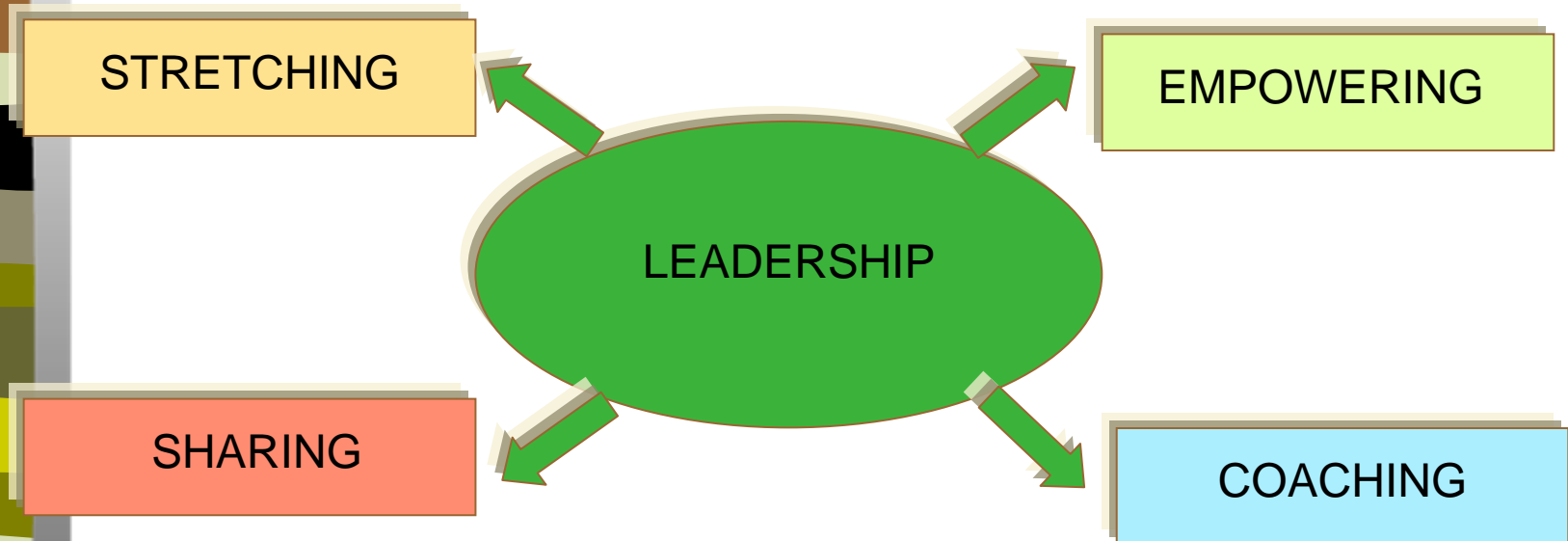


# La leadership: azioni, doti, obiettivi



# Le 4 azioni della Leadership

- Facendo riferimento alle definizioni che abbiamo dato di leadership, emergono, in modo più evidente 4 dimensioni/azioni, che la letteratura definisce come:





# Stretching

- Il termine Stretching richiama l'idea della sfida con se stessi: importante è in ogni caso fare attenzione a non “oltrepassare la misura” a non “spezzare”
- Sfidare anche nel quotidiano vuol dire migliorarsi progressivamente, attivare un percorso di crescita continua
- La leadership si declina secondo lo Stretching quando:
  - Mette alla prova
  - Propone obiettivi sfidanti
  - Spinge a fare di più
  - Favorisce l'innovazione e la sperimentazione dimostrando che è possibile riuscire anche nelle situazioni critiche
  - Promuove il cambiamento vincendo l'inerzia delle resistenze

(Vedi film: Ogni maledetta domenica)

Fonte: Quaglino G.P,  
1999



# Sharing

- Lo sharing chiama in causa la condivisione, cioè la capacità di delineare situazioni future che sappiano generare entusiasmo, ottimismo e spirito di gruppo: se da un lato è importante “immaginare scenari”, dall’altro è fondamentale favorire la diffusione della visione e il coinvolgimento per la sua realizzazione
- La leadership si declina secondo lo sharing quando:
  - Esplicita con chiarezza la Visione e crea condivisione di essa
  - Si preoccupa di realizzare una comunicazione chiara, trasparente, credibile
  - Crea occasioni di comunicazione e di scambio
  - Punta a comunicare il significato attraverso un’immagine non solo avvincente ma anche capace di suscitare fiducia.
  - Rende disponibili le risorse, le informazioni e le conoscenze
  - Orienta verso i valori e le finalità generali

(Vedi film: Sommersby)

# Coaching

- Il coaching (educare, allenare, insegnare) sottolinea la necessità di essere una figura che indirizza, orienta, guida: punta a valorizzare collaboratori attraverso un impegno deciso nella direzione di favorirne la crescita e la realizzazione
- La leadership si declina secondo il coaching quando:
  - Si propone di stabilire buone relazioni, gestire il clima, agevolare le interazioni, creare un senso di comunità, offrire sostegno prendendosi cura di singoli e del gruppo, contenere le emozioni, fornire senso di sicurezza a, ottenere fiducia
  - È capace di segnare tenendo conto delle necessità di crescita propria di ciascuno, predispone opportunità di apprendimento
  - Rispetta le persone, dedicando ascolto, attenzione e disponibilità
  - Offre sostegno di fronte all'incertezza
  - Fa da guida e da allenatore
  - Favorisce la coesione l'integrazione del gruppo di lavoro

(Vedi film: Ogni maledetta domenica)



# Empowering

- Finalità dell' Empowering è far esprimere dai collaboratori quanto hanno di meglio.
- La leadership si declina secondo le Empowering quando:
  - Incoraggia a trovare una nuova definizione di se stessi e del proprio ruolo
  - Riconosce le individualità
  - Sostiene l'espressione delle potenzialità individuali
  - Riconosce il valore del lavoro svolto contribuendo alla crescita personale professionale
  - Accresce la presa di responsabilità di ciascuno
  - Punta a ottenere comportamenti organizzativi più efficaci

(Vedi film: Chocolat)

# Le doti

- **Realizzazione**

- Essere efficace
- Essere concreto
- Puntare al risultato
- Agire con metodo

- **Generosità**

- Essere attento e disponibile
- Essere altruista
- Esserci nei momenti di difficoltà
- Spendersi per sostenere gli altri

- **Motivazione**

- Coinvolgersi con passione
- Dare il meglio di se stessi
- Avere il piacere di fare le cose

- **Esempio**

- Essere un modello di riferimento
- Essere credibile
- Essere autorevole esporsi per primo

- **Coerenza**

- Rispettare gli impegni
- Praticare i valori dichiarati
- Avere costanza di propositi
- Far seguire i fatti alle parole

- **Apertura**

- Accettare il confronto
- Riconoscere i propri errori
- Essere chiari e diretti
- Essere attenti ai segnali deboli

- **Visione**

- Immaginare scenari
- Anticipare il nuovo
- Guardare avanti
- Adottare una prospettiva di ampio respiro

- **Risolutezza**

- Essere determinato
- Agire tempestivamente
- Assumersi rischi
- Far fronte alle emergenze

# Le aree di competenza necessarie

AREE DELLA COMPETENZA	
AREA COMPETENZA MANAGERIALE	Pianificazione
	Controllo
	Delega
	Visione d'assieme
AREA COMPETENZA SOCIALE	Abilità interpersonale
	Gestione del consenso dissenso
	Influenza
	Adattamento
AREA PROCESSO DECISIONALE	Analisi
	Sintesi
	Creatività e innovazione
	Decisione
AREA INFLUENZA SUI RISULTATI	Autonomia
	Impegno e orientamento al lavoro
	Sensibilità economica
	Leadership





# Bibliografia

- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1982) *Leadership situazionale*. Trad. It. Sperling & Kupfer, Milano
- Da: Bass B. M., Avolio B.J. (a cura di), *La leadership Trasformatzionale*, Guerini e Associati, Milano 1992
- Quaglino G.P (a cura di), (1999) *Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano

# La comunicazione





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

## Le principali componenti sono

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

## Deve essere

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

# L'ascolto



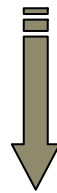
# L'ascolto



Un buon comunicatore è efficace quando insieme alla presentazione efficace delle informazioni è capace di ascoltare



Ascoltare vuol dire concentrarsi sulle informazioni che invia l'altro e comunicare la nostra intenzione di capire prima di giudicare



In questa prospettiva l'ascolto è anche strumento di stima e valorizzazione dell'altro

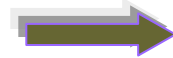
# I più comuni errori nell'ascolto

Non prestare attenzione



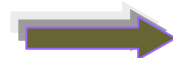
ci si distrae o si pensa ad altro

Pseudo ascolto



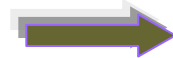
si finge di ascoltare

Sentire ma non ascoltare



dentro da un orecchio fuori dall'altro

Concentrazione su di sé



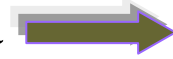
aspetto l'occasione per dire ciò che penso

Interruzione



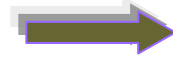
si interrompe, ci si inserisce

Ascoltare ciò che si desidera



so già quello che dirai

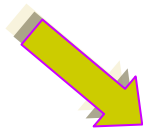
Ascoltare per dissentire



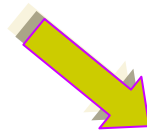
si ascolta per esprimere disaccordo

# L'ascolto attivo

**MANIFESTAZIONI DELL'INTERESSE**



**RICHIESTE DI INFORMAZIONI**



**ESPRESSIONI DI INTESA**

# L'ASCOLTO ATTIVO

## Manifestazioni dell'interesse



CONTATTO VISIVO



LINGUAGGIO DEL  
CORPO



NON INTERROMPERE



NON DISTRARSI



# L'ASCOLTO ATTIVO

## Richieste di informazioni

INVITO AD INIZIARE

INCORAGGIAMENTI  
A CONTINUARE

DOMANDE APERTE  
E NON DIFFICILI

INVITO AD APPROFONDIRE

# L'ASCOLTO ATTIVO

## Espressioni di intesa

PARAFRASARE  
IL CONTENUTO

RIASSUMERE

RIFLETTERE IL SENTIMENTO E  
L'INTENZIONE DELL'INTERLOCUTORE

# LA RIFORMULAZIONE

Ripetere con parole proprie, usando esempi e concetti diversi, per verificare di aver capito



Ripetere per dedurre conseguenze logiche da ciò che è stato detto



Ripetere per verificare di aver capito e per dare valore aggiunto alla comunicazione, collegando ciò che è stato detto a situazioni compatibili o a interventi precedenti

# LA RIFORMULAZIONE

Riformulare comunica all'altro  
che lo si sta ascoltando e si sta facendo  
uno sforzo di comprensione



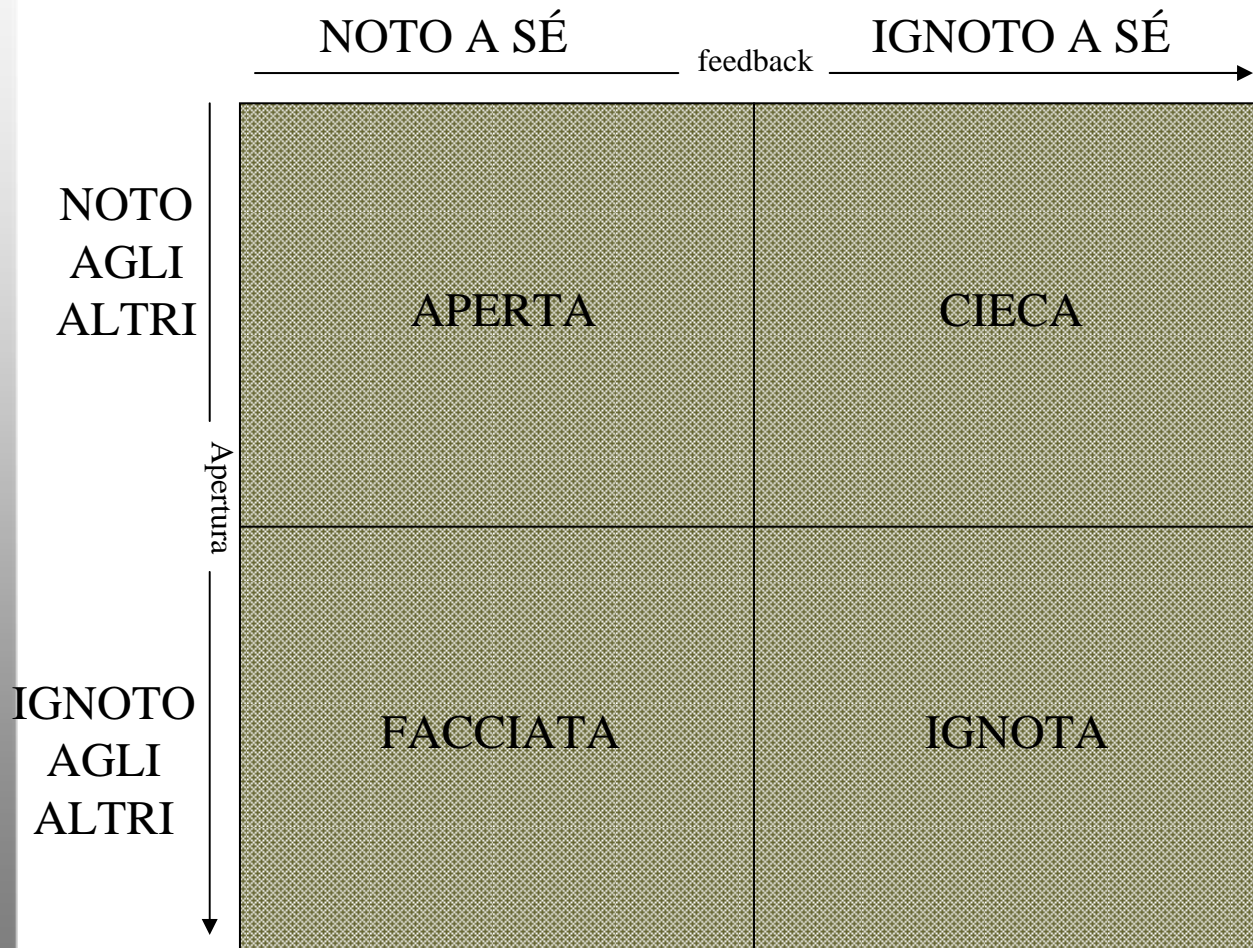
Riformulare crea un clima di  
disponibilità all'ascolto

# DARE E RICEVERE FEEDBACK

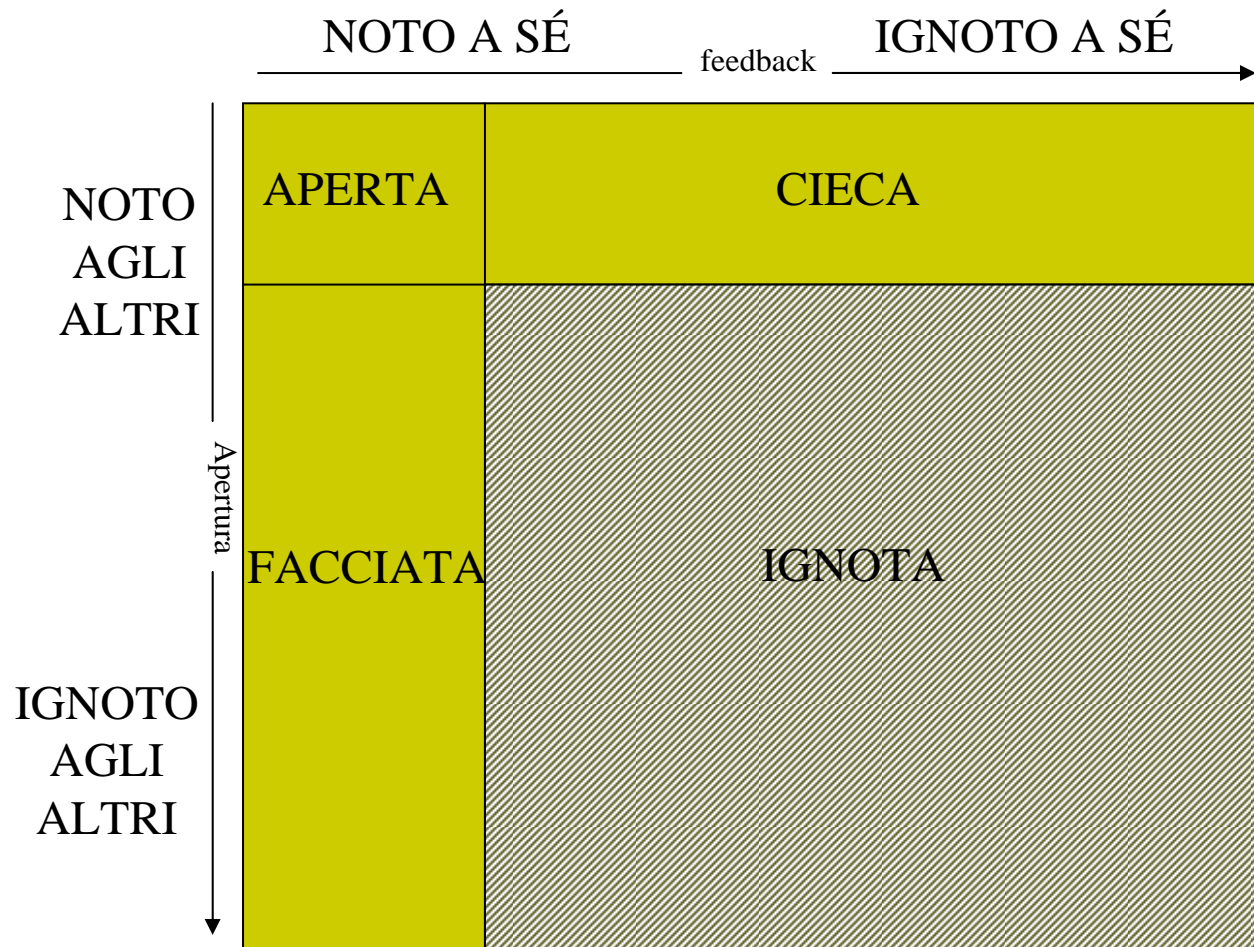


La finestra di Joharry

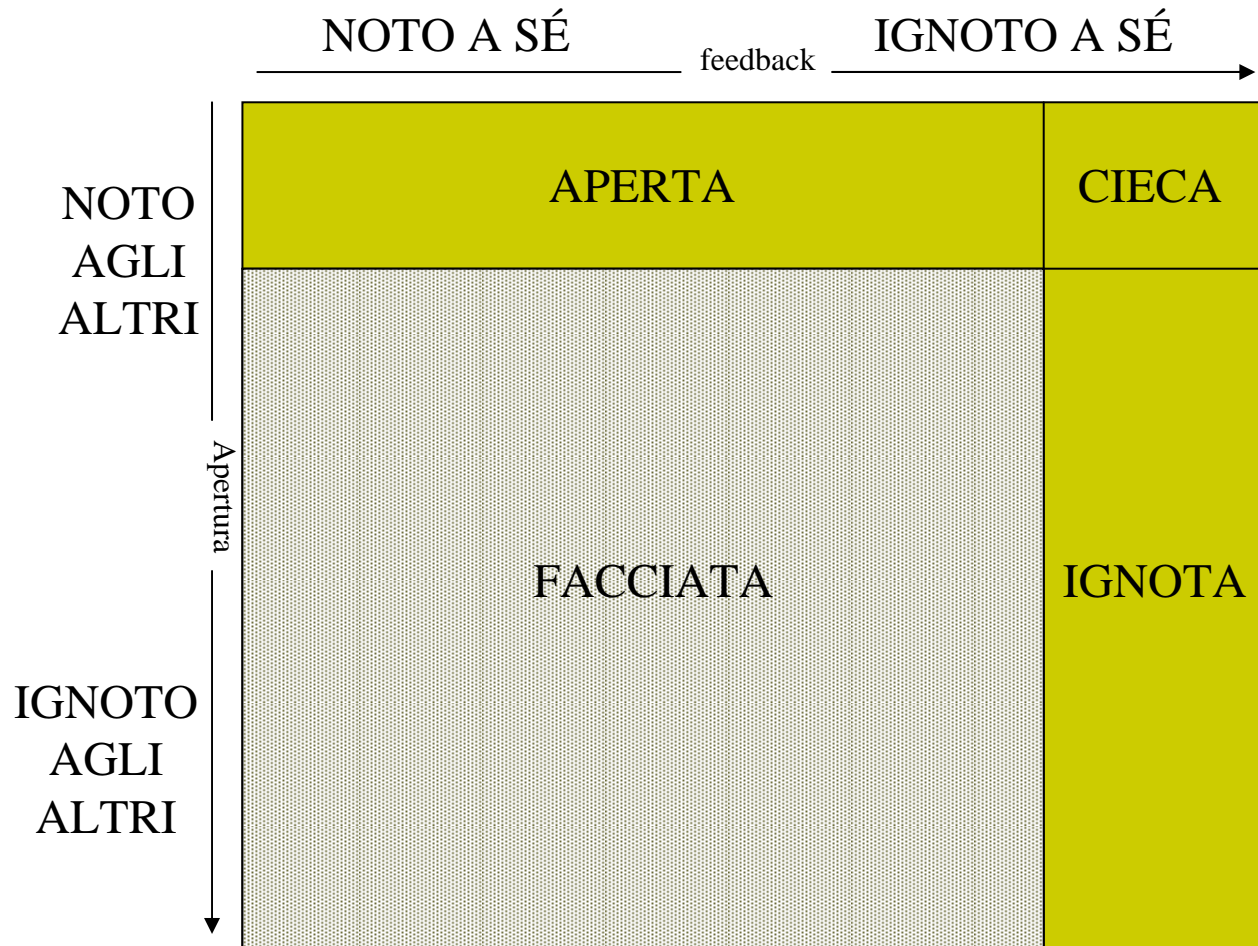
# La Finestra di Joharry



# La Finestra di Joharry: burocraticità

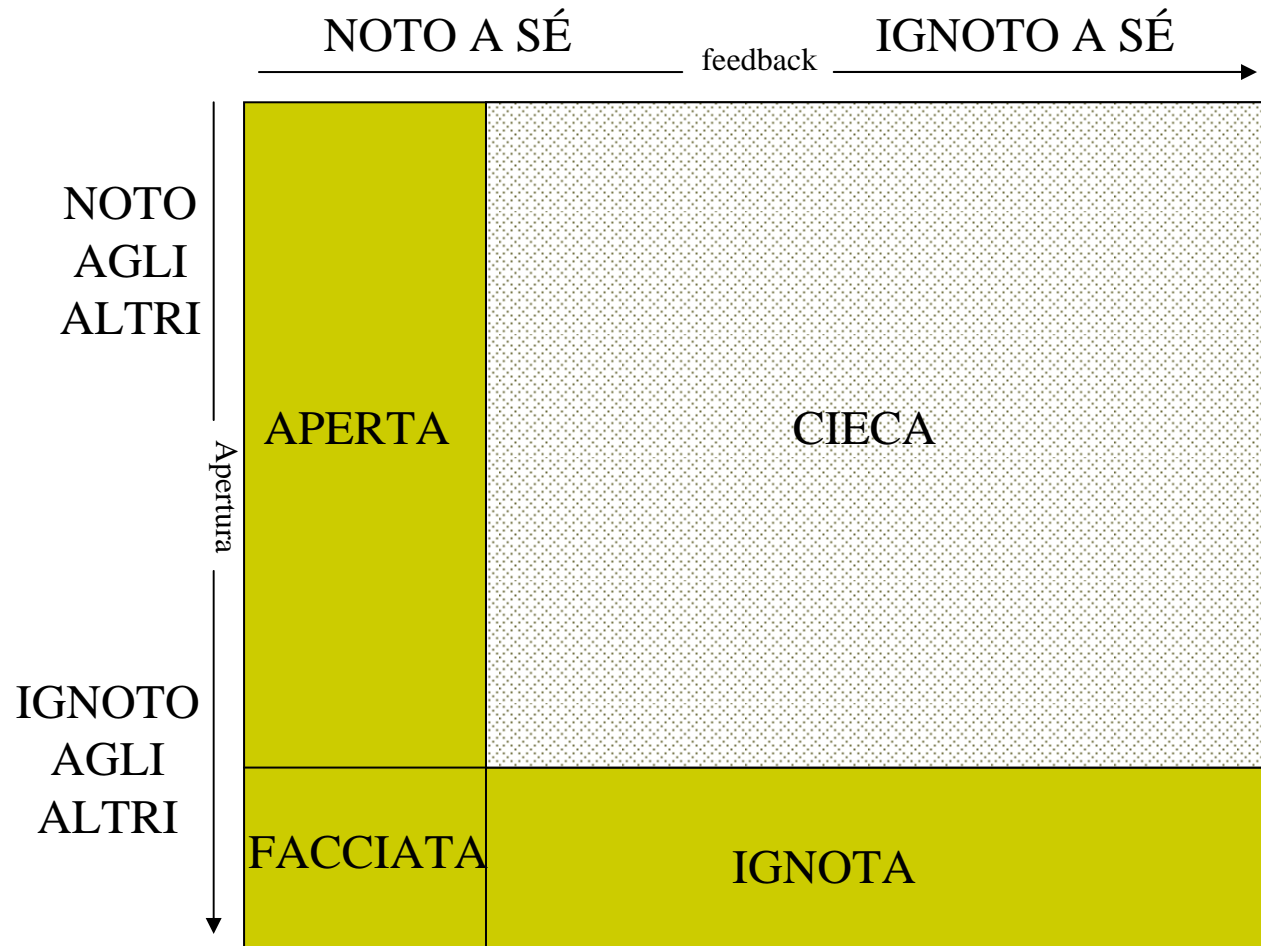


# La Finestra di Joharry: sfiducia/ambiguità

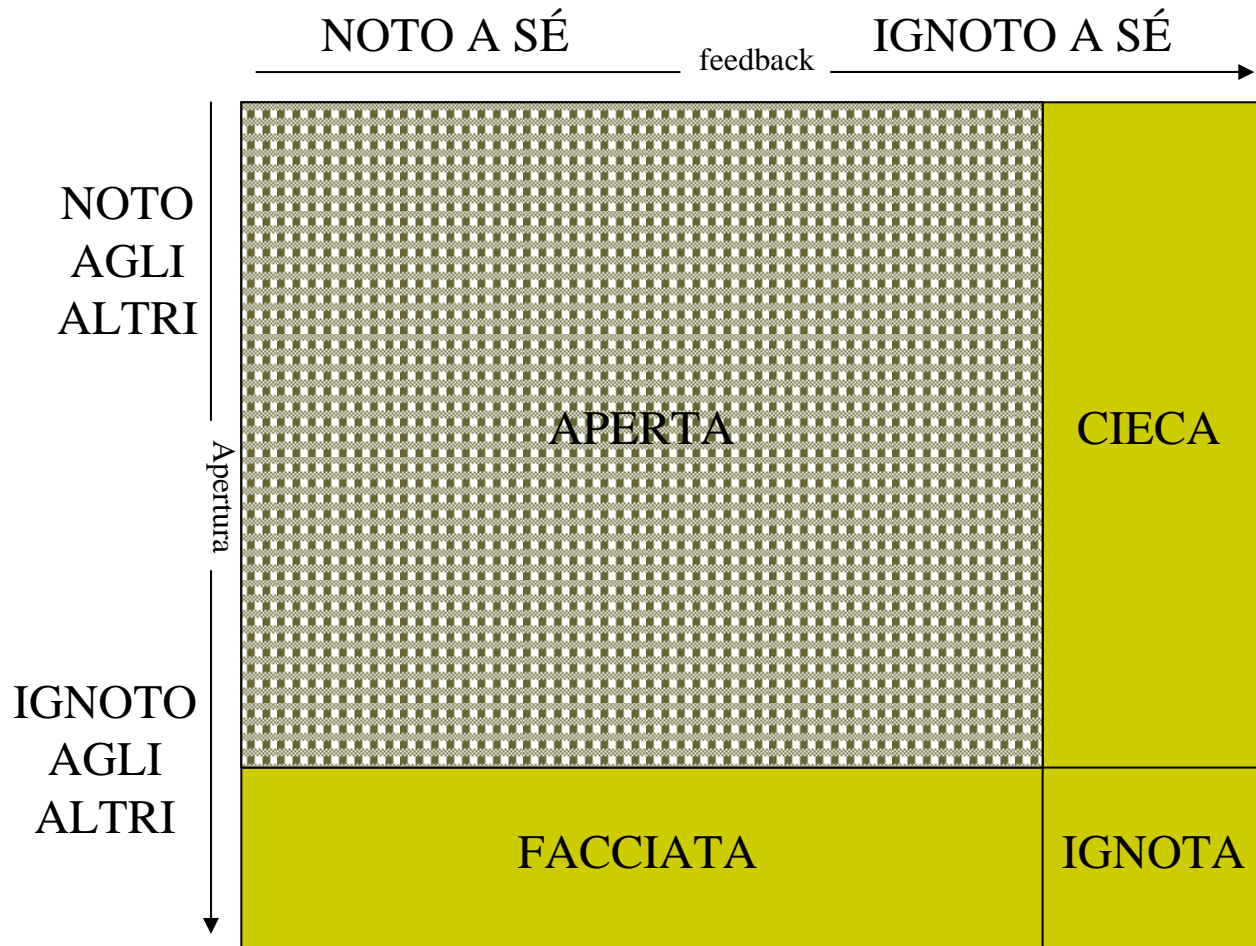




# La Finestra di Joharry: conflitto/frustrazione



# La Finestra di Joharry: confronto/ creatività





# Dare e ricevere feedback

Il feedback è lo strumento attraverso cui, all'interno di una relazione, comunichiamo le nostre reciproche percezioni.

## **Il feedback:**

- È strumento di miglioramento e di apprendimento

- È alla base dell'attività di coaching



# Come formulare un feedback

Il feedback deve essere:

- Costante
- Vicino e immediato
- Informativo, non accusatorio
- Orientato a una logica di confronto di percezioni e ascolto reciproco
- Finalizzato allo sviluppo
- Centrato sul comportamento e non sulla persona
- Attento agli aspetti relazionali

# Il gruppo: caratteristiche e dinamiche

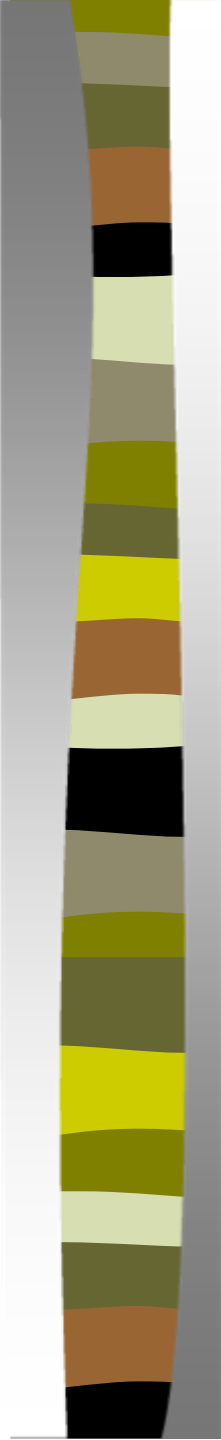


# IL COMPORTAMENTO DEI GRUPPI DI LAVORO E' RICONDUCEBILE A 3 CATEGORIE

che si influenzano reciprocamente:

- ▣ ATTIVITA'
- ▣ INTERAZIONI
- ▣ SENTIMENTI



- 
- **L'ORGANIZZAZIONE E' FATTA DI GRUPPI**
  - **IL FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE E' ESPRESSIONE DEL FUNZIONAMENTO DEI GRUPPI CHE LA COMPONGONO PIUTTOSTO CHE DEGLI INDIVIDUI SINGOLARMENTE CONSIDERATI**



**Si può quindi affermare che:**

# IL LAVORO DI GRUPPO E' POSITIVO QUANDO:

**Livello del  
lavoro**

- ▣ I compiti rientrano nelle competenze del gruppo
- ▣ Sono accessibili le risorse per raggiungere gli obiettivi
- ▣ Il gruppo riesce ad organizzarsi
- ▣ Il gruppo ha metodo

**Livello di  
base**

- ▣ Il gruppo è disponibile al cambiamento
- ▣ Il gruppo è un'occasione di maturazione
- ▣ Il gruppo è in grado di gestire la propria ed altrui affettività ed aggressività
- ▣ Il gruppo permette l'esperienza del confronto e del consenso
- ▣ Vi è accettazione delle differenze individuali





L'INTERAZIONE DI QUESTI ELEMENTI  
DETERMINA L'EFFICACIA DEL  
GRUPPO



# LA' DOVE SI COSTITUISCE UNA UNITA' DI LAVORO, ESISTE UN:

**SISTEMA RICHIESTO**

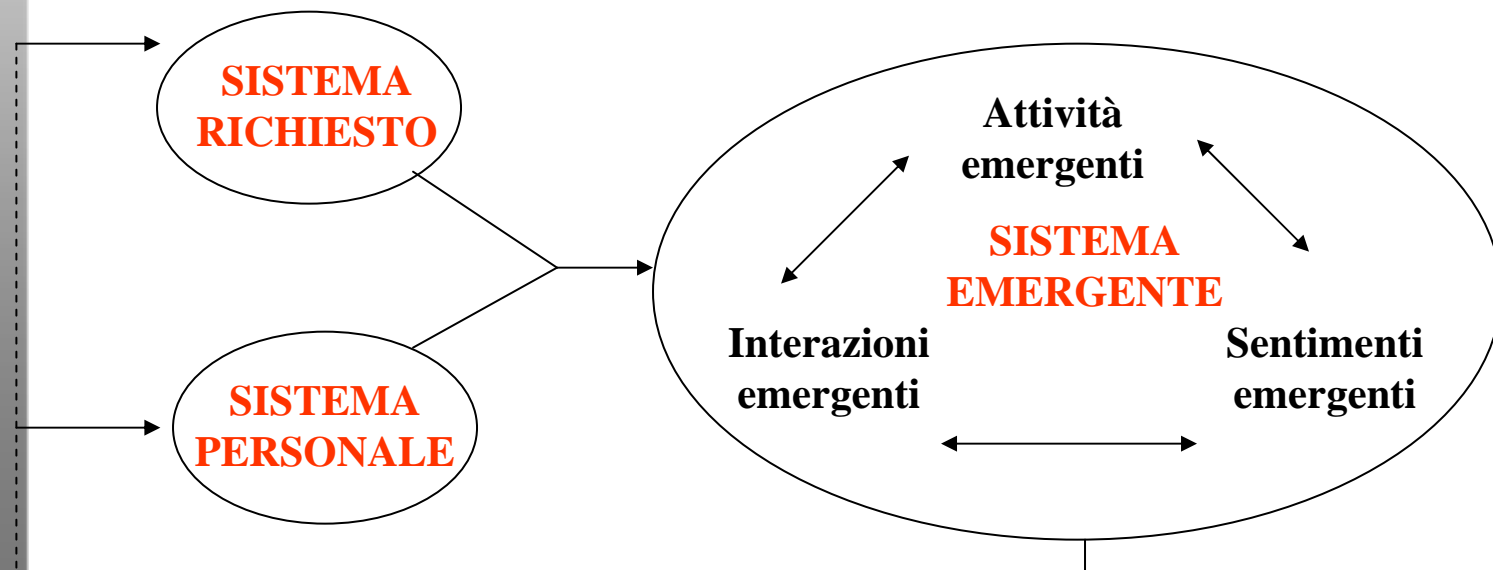
le attività, le interazioni, i sentimenti che l'organizzazione si aspetta da quella unità

**SISTEMA PERSONALE**

valori, aspirazioni, desideri, atteggiamenti che le persone si portano dentro indipendentemente dal tipo di compito

**SISTEMA EMERGENTE**

rappresenta tutto ciò che è espressione della vita e del funzionamento del gruppo





## **ALL'INTERNO DI QUALSIASI AGGREGATO SOCIALE I GRUPPI:**

- **Sono inevitabili**
- **Mobilizzano energie capaci di influire sugli individui**
- **Possono produrre conseguenze buone o cattive**
- **E' necessario capirne le strutture e le dinamiche**

**perché:**

**Il bisogno di appartenenza a un gruppo è uno dei bisogni fondamentali dell'uomo ma .....**



## **LE PERSONE SONO PROPENSE E SODDISFATTE DI APPARTENERE A UN GRUPPO SE:**

- **Ritengono e sentono che il gruppo soddisfa i loro bisogni**
- **Ottengono soddisfazione dal loro rapporto con gli altri membri (buone relazioni)**
- **Ottengono soddisfazione dalla loro partecipazione al compito del gruppo ( piacere di quello che si fa)**
- **Ottengono soddisfazione dall'appartenenza al gruppo di fronte al mondo esterno ( status, prestigio, riconoscimento)**



## **FUNZIONI DEI GRUPPI**

- **Funzioni organizzative formali**
- **Funzioni psicologiche quali:**
  - **Fornire uno sbocco ai bisogni di sicurezza, affiliazione, sostegno**
  - **Promuovere un miglior rapporto con la realtà**
  - **Fornire un'occasione di verifica della propria autostima**
  - **Difesa dei suoi membri nei confronti dell'ambiente esterno (in un gruppo ci si sente più sicuri)**



## **DIVERSE PROSPETTIVE DI ANALISI E OSSERVAZIONE DEL GRUPPO**

- **Prospettiva sistemica**
- **Prospettiva causale**
- **Prospettiva dinamica**

# IL GRUPPO IN UNA PROSPETTIVA SISTEMICA

- ✉ Il gruppo è un sistema di parti interdipendenti
- ✉ E' qualcosa di più e di diverso dalla somma delle sue singole parti
- ✉ La struttura della comunicazione è ciò che interconnette le varie parti tra loro

**Il gruppo è una struttura e non la semplice somma delle caratteristiche dei singoli componenti e come tale un cambiamento di stato di una parte interessa lo stato di tutte le altre: è una totalità dinamica**

# IL GRUPPO IN UNA PROSPETTIVA CAUSALE

- ✉ **Di fronte ad un problema nel gruppo occorre non fermarsi ai **sintomi**, ma risalire alle **cause****
- ✉ **Tutto ciò che capita nel gruppo, può essere considerato sintomo di un problema, dinamica, disfunzione del gruppo nella sua totalità**





# IL GRUPPO IN UNA PROSPETTIVA DINAMICA

In ogni gruppo sono compresenti  
due livelli:

livello compito  
livello emotivo-affettivo

**Si tratta di due aspetti concomitanti e correlati**

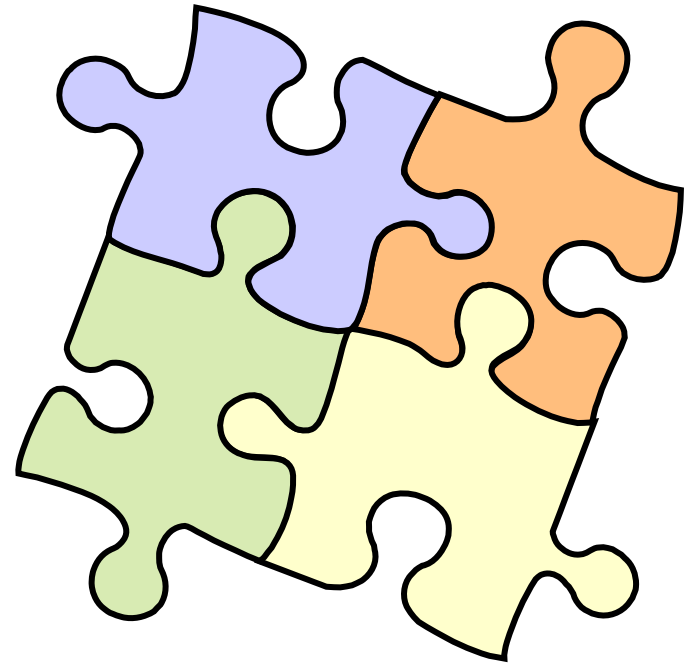
**Il livello compito è manifesto**

**Il livello affettivo-emotivo è latente e comprende:**

- ☯ fantasie, affetti, desideri, aspettative, motivazioni, sentimenti, frustrazioni che ogni componente del gruppo sviluppa verso:
- ☯ il gruppo stesso, i colleghi, il compito, l'organizzazione, il leader, ecc.

# LA DINAMICA DI UN GRUPPO E' DATA DA

- Bisogni e atteggiamenti individuali
- Scelte interpersonali
- Modalità di interazione
- Processi di influenza
- Ruoli presenti
- Conflitti più o meno espliciti intra ed interindividuali



# REGOLE DELL'ATTRAZIONE INTERPERSONALE

## Un individuo tende a scegliere:

- **Coloro con i quali ha maggior opportunità di interagire (vicinanza fisica)**
- **Coloro che possiedono in alto grado caratteristiche socialmente desiderabili**
- **Coloro che per atteggiamenti, valori ed estrazione sociale sono o sono percepiti come più simili a Lui (vicinanza affettivo-ideale)**
- **Coloro dai quali ritiene di essere scelto o di essere giudicato favorevolmente**
- **Coloro con i quali, interagendo, riesce ad ottenere soddisfazione ai propri bisogni**



# **FASI DELLA VITA DI UN GRUPPO DI LAVORO**

**LE PRINCIPALI FASI CHE POSSONO ESSERE  
CONSIDERATE SONO:**

- A**      **Formazione del gruppo e primi passi**
- B**      **Confronto con un problema difficile (incidente critico)**
- C**      **Superamento dell'ostacolo attraverso il coinvolgimento di tutti nella soluzione del problema**
- D**      **Riorganizzazione delle strutture e delle funzioni del gruppo**

## FASE A - FORMAZIONE E PRIMI PASSI DEL GRUPPO

### LE PERSONE COMINCIANO A PERCEPIRE LA LORO APPARTENENZA A UN GRUPPO QUANDO:

- ▣ Possono effettivamente **vivere un'esperienza** di interazione
- ▣ Si siano chiarite le **differenze di percezioni** su obiettivi, tipi di comunicazione e **regole** del gioco
- ▣ Siano state discusse le **relazioni** interne ed esterne del gruppo
- ▣ Siano state stabilite delle **regole** per la partecipazione al gruppo **chiare**
- ▣ Si siano concordati **metodi** di lavoro
- ▣ Sia assicurato a ciascuno dei membri un **posto** ed uno **spazio** nel gruppo
- ▣ Si sia instaurata una certa **fiducia** reciproca

## **FASE A - FORMAZIONE E PRIMI PASSI DEL GRUPPO**

**NEL MOMENTO IN CUI UN GRUPPO SI COSTITUISCE CIASCUN MEMBRO SI INTERROGA PIU' O MENO CONSAPEVOLMENTE SU DUE DIVERSI ASPETTI:**

### **1) LA DIMENSIONE LAVORO COME FONTE DI ANSIA**

- ☐ Componente prescrittiva**
- ☐ Componente discrezionale**

### **2) LA DIMENSIONE GRUPPO COME FONTE DI ANSIA**

- ☐ Le ansie di inadeguatezza (sfera del fare)**
- ☐ Le ansie di perdita di sé (sfera dell'essere)**



**LE ANSIE DEL GRUPPO E I MECCANISMI DI DIFESA**

# ASSUNTI DI BASE

Assunto di base	Presupposto	Dinamiche	Affetti	Conseguenze organizzative positive	Conseguenze organizzative negative
<b>Attacco e fuga</b>	C'è un nemico da cui difendersi o fuggire	Proiezione scissione in buoni /cattivi	Ira Odio Timore Sospetto	Mobilizzazione di energie. Convinzione, efficienza	Faziosità Stereotipi Isolamento Sospetto Lotta
<b>Dipendenza</b>	C'è il desiderio di essere nutriti o protetti dal leader	Idealizzazione del capo	Depression e Invidia Deferenza	Coesione Strategie focalizzate Chiarezza nei ruoli	Passività Assenza di critica Eccessiva fiducia Resistenza al cambiamento
<b>Accoppiamento</b>	C'è qualcosa (idea o persona) che nascerà e salverà il gruppo	Attese e fantasie utopiche	Speranza Fede Illusione Entusiasmo Delusione	Vitalità Armonia Collaborazione Democrazia	Mancanza di analisi realistiche. Rifiuto della realtà. Idealismo eccessivo



## **LE RESISTENZE E LE DIFESE SONO FORTI QUANDO:**

- Le persone si sentono insicure
- Mancano informazioni
- Si è in presenza di pregiudizi
- Ci si sente minacciati nel proprio ruolo/potere
- Il clima del gruppo è valutativo/conflittuale



## **FASE A - FORMAZIONE E PRIMI PASSI DEL GRUPPO**

**QUESTI ASPETTI SONO DETERMINATI DALLA NECESSITA' UMANA DI SODDISFARE ALCUNI BISOGNI, QUALI:**

- ▣ **Sicurezza**
- ▣ **Stima**
- ▣ **Socializzazione**
- ▣ **Affermazione individuale**
- ▣ **Riconoscimento proprie capacità**



**ATTRAVERSO LA VITA DI GRUPPO**

**MENTRE**



- ▣ **Si cerca di raggiungere un obiettivo comune (**compito**)**
- ▣ **Si hanno rapporti con gli altri (**processo**)**

# FASE A - FORMAZIONE E PRIMI PASSI DEL GRUPPO

## RIMEDIO

⊖ E ' NECESSARIO DEDICARE DEL TEMPO FIN DALLA COSTITUZIONE DEL GRUPPO ALL'ESPLICITAZIONE DI:

- ▣ **Aspettative**
- ▣ **Presenza di coscienza delle tensioni**

⊖ NON AFFRONTARE SUBITO QUESTI ASPETTI PUO' INDURRE NELLE PERSONE SENSAZIONI MOLTO SUPERFICIALI:

- ▣ **Integrazione**
- ▣ **Coesione**
- ▣ **Mancanza di difficoltà**
- ▣ **Consenso automatico**



CAUSA DI CRISI DEL GRUPPO NEL SUO INEVITABILE  
CONFRONTO CON IL PRIMO **EVENTO CRITICO**

## **FASE B - INCIDENTE CRITICO**

**LA MAGGIOR PARTE DEI GRUPPI INCONTRA PRIMA O POI UN OSTACOLO CHE RISCHIA DI IMPEDIRE IL PROSEGUIMENTO DEL LAVORO:**

- ☐ **Sensazioni di perdita di autonomia e potere  
(interviene autorità di livello superiore)**
- ☐ **Crisi della definizione dell'obiettivo  
(nuove informazioni che modificano le percezioni)**
- ☐ **Ansia per la realizzazione e conseguenze di una soluzione**



**CONSEGUENZA DI QUESTI EVENTI CRITICI E' UNA **REGRESSIONE** A FASI PRECEDENTI (conflitto, motivazione, demoralizzazione, etc)**



## **FASE C - SUPERAMENTO DELL'OSTACOLO**

**IL SUPERAMENTO DELL' OSTACOLO E' POSSIBILE ATTRAVERSO IL RAFFORZAMENTO DELLE DINAMICHE INTERPERSONALI, UN EFFETTIVO COINVOLGIMENTO DI TUTTI I COMPONENTI DEL GRUPPO**

## **FASE D - RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA O DELLE FUNZIONI DEL GRUPPO**

### **IL SUPERAMENTO DELL'INCIDENTE CRITICO COMPORTA UNA RIORGANIZZAZIONE A LIVELLO DEL COMPITO E DEL PROCESSO:**

**COMPITO**  le principali conseguenze sono:

- ▣ Assicurarsi di possedere le informazioni necessarie prima di pervenire a una decisione
- ▣ Sostituire decisioni prese in modo semplicistico con decisioni più ponderate: metodo

**PROCESSO**  le principali conseguenze sono:

- ▣ Riduzione degli stereotipi
- ▣ Ricerca di soluzioni piuttosto che conflitti
- ▣ Legittimazione della resistenza del gruppo a condizionamenti emotivi di sottogruppi di potere
- ▣ Miglioramento delle capacità del gruppo di resistere a shock violenti<sup>93</sup>