

Laboratorio di formazione e conduzione di gruppi di lavoro

Chiara Aleffi
c.aleffi@unimc.it

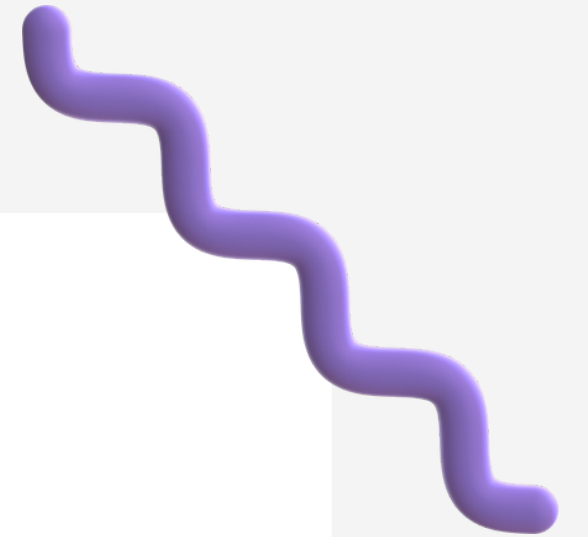


unIMC
UNIVERSITÀ DI MACERATA

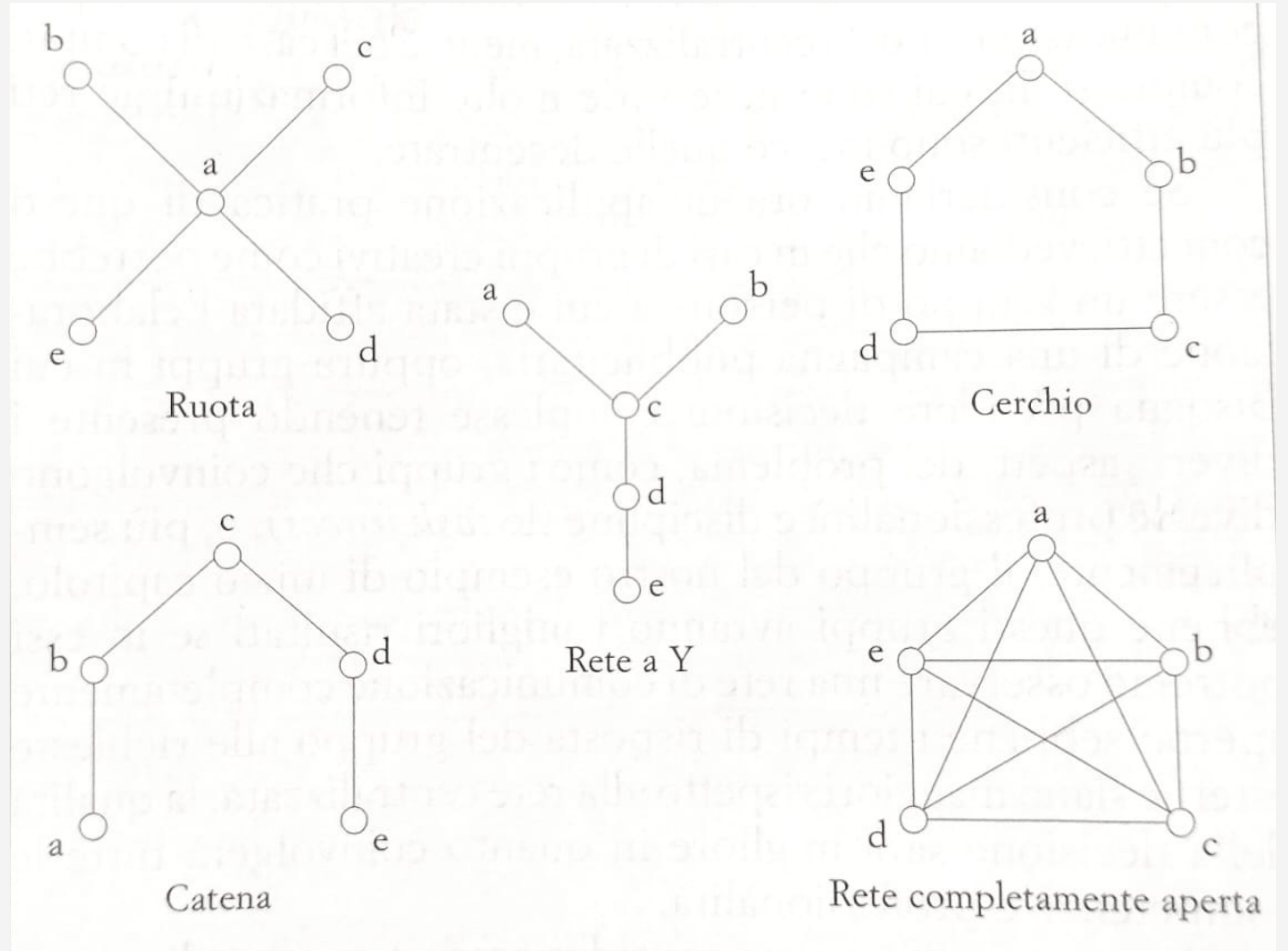
l'umanesimo che innova

Le strutture

Descrivono i canali lungo i quali si sviluppano i flussi delle informazioni



Le strutture



1. L'obiettivo

I risultati attesi da parte del gruppo in coerenza con quelli attesi dall'organizzazione.

Nell'obiettivo di un gruppo di lavoro devono trovare risposta adeguata sia i bisogni individuali che i bisogni dell'organizzazione.

1. L'obiettivo

L'obiettivo che un gruppo si pone dovrebbe essere SMART:

Specifico

Misurabile

Attuabile

Risulti connesso con l'obiettivo finale organizzativo

Time oriented

(Kreitnre, Kinicki, 2013)

2. Il metodo

Modo in cui il gruppo di lavoro decide di portare avanti le sue azioni, è l'insieme delle norme e delle regole che specificano le modalità di funzionamento del gruppo in vista di determinati obiettivi.

Funzionalità, adattamento e negoziazione tra i membri del gruppo.

3. I ruoli

Insieme dei comportamenti che ci si aspetta da parte di chi occupa una determinata posizione, assegnati a ciascuno in funzione del riconoscimento delle sue specificità.

(Cortese e Molino, 2018)

Aspettativa di comportamento legata a una certa posizione occupata all'interno del gruppo o, in forma più allargata, all'interno del gruppo sociale

(Malaguti, 2018)

3. I ruoli

Nei gruppi possiamo distinguere due principali categorie di ruolo:

- Ruoli emergenti: ruolo specifico assunto dai diversi componenti del gruppo
- Ruoli prescritti dall'organizzazione: determinati dalla struttura organizzativa e relativi alle funzioni e posizioni di quest'ultima

3. I ruoli emergenti

Ruolo orientato al compito

Ruolo di mantenimento

Ruolo di ostruzione

3. I ruoli prescritti

Quattro aree proprie di un gruppo di lavoro che lo identificano:

- Area del risultato: elementi necessari per il raggiungimento dell'obiettivo. I ruoli essenziali sono quelli del Conservatore e del Realizzatore.
- Area del lavoro: si realizza la collaborazione e l'impegno comune. I ruoli essenziali sono quelli del Metodologo e del Negoziatore.

3. I ruoli prescritti

- Area delle relazioni: scambio e possibilità di espressione da parte dei membri del gruppo. I ruoli essenziali sono quelli del Comunicatore e del Facilitatore.
- Area della qualità: l'area che favorisce il miglioramento e l'innovazione del gruppo e il raggiungimento di risultati soddisfacenti e condivisi. I ruoli essenziali sono quelli del Creativo e dell'Innovatore.

4. Il clima

Clima: *aria che si respira all'interno del gruppo*

Indicatori:

- Sostegno
- Calore
- Riconoscimento dei ruoli
- Feedback

4. Il clima

La collaborazione è possibile grazie alla presenza di tre aspetti essenziali delle relazioni tra individui:

- Negoziazione continua
- Fiducia
- Condivisione

5. Lo sviluppo

È nell'evoluzione del gruppo che si avvia un processo di crescita, di sviluppo, che porta ad un'integrazione delle competenze e a un sistema di competenza autonomo del gruppo

(Avallone, 2010)

6. La comunicazione

Elemento fondante per il gruppo in quanto favorisce le relazioni, lo scambio di prassi e di vissuti, alimenta la negoziazione, la collaborazione, favorisce un buon clima e permette la gestione dei conflitti.

Le norme

Una norma è una scala di valori che definisce una gamma di atteggiamenti e comportamenti accettabili (e inaccettabili) per i membri di un'unità sociale

(Brown, 2000)

- Consentono il raggiungimento degli obiettivi
- Permettono l'identificazione e mantenimento del gruppo
- Definiscono la realtà sociale
- Permettono di coordinare le attività

Norme ESPLICITE e IMPLICITE

Norme CENTRALI e PERIFERICHE

Il conflitto

Un'interazione tra agenti (individui, gruppi, organizzazioni, etc.) In cui almeno un attore percepisce un'incompatibilità con uno o più attori nella dimensione del pensiero e delle percezioni, nella dimensione emozionale e/o nella dimensione della volontà in una maniera tale che la realizzazione venga ostacolata da un altro attore

(Glasl, 1997)

Il conflitto

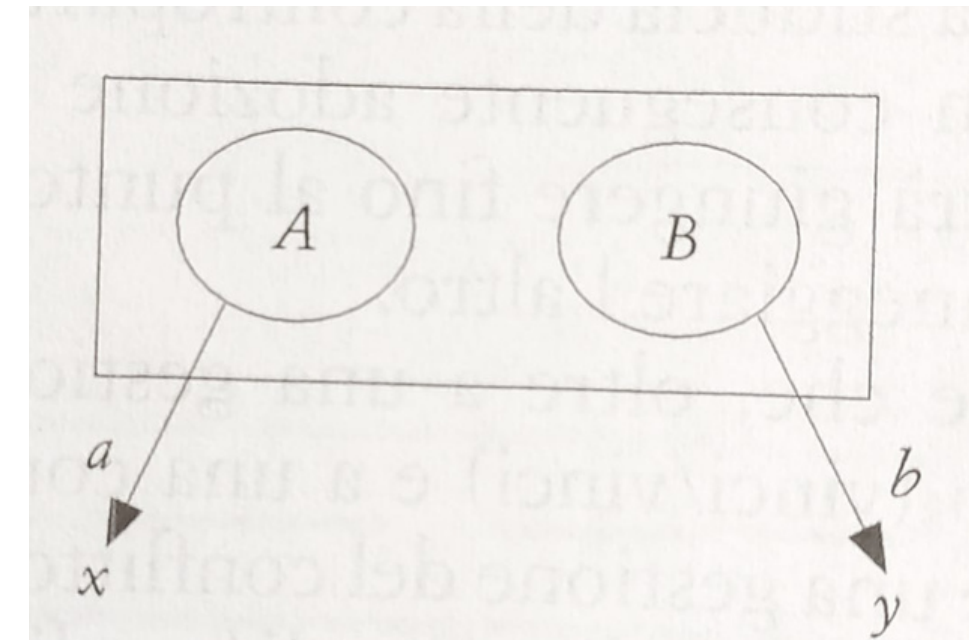
Le fonti del conflitto:

- Obiettivi. Individuali, di gruppo e organizzativi
- Potere. Riguarda l'ottenimento e la sua gestione
- Risorse/ricompense. Si può concorrere per differenti tipi di risorse
- Percezioni. Differente modo di vedere una situazione nonché la relazione e le aspettative ad essa legate
- Valori. Le persone entrano in conflitto a livello più profondo quando si tratta di scale di valori
- Sentimenti ed emozioni. Mancato riconoscimento reciproco dei sentimenti
- Bisogni. Possiamo trovare conflitti tra differenti bisogni

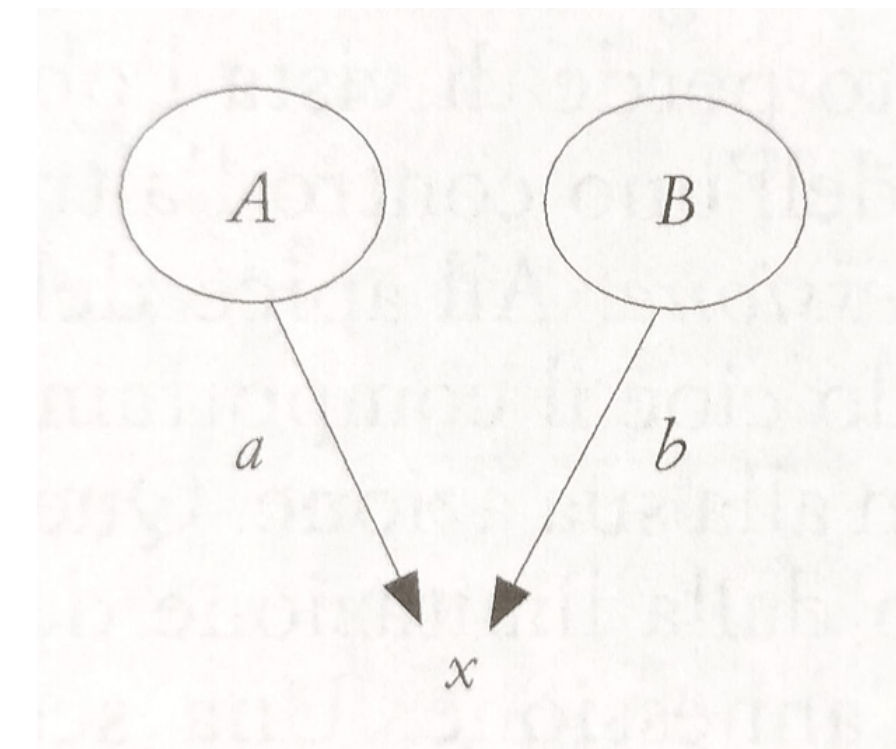
Il conflitto

TIPI DI CONFLITTO

Tipo I: *divergenza*. Le parti hanno scopi differenti pur trovandosi entrambe legate l'una all'altra



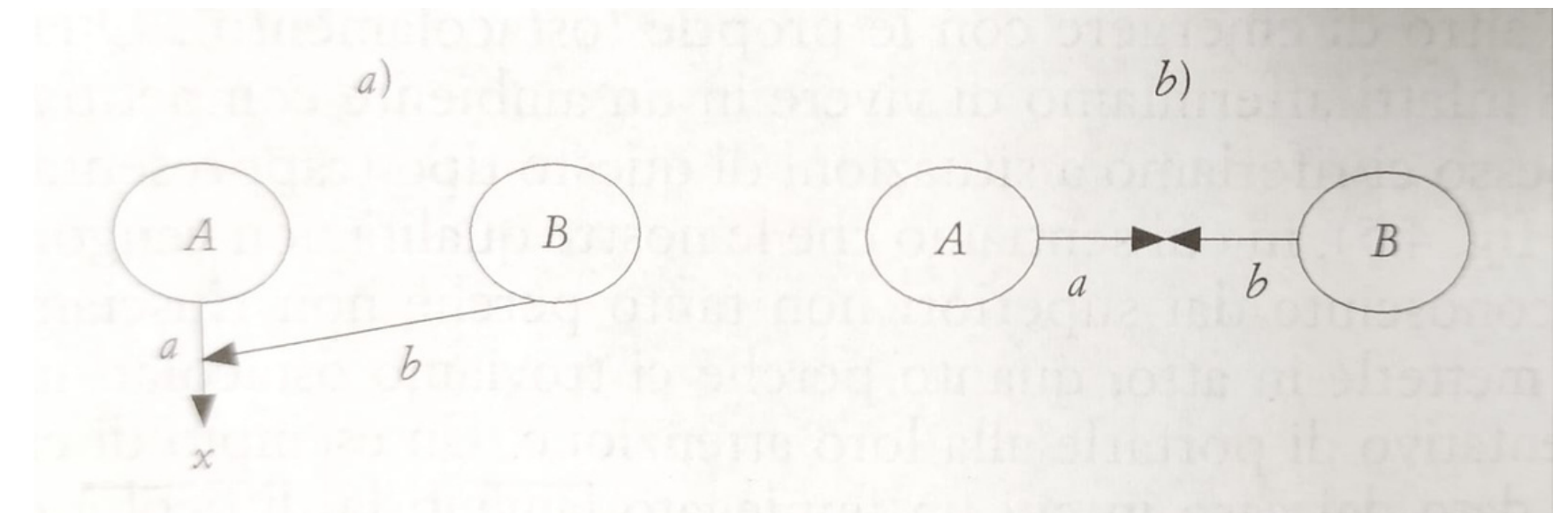
Tipo II: *concorrenza*. Entrambe le parti si rivolgono allo stesso obiettivo e agiscono indipendentemente per ottenerlo



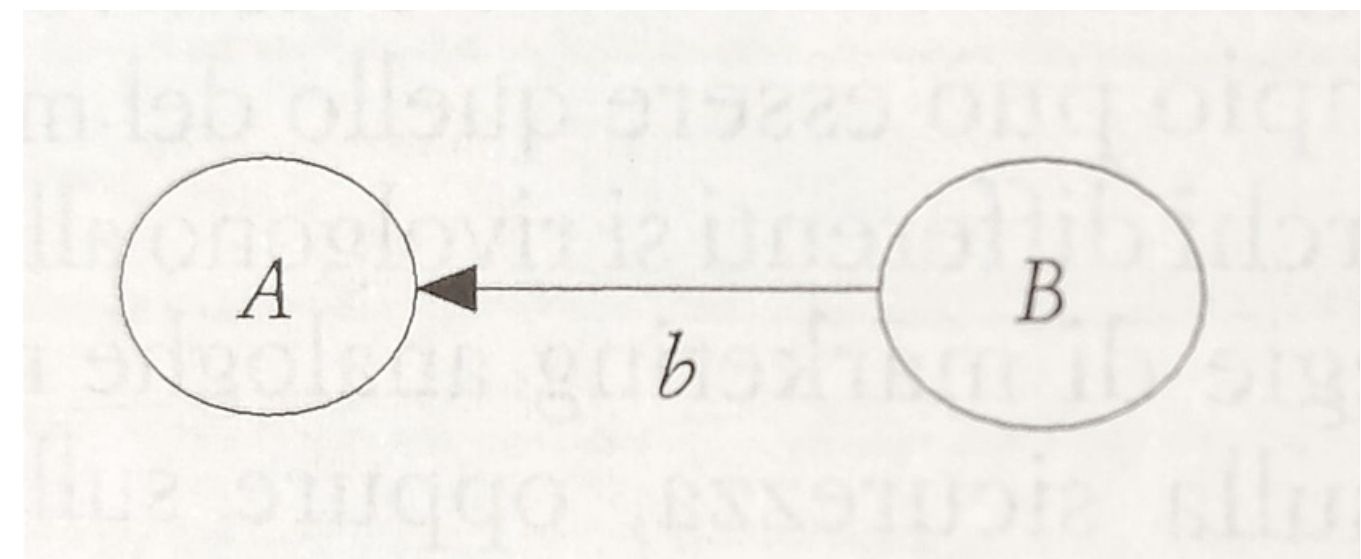
Il conflitto

TIPI DI CONFLITTO

Tipo III: *ostacolo*. L'azione di una parte è diretta non all'obiettivo, bensì all'azione dell'altra.



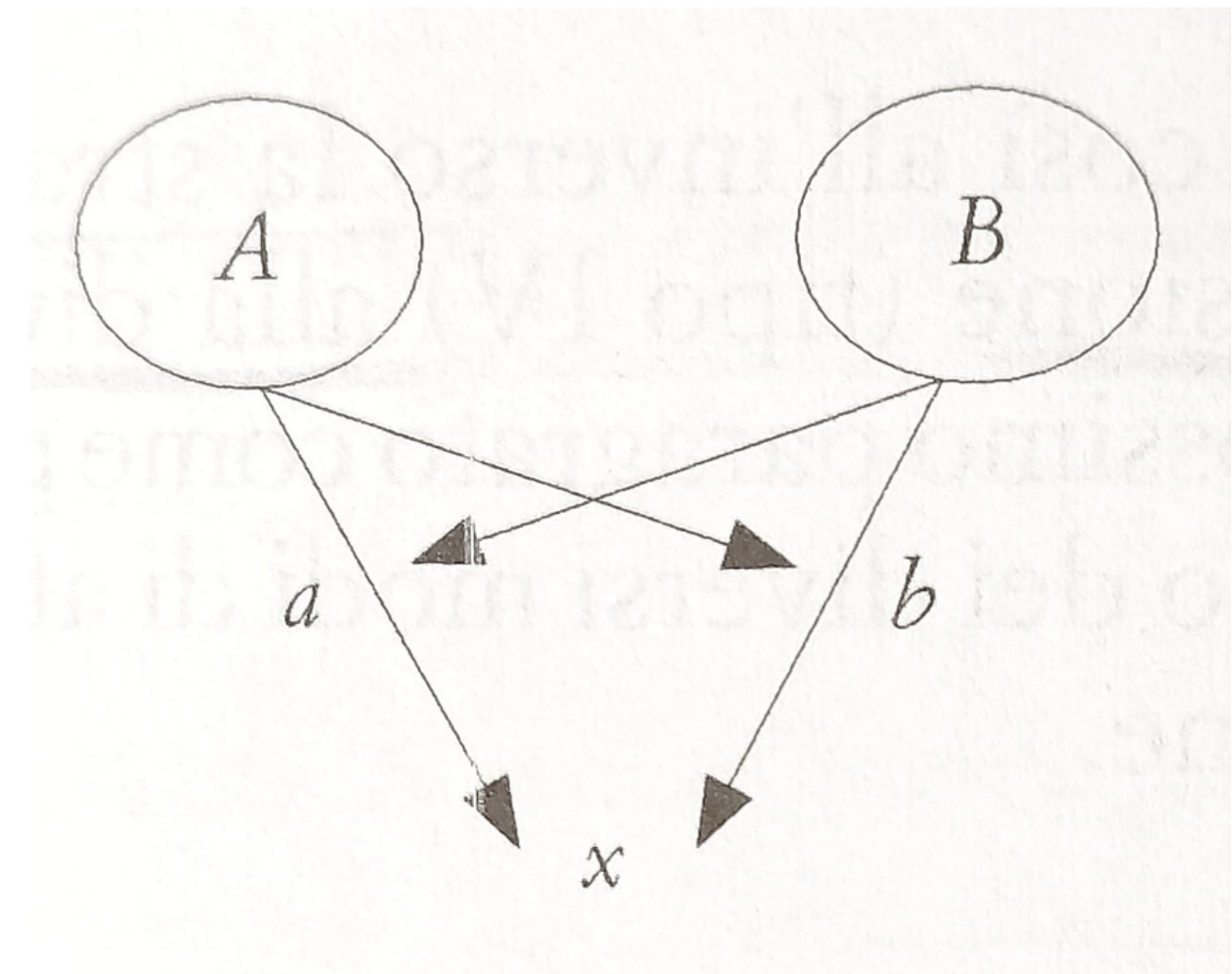
Tipo IV: *aggressione*. Il comportamento di una parte è diretto all'altra e non alla sua azione.



Il conflitto

TIPI DI CONFLITTO

Combinazione del Tipo II e del Tipo III: *competizione*. Ad un'azione indipendente sul medesimo obiettivo si aggiunge un'azione di ostacolamento.



Il conflitto

GESTIRE IL CONFLITTO

Accomodamento. Alto interesse per il mantenimento della relazione e un basso interesse per l'ottenimento dei propri obiettivi.

Evitamento. Una delle due parti non è interessata né alla relazione né agli obiettivi.

Competizione. Il massimo interesse è per il raggiungimento dei propri obiettivi indipendentemente dalla relazione.

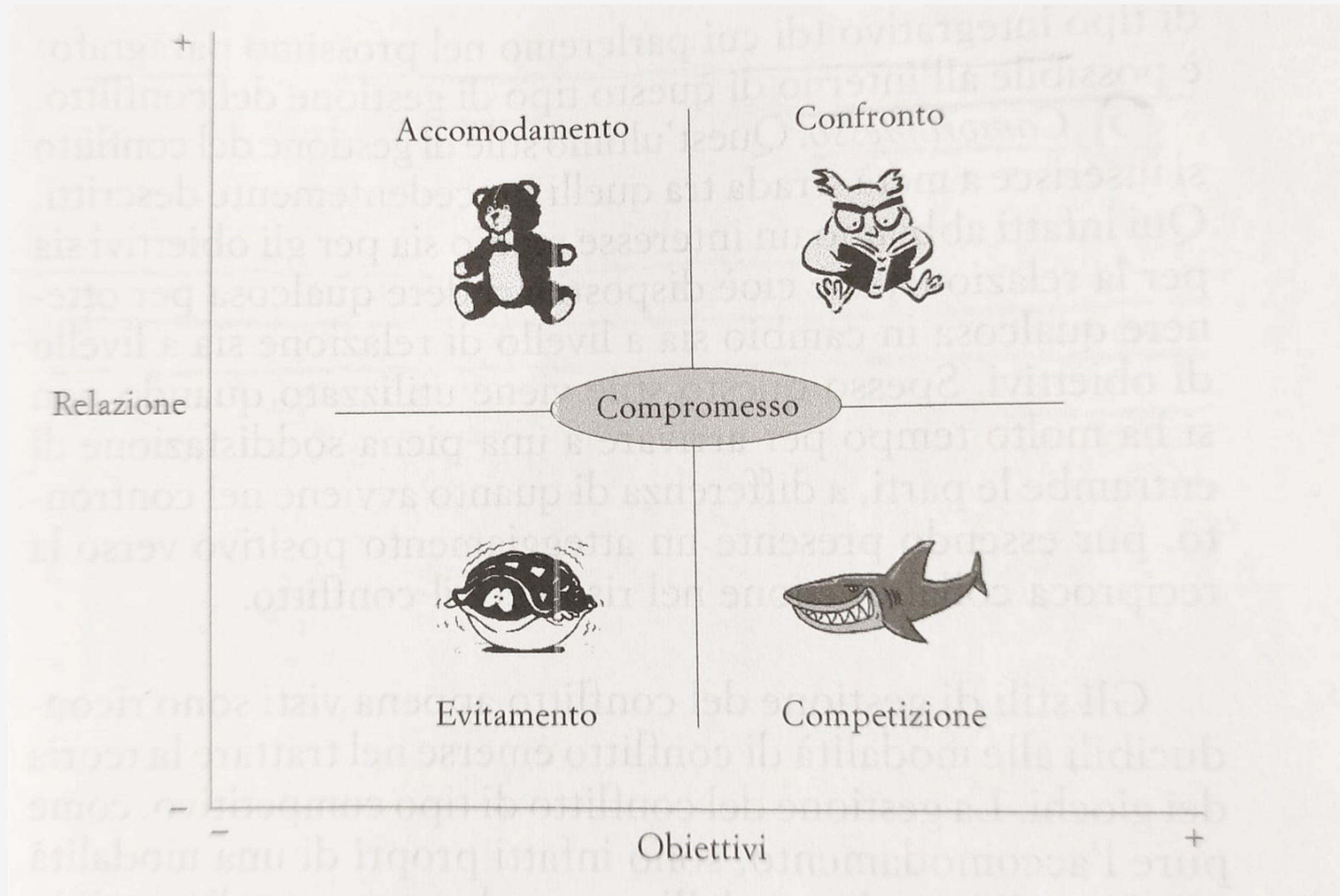
Il conflitto

GESTIRE IL CONFLITTO

Confronto. La strategia utilizzata quando riteniamo che nel gestire il conflitto sia importante mantenere un alto livello della relazione e al tempo stesso siamo anche consapevoli dell'importanza di raggiungere gli obiettivi.

Compromesso. Interesse medio sia per gli obiettivi sia per la relazione.

Il conflitto



Il conflitto

Le tre dimensioni considerate fondamentali per riuscire a creare una condizione di fiducia riguardano:

APPREZZAMENTO

Si intende sia il riconoscimento dell'altro sia il farsi apprezzare. Come fare a creare una situazione ideale per farsi ascoltare?

- Esercitare la propria assertività
- Usare metafore nell'esporre il proprio punto di vista
- Utilizzare pochi concetti chiave
- Chiedere se l'interlocutore ha capito il nostro punto di vista

Il conflitto

AFFILIAZIONE

Trovare dimensioni comuni. Queste possono riguardare:

- Aspetti strutturali: elementi legati alla dimensione organizzativa
- Aspetti personali: elementi e dimensioni relative al contesto soggettivo

Il conflitto

STATUS

Il riconoscimento dello status delle persone che entrano in conflitto.

Risulta infatti importante riconoscere lo status dei nostri interlocutori per favorirne la cooperazione

La leadership

Forma di influenza caratterizzata dalla capacità di determinare un consenso volontario, un'accettazione soggettiva e motivata nelle persone rispetto a certi obiettivi del gruppo o dell'organizzazione. La leadership implica la persuasione degli altri a mettere in secondo piano, per un certo tempo, i propri personali interessi al fine di perseguire uno scopo comune, importante per il gruppo.

(Novara e Sarchielli, 1996)

La leadership

LEADER



CAPO

La leadership



La leadership | Scienze sociali

La leadership - Il gruppo e le sue dinamiche

 Rai Scuola

La leadership

Hersey e Blanchard (1982) hanno inquadrato quattro stili di leadership:

Telling

Selling

Participating

Delegating

La leadership

Il leader per giungere a conquistare la credibilità, la fiducia e la stima del gruppo deve attraversare un processo definito da quattro tappe fondamentali:

Conformismo iniziale

Competenza

Legittimità

Identificazione con il gruppo

La leadership

I leader possono crescere con i loro seguaci, di solito stando un passo avanti rispetto a loro, in modo da rispondere ai loro rinnovati bisogni e aiutarli nel loro cammino di autorealizzazione. A mano a mano che l'espressione dei bisogni diventa più finalizzata, i leader aiutano a trasformare i bisogni dei seguaci in speranze e aspirazioni positive

(Burns, 1978)

La creazione di un clima favorevole

L'ascolto attivo

Il problem solving

La creazione di un clima favorevole

l'ascolto attivo

Un elemento che permette una comunicazione efficace e l'ascolto

Si riferisce a una situazione in cui l'ascoltatore è presente nella relazione ma attraverso la propria postura, i cenni del capo, lo sguardo e i propri interventi mostra concretamente, visibilmente e senza alcuna intenzione di giudizio il proprio interesse per il punto di vista dell'altro

La creazione di un clima favorevole

l'ascolto attivo

PROBLEMI

Disturbi nel canale di comunicazione

Codice di utilizzo differente

Processo di decodifica differente

La creazione di un clima favorevole

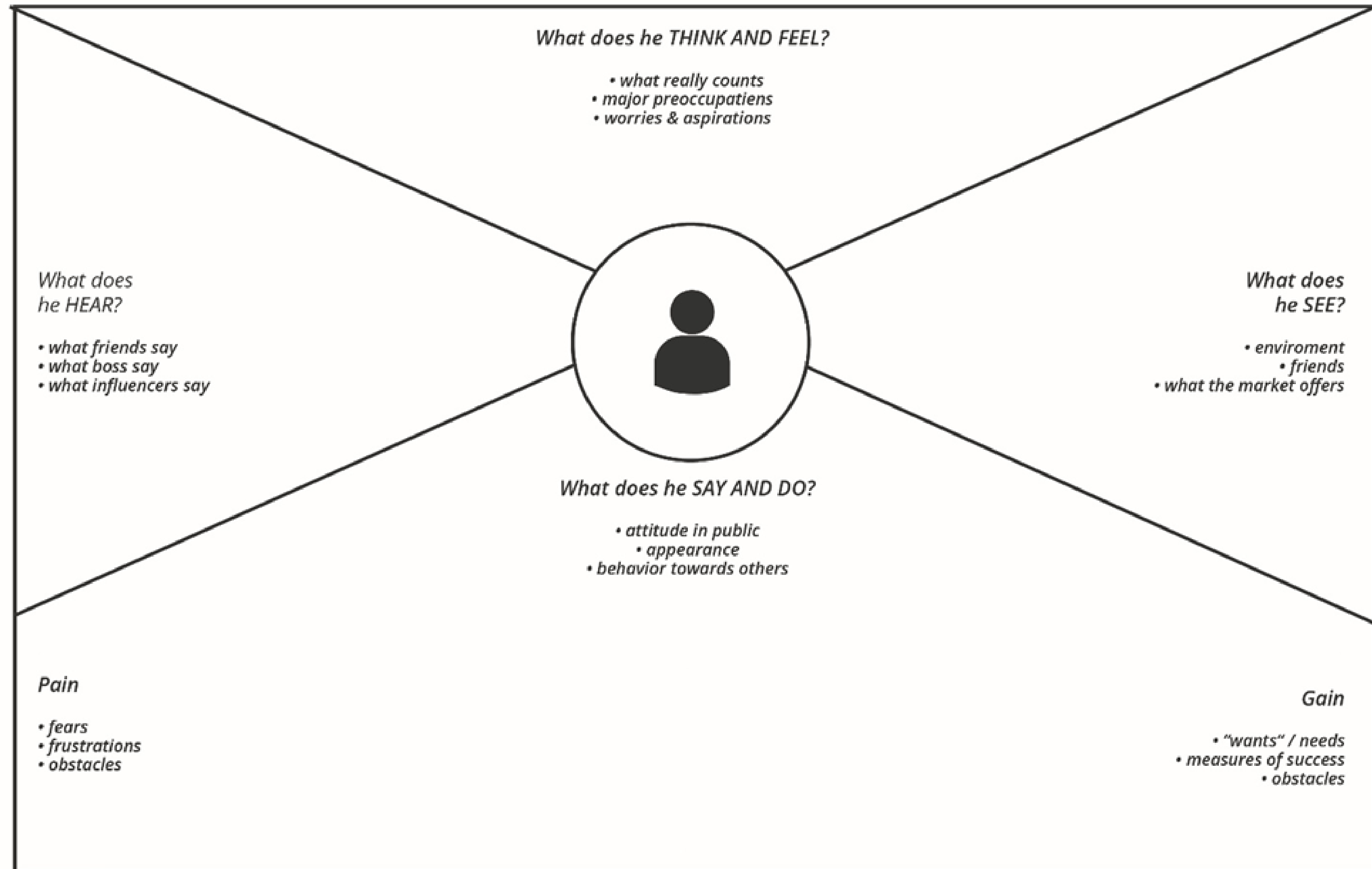
il problem solving

OBIETTIVO: fornire le competenze necessarie affinché i membri del gruppo possano risolvere le proprie difficoltà

Sei stadi:

1. Identificare e definire il problema
2. Generare soluzioni alternative
3. Valutare le soluzioni emerse
4. Scegliere una soluzione
5. Implementare la soluzione scelta
6. Verificare la soluzione

Empathy Map



EMPATHY MAP

Lo strumento Empathy Map aiuta a focalizzare l'attenzione sui diversi aspetti di ciò che una persona pensa, sente, vede, sente e fa, nonché sui suoi punti di sofferenza e di guadagno. Inoltre, supporta la visualizzazione e la sintesi delle vostre intuizioni.

La Mappa dell'empatia è suddivisa in 6 diverse categorie:

1. **Cosa vede?** Come appare il suo ambiente? Quali offerte vede ogni giorno? Chi sono i suoi familiari, amici, partner...?
2. **Cosa sente?** Che cosa sente da amici, clienti, capo e colleghi o dalla pubblicità?
3. **Che cosa pensa e sente?** Che cosa è importante per lui? Quali sono i suoi sogni? Di cosa si preoccupa?
4. **Che cosa dice e fa?** Cosa dice agli altri? Cosa fa e quali sono le attività tipiche? Cosa usa come supporto? Quali dispositivi tecnici utilizza?
5. **Quali sono i suoi punti dolenti?** Quali sono le cose più frustranti? Quali sfide e quali rischi deve affrontare ogni giorno?
6. **Quali sono i suoi punti di forza?** Cosa lo rende felice? Cosa gli piace davvero? Cosa rende qualcosa di successo? Come raggiunge i suoi obiettivi?

Chiara Aleffi
c.aleffi@unimc.it



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA

l'umanesimo che innova