



Il Gruppo / Team

Significati, rappresentazioni,
caratteristiche e dinamiche

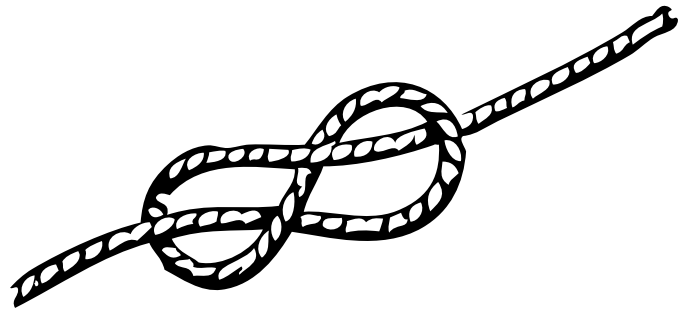


La metafora del gruppo - ambiguità intrinseca



"Dei porcospini, in una fredda giornata d'inverno, si strinsero vicini, per proteggersi, col calore reciproco, dal rimanere assiderati. Ben presto, però, sentirono il dolore delle spine; il dolore li costrinse ad allontanarsi di nuovo l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di scaldarsi li portò di nuovo a stare insieme, si ripeté quell'altro malanno; di modo che venivano sballottati avanti e indietro tra due mali: il freddo e il dolore. Tutto questo durò finché non ebbero trovato una moderata distanza reciproca, che rappresentava per loro la migliore posizione". (Arthur Schopenhauer – 'Parerga e Paralipomena')

La metafora del gruppo - ambiguità intrinseca

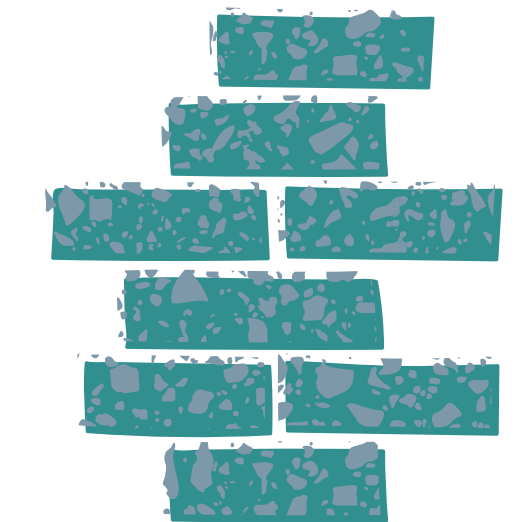
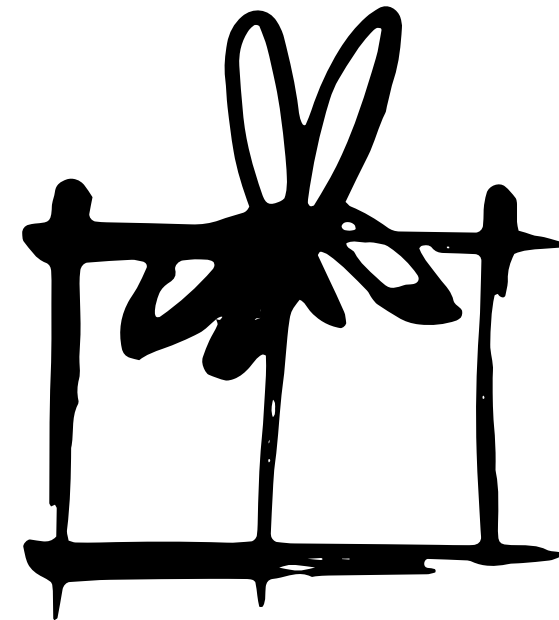


Nodo,
legame tra le persone



Tondo, circolarità

CUM MUNUS



CUM MOENIA

Il gruppo - i significati

Gruppi primari --> fatto di persone emotivamente vicine, che si conoscono bene e si cercano compagnia. Le persone in questi gruppi hanno relazioni primarie (relazioni che sono intime, premurose e appaganti) - di solito sono piccoli gruppi con interazioni faccia a faccia, contatto continuo, ambiente adatto alle relazioni. Funzione: supporto emotivo, socializzazione, incoraggiamento al conformismo

Gruppi secondari--> le persone che condividono solo una parte della loro vita mentre si concentrano su un obiettivo o un compito, utile per raggiungere uno scopo specifico, interagiscono coinvolgendo solo una parte della loro personalità. L'amicizia può nascere ma non è lo scopo principale, se l'amicizia diventa più importante il gruppo diventa inefficace



Il gruppo - i significati

Famiglia

Unione biologica

Ruoli affettivi

Legame autogiustificato

La divisione è un fallimento

La divisione dai bambini è un atto
d'amore

Risultato dell'autonomia dei bambini

Produrre convivenza

Organizzazione

Unione funzionale/razionale

Divisione del lavoro

Legame è subordinato ai risultati

Si basa sulla gestione

dell'inclusione/esclusione

La divisione dipende dai risultati

Il risultato è l'integrazione dei ruoli

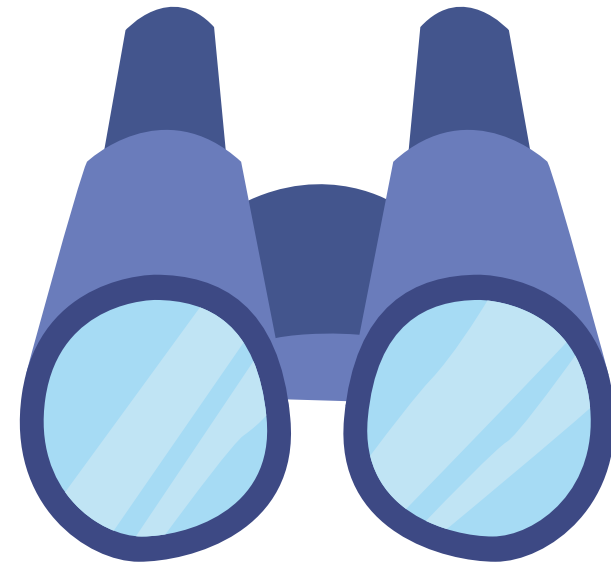
Produrre prodotti o servizi

Il gruppo - quantità e qualità

Che cosa vuol dire stare nei gruppi

In gruppo

- persone raggruppate sono il contenitore dell'azione
- obiettivi sono attività individuali
- le interazioni non sono rilevanti
- il focus è sull'individuo



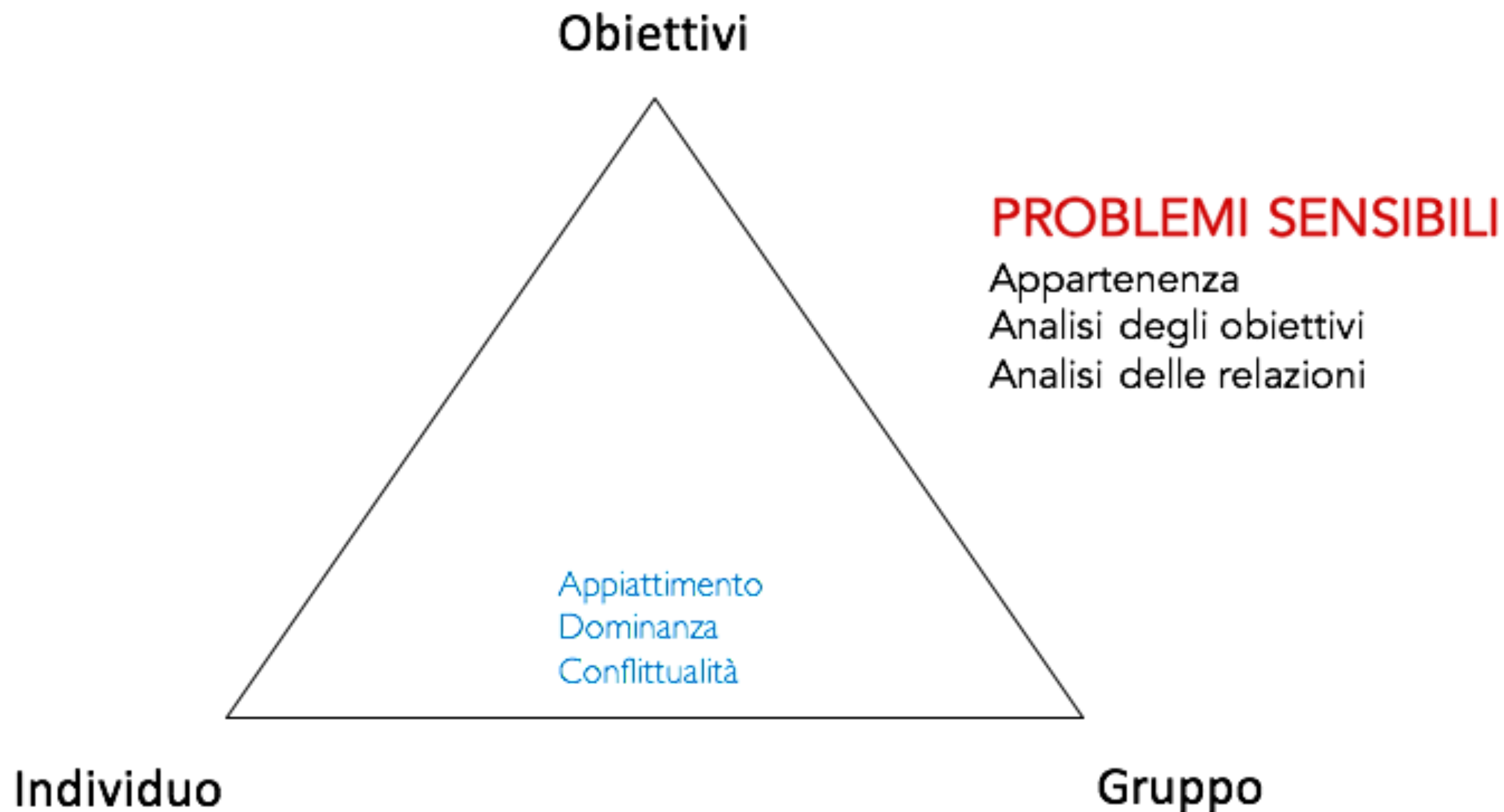
Di gruppo

- la relazione tra le persone è uno strumento di azione
- obiettivi sono individuali e collettivi
- le interazioni sono rilevanti
- il focus è sul rapporto tra gli individui

Il gruppo - questioni sensibili

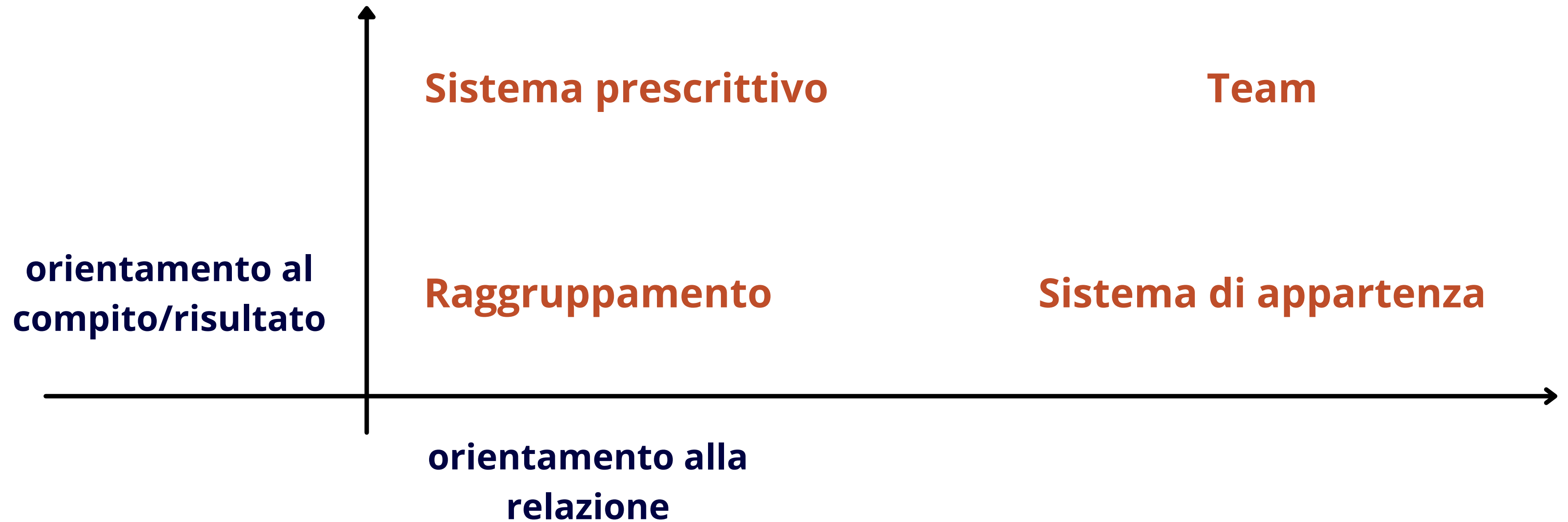


Il gruppo - questioni sensibili



Il gruppo - questioni sensibili

Grado e modo in cui i membri sono attratti l'uno all'altro



ESERCITAZIONE



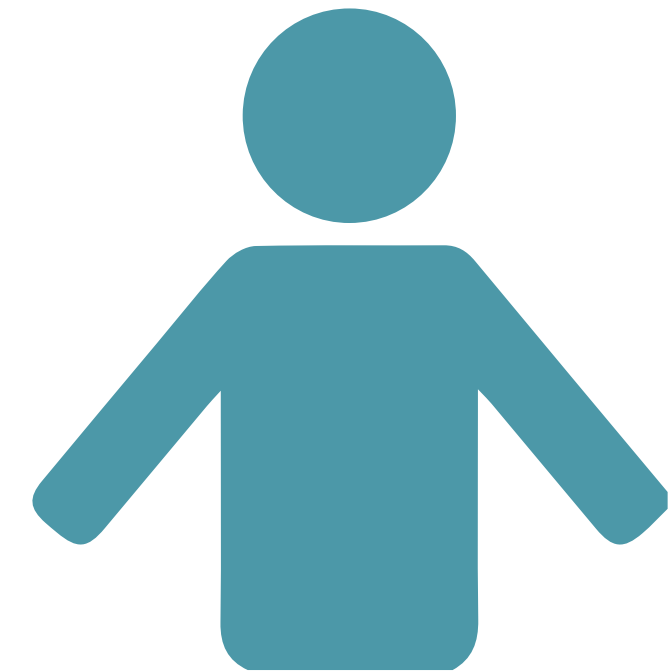
Consegna - primo step

Tempo: 7 minuti

Individualmente ...

Scrivi una storia che abbia un **titolo** e che racconti:

- chi sono queste persone
- cosa stanno facendo
- cosa pensano e cosa provano
- come va a finire la storia



Consegna - secondo step

Tempo: 10 minuti

In piccoli gruppi (6 gruppi) ...

Uscite dalla discussione di gruppo con **UNA** sola storia (organizzatevi come volete):

che abbia un **titolo** e che racconti:

- chi sono queste persone
- cosa stanno facendo
- cosa pensano e cosa provano
- come va a finire la storia



Consegna - terzo step

Tempo: 15 minuti

In grande gruppo (2 rappresentanti per gruppo: totale 12 persone)...

Uscite dalla discussione di gruppo con **UNA** sola storia (organizzatevi come volete):

che abbia un **titolo** e che racconti:

- chi sono queste persone
- cosa stanno facendo
- cosa pensano e cosa provano
- come va a finire la storia



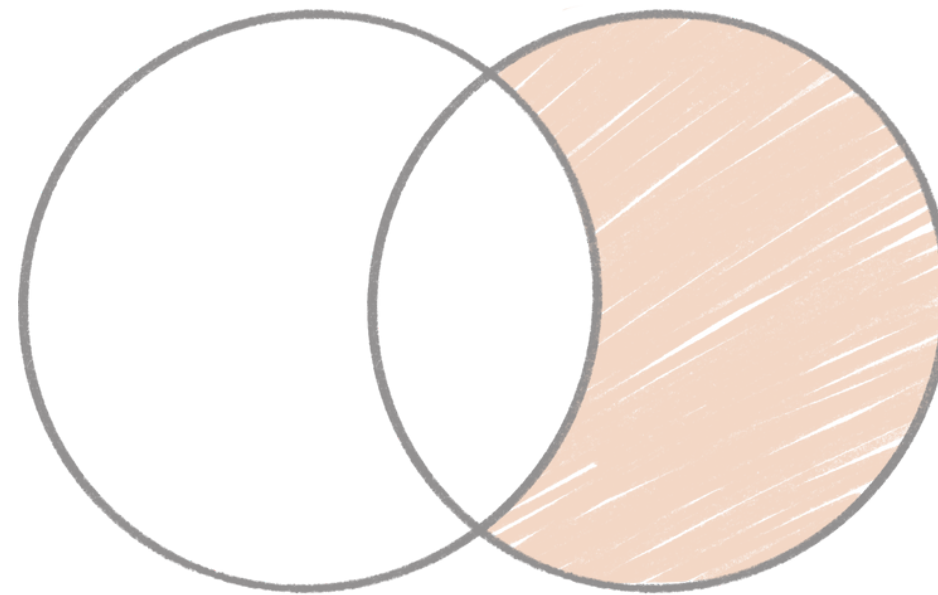
COMMENTI

Il gruppo - individuale vs. gruppale

Lavoro individuale

(riproduce idee e valori delle singole persone. Obiettivo è riconoscersi e essere riconosciuti)

I problemi riguardano la comprensione e l'interpretazione del compito, il tipo e la qualità dell'investimento e l'organizzazione del lavoro



Lavoro gruppale

(riproduce il modo in cui le persone interpretano il lavoro, lo riconfigurano insieme e costruiscono dinamiche)
i problemi riguardano la qualità e la quantità delle relazioni

Il gruppo - quantità e dinamiche

Numero di persone	Definizione convenzionale	"Effetti" convenzionalmente attribuiti
3-5	Piccolo gruppo	Senso di coalizione, intimità, spontaneità, interazione faccia a faccia, interdipendenza, informalità, massima produttività del gruppo
6-15	Gruppo	Regressione, interazione faccia a faccia, interdipendenza, appartenenza, intimità
16-30	Gruppo mediano	Formazione di sottogruppi, regressione, dipendenza dal leader
31-70	Gruppo allargato	Esperienza di caos, anonimato, bisogno di regole, creatività
71 oltre	Collettivo, folla, massa	Senso di far parte di una massa anonima, de-responsabilizzazione

Il gruppo non è un discorso quantitativo. Non è il numero di persone che ne fanno parte (i soggetti non sono entità sommabili)

I gruppi funzionano per **simbolizzazioni** e per **codici affettivi** che vengono appresi nelle prime esperienze di gruppaltà (nella famiglia) - **esclusione/inclusione, amico/nemico, buono/cattivo...**

Queste simbolizzazioni sono il modo attraverso il quale le persone costruiscono i significati di funzionamento del gruppo

Il gruppo - dinamiche osservabili

Social loafing

(essere anonimi percepire minore responsabilità)



Dinamiche frequenti

(conformismo, groupthink, polarizzazione di gruppo)

Ruolo e status

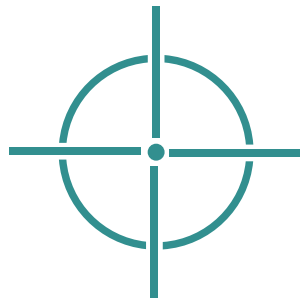
(influenza su norme, interazioni, equità)

ALCUNE CHIAVI DI LETTURA UTILI

Le chiavi di lettura utili



La sicurezza psicologica: come elemento utile per la costruzione di buone relazioni



L'attenzione all'obiettivo: modalità per promuovere motivazione e coinvolgimento



Il feedback: come strumento principale di equilibrio tra attenzione alle relazioni e ai risultati

LA SICUREZZA PSICOLOGICA come cultura di gruppo e clima relazionale

La sicurezza psicologica



La sicurezza psicologica è la convinzione che in un determinato ambiente lavorativo sia sicuro assumersi dei rischi relazionali

Negli ambienti psicologicamente sicuri le persone: credono che se sbaglieranno o chiederanno aiuto gli altri non reagiranno male; sentono che possono esprimersi liberamente, proporre idee e fare domande, senza paura di essere rimproverate o messe in imbarazzo

Emy Edmondson



La sicurezza psicologica



NESSUNO VUOLE APPARIRE:	È FACILE DA GESTIRE:
IGNORANTE	NON FARE DOMANDE
INCOMPETENTE	NON MOSTRARTI DEBOLE/NON AMMETTERE DI AVER SBAGLIATO
INOCCORTUNO	NON ESPRIMEE IDEE
NEGATIVO	NON CRITICARE LO STATUS QUO

COMPORIAMENTO APPRESO - GESTIRE IL RISCHIO RELAZIONALE

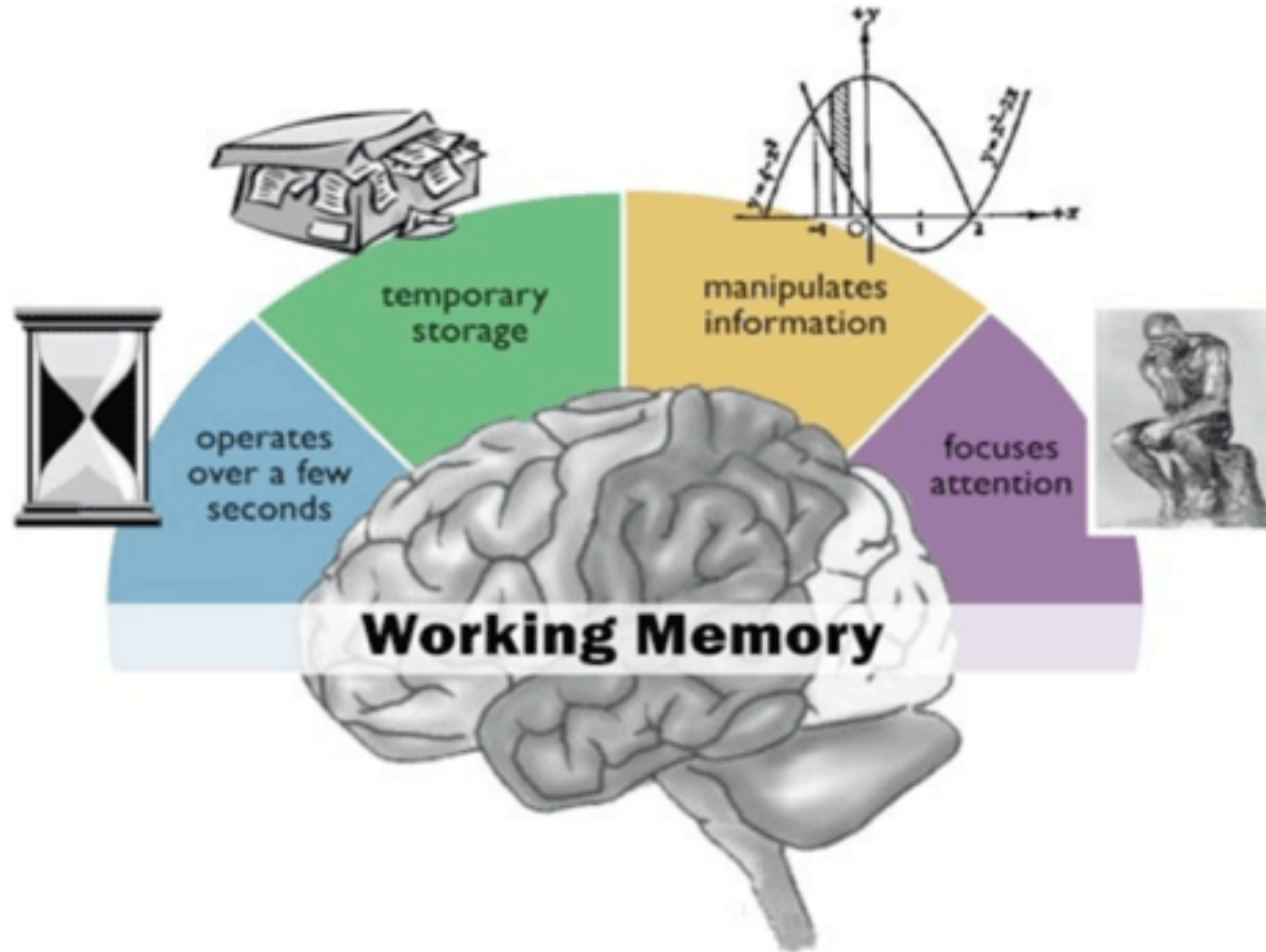
= paura di espressione per via del contesto in cui si trovano

Le conseguenze possono essere molto importanti





La sicurezza psicologica



La ricerca neuroscientifica ha dimostrato che la **PAURA** consuma risorse fisiologiche, sottraendole alle parti del cervello che gestiscono la **memoria di lavoro** ed elaborano le informazioni nuove, danneggiando il **pensiero analitico**, la **creatività** e la **capacità di risolvere i problemi**. È per questo che chi è spaventato fatica a lavorare bene.



La sicurezza psicologica



Alcune teorie implicite:

che sono del tutto irrazionali: non criticare (soprattutto persone che hanno una posizione più importante della tua), non parlare se non disponi di dati certi, non esprimerti liberamente se sono presenti alcune persone, non esprimerti liberamente se devi dire qualcosa di negativo sul lavoro, esprimersi apertamente ha conseguenze sulla carriera

Espressione

Silenzio

Vantaggio per chi

Vantaggio quando

Per l'organizzazione e i suoi clienti	Lungo termine
per se stessi	Breve termine

La sicurezza psicologica

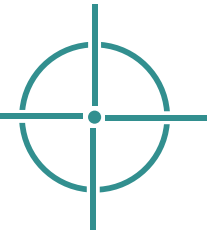


E' possibile misurare la sicurezza psicologica che caratterizza le culture organizzative

1. **in questo gruppo di lavoro, se sbagli, l'errore ti verrà rinfacciato spesso (N)**
2. **I componenti del gruppo spesso segnalano problemi o questioni difficili (P)**
3. **Talvolta i componenti del mio gruppo respingono gli altri per la loro diversità (N)**
4. **in questo gruppo si può rischiare senza avere paura (P)**
5. **in questo gruppo di lavoro è difficile chiedere aiuto agli altri (N)**
6. **nessuno dei miei colleghi, nel gruppo, agirebbe mai volontariamente in modo da compromettere i miei sforzi (P)**
7. **nella collaborazione con gli altri colleghi del gruppo, le mie personali competenze e il mio talento sono apprezzati e utilizzati (P)**

IL LAVORO SUGLI OBIETTIVI
per promuovere la motivazione e il
coinvolgimento

Il lavoro sugli obiettivi



Guida il
comportamento
Individuale, di gruppo,
Organizzativo

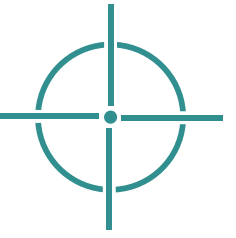
Spesso implicito
E non chiaro

Obiettivo

E' oggetto
simbolizzabile

E' un fatto razionale

Il lavoro sugli obiettivi



Gli obiettivi motivano la prestazione perché permettono di concentrare l'attenzione su uno scopo specifico, aiutando a ridurre l'influenza di attività alternative e potenziando la persistenza.

Obiettivi dovrebbero essere:

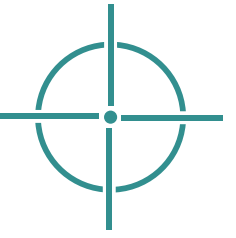
Chiari e ben esplicitati --> fornire informazioni per contenere ambiguità e incertezza; generare convergenza tra le persone (intreccio tra interessi personali e obiettivi del gruppo)

Sfidanti --> obiettivi troppo facili non stimolano le persone a investire e sfidare conoscenze e competenze e orientarsi allo sviluppo e alla crescita. Troppo difficili rischiano di generare stress e burnout e creare scarsa autostima (utile dividere gli obiettivi) --> tenere in particolare in considerazione tre elementi (valenza, aspettativa, strumentalità)

Coinvolgenti --> generare interesse, essere percepiti come significativi --> possibilità di riconoscere il proprio valore in quello che si fa (Buon lavoro di Gardner)

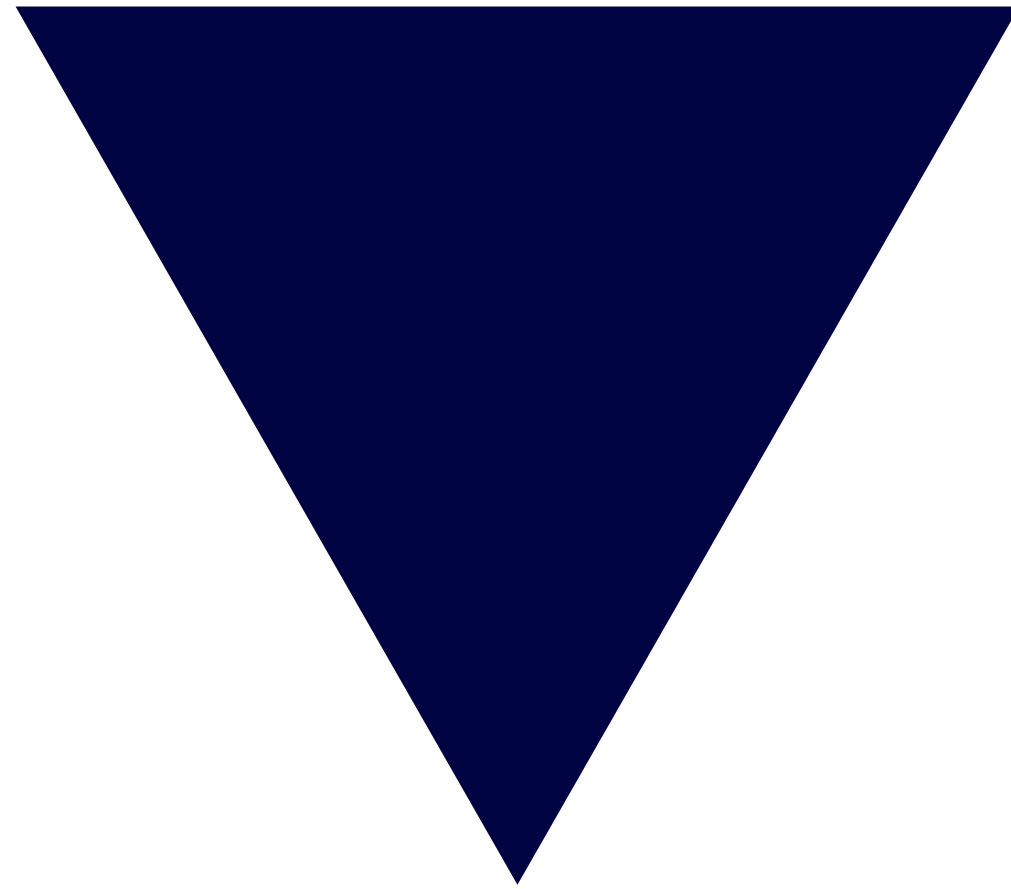
Seguiti da feedback --> gli obiettivi devono essere continuamente discussi, negoziati, ri-compresi...

Il lavoro sugli obiettivi



Spesso succede che nelle relazioni familiari/professionali/sociali i protagonisti perdano di vista lo scopo specifico che funge da terzo elemento mediatore del loro rapporto e riducano così la relazione a una mera interazione per compiacere o contrastare l'altro interlocutore

Soggetti



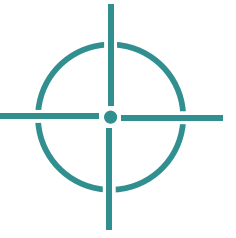
Gruppo

Scopo

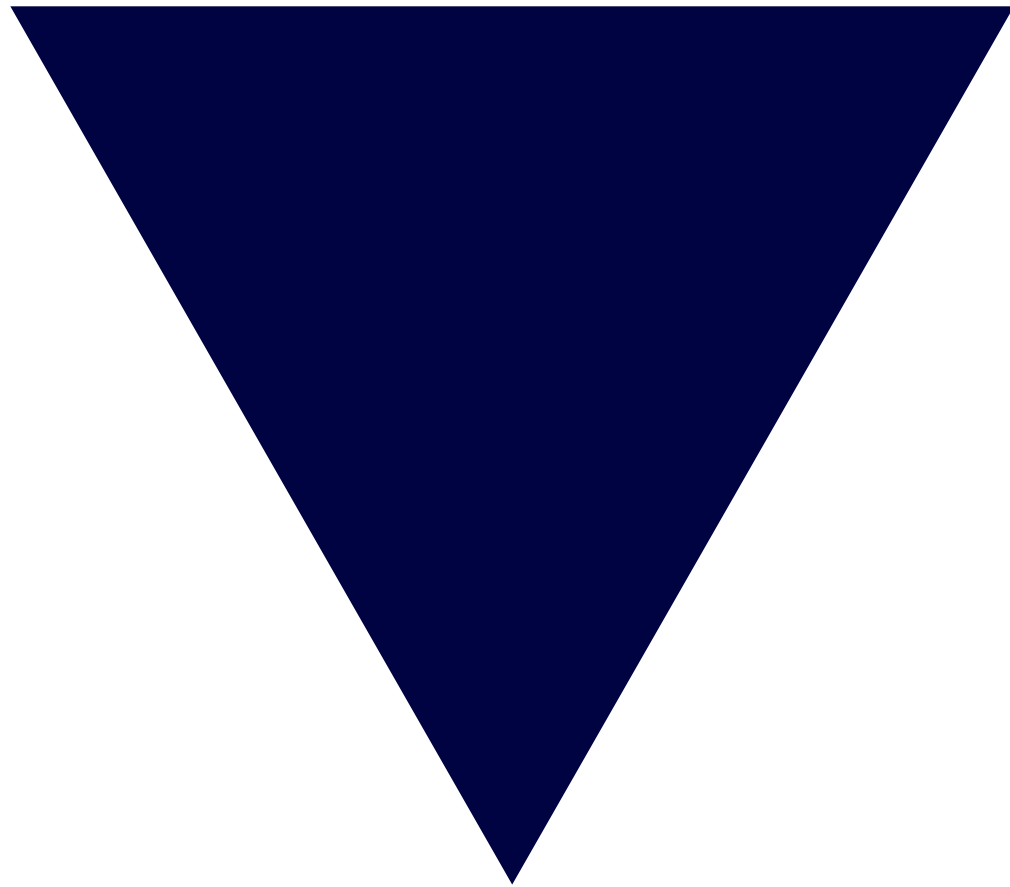
2 esiti possibili:

- **Processo di sottomissione**
intellettuale o sociale di uno dei due interlocutori (posizione bassa disfunzionale)
- **Scalate simmetriche/spirali perverso**
in cui l'obiettivo diventa dimostrare la propria ragione

Il lavoro sugli obiettivi



Soggetti



Gruppo

Obbligo deontologico alla
collaborazione



Scopo

Le conseguenze delle scalate simmetriche o
delle lotte di potere/status ricadono sul/lla
cliente/utente (filaità ultima)

IL FEEDBACK

continuativo come modalità di
comunicazione



Che cosa è il feedback

E' il processo di restituzione di un **riscontro** su un **comportamento** messo in campo volto a far comprendere all'autore dell'azione le **implicazioni** del proprio operato e a chiarire le **aspettative** al fine di poter **rettificare e riorientarne** le azioni in un'ottica di **sviluppo e crescita**.

Cosa valutiamo

Non valutiamo come sono le persone, il carattere o i tratti/stati di identità ma

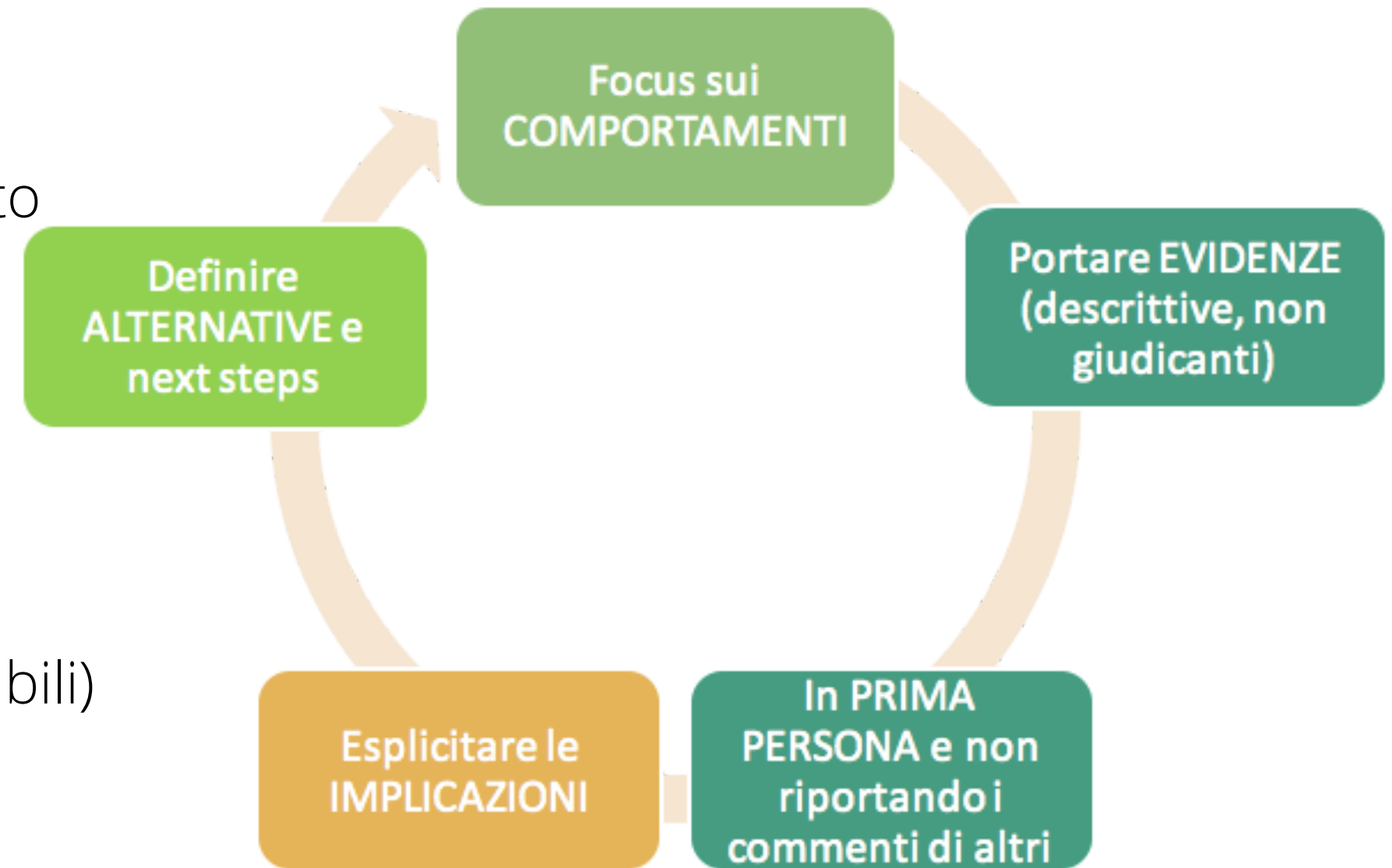
Valutiamo i comportamenti (elementi visibili nel rapporto individuo - ambiente) - che evidenziano anche aspetti di motivazione e convergenza/divergenza di valori

Non valutiamo chi è la persona ma

Valutiamo prestazioni e risultati ottenuti (aspetti misurabili)

Non valutiamo in termini assoluti sulla base di nostre preferenze ma

Valutiamo in termini relativi sulla base del contesto, degli obiettivi, dei risultati e delle implicazioni



Serve per identificare il **potenziale** (ciò che una persona può fare in più in futuro)

Quando una critica è costruttiva

- Si fonda su un **obiettivo chiaro**
- **Verte sul comportamento** (e non sulla persona), e sulla spiegazione delle conseguenze
- E' **specifico situazionale**
- **Non è violenta** (non urta la sensibilità degli altri)
- **Non si fonda sulla colpa** (no accuse - l'attribuzione di colpe impedisce molto spesso una buona soluzione)
- **Non riguarda ipotesi e congetture** (no psicologismi)
- Contiene **poche informazioni** (un solo punto critico alla volta)
- **Non è un monologo**
- Si fonda sull'**ascolto**
- Avviene in un **giusto momento** e contesto
- Si **conclude con un accordo**

Quando una critica è distruttiva

- Si **perde di vista l'obiettivo**
- E' **generica e totalizzante**
- Prevalde **l'intenzione di aggredire o di eludere**
- E' rivolta **alla persona e non al comportamento**
- E' **focalizzata** sull'identificazione del colpevole
- Include le **nostre ipotesi e letture**
- Riguarda solo il **dire** e non l'ascolto
- Si realizza in **momenti inadeguati** (es. in pubblico)
- Si **conclude senza un accordo, solo con spiacevoli sensazioni**

Percezione di sè



Valutare per apprendere - Il processo

		OBIETTIVI	
		SPECIFICI	GENERALI
FEEDBACK	SPECIFICO	Il feedback è facilmente capito e applicato alla prestazione futura	La valutazione della prestazione è difficile
	GENERALE	Il feedback è interpretato secondo lo schema di riferimento del collaboratore	Il feedback è difficile da interpretare