

# L'AMBIENTE DALLA I ALLA S

IN  
FE  
AS

**Lavorare in rete**

**Dott.ssa Maria Elena Campus**

Cagliari, 25 Novembre 2019

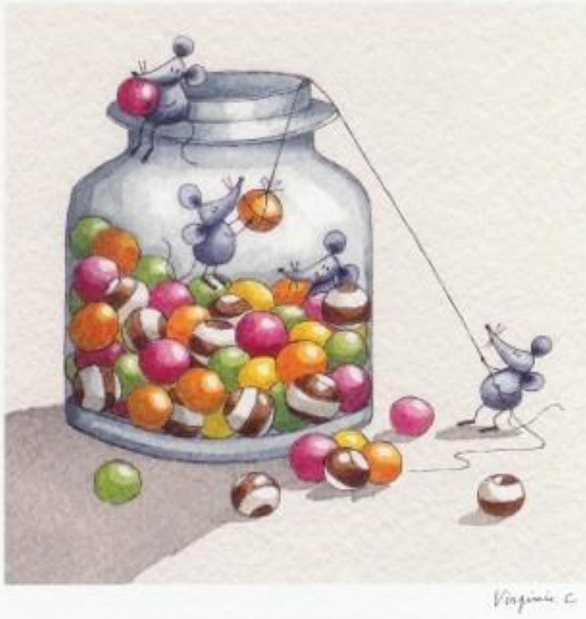
# Quali passi faremo?

- Perché è importante fare rete?
- Cosa significa collaborare come team?
- Quali sono le caratteristiche di un team?
- Le aree da presidiare
- I ruoli
- La rete INFEAS: i valori, punti di forza e debolezza, aspettative future

# IL GRUPPO

*“Un insieme di persone diventa **GRUPPO** quando si trasforma in una **totalità dinamica** costituita da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno **interdipendenti** per qualche aspetto”.*

Kurt Lewin



**«Il gruppo è una vera e propria **strategia relazionale organizzata** creata dagli individui per facilitare il raggiungimento di **obiettivi** determinati attraverso la reciproca **collaborazione**»**



“Il gruppo è qualcosa di più o di diverso dalla somma dei suoi membri: ha una **struttura** propria, **fini** peculiari e **relazioni particolari con gli altri gruppi**. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza delle parti, bensì la loro **interdipendenza**. Esso può definirsi come una **totalità dinamica**. Ciò significa che un cambiamento di stato di una sua parte o frazione qualsiasi interessa lo stato di tutte le altre. Il grado di interdipendenza delle frazioni del gruppo varia da massa indefinita a unità compatta. Dipende, tra gli altri fattori, dall'ampiezza dell'organizzazione e dalla coesione del gruppo”

(Levin, 1948)



# La metafora dei porcospini..

*In una fredda giornata d'inverno un gruppo di porcospini si rifugia in una grotta e per proteggersi dal freddo si stringono vicini. Ben presto però sentono le spine reciproche e il dolore li costringe ad allontanarsi l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di riscaldarsi li porta di nuovo ad avvicinarsi si pungono di nuovo. Ripetono più volte questi tentativi, sballottati avanti e indietro tra due mali, finché non trovano quella moderata distanza reciproca che rappresenta la migliore posizione, quella giusta distanza che consente loro di scaldarsi e nello stesso tempo di non farsi male reciprocamente.*

Schopenhauer



E' sufficiente mettere  
insieme le persone  
perché queste  
lavorino bene?

Da cosa mi rendo  
conto che un gruppo  
funziona?



**OBIETTIVO**



**METODO**

**RUOLI E  
COMPETENZE**

**SVILUPPO**

**CLIMA**

**COMUNICAZIONE  
E ASCOLTO**



# COME SI DIVENTA “GRUPPO”

Per definire le condizioni che fanno sì che un semplice insieme di persone possa essere definito un gruppo, si possono utilizzare alcuni parametri:



- 1 Ampiezza
- 2 Interazione prolungata
- 3 Obiettivi condivisi
- 4 Creazione di norme e valori
- 5 Esistenza di ruoli
- 6 Esistenza di relazioni “affettive”

# 1. L'ampiezza

---



L'ampiezza è il primo dei parametri critici. Il limite inferiore perché si possa dire inizi un gruppo è di 4 persone.

Due individui fanno una coppia (1+1), non un gruppo. Tre individui fanno una triade (2+1), non un gruppo.

Il limite superiore massimo per fare un gruppo è di circa 20 persone. Spesso, anche sotto a questo limite, si formano sottogruppi.



## 2. L'interazione prolungata



Secondo parametro per definire un gruppo è la possibilità per le persone di interagire per un **tempo significativo**.

Affinché vi sia gruppo si deve avere la possibilità di passare dalla pura interazione alla relazione. Pertanto, è chiaro che il gruppo e i suoi membri devono cominciare ad avere una loro storia.

Il tempo necessario per fare gruppo è inversamente proporzionale alle emozioni condivise dal gruppo stesso.



### 3. Obiettivi condivisi

---



Un insieme di persone diventa gruppo quando elabora al suo interno, in maniera più o meno consapevole, **obiettivi condivisi dall'intero gruppo.**

Anche quando gli obiettivi dovessero provenire dall'esterno (come succede nei gruppi di lavoro, in cui l'obiettivo viene per esempio dato dai superiori), un gruppo diventa tale solo se rielabora, facendoli propri, gli obiettivi che provengono da altre parti.

Condividere non significa unanimità, ma significa che tutti conoscono l'obiettivo e si adoperano per raggiungerlo.



## 4. Creazione di norme e valori

---



Il gruppo produce anche le **norme di funzionamento** del gruppo stesso ed i valori in cui il gruppo crede.

Anzi, proprio le regole costruite dal gruppo, che possono nascere solo dopo che si è diventati capaci di gestire eventuali conflitti, diventa un momento gratificante e di coesione per il gruppo stesso: le regole assieme ai valori, vanno a formare quella che diventerà una vera e propria "cultura" del gruppo.



## 5. Esistenza di ruoli

---



Il gruppo, poi, **non esiste se non si differenzia al suo interno in particolari ruoli.**

I ruoli sono le attese che gli altri hanno nei confronti di un membro del gruppo, per il fatto che quel membro occupa una determinata posizione, sia che si parli di ruoli personali, ruoli professionali, ruoli organizzativi.

Da dove derivino queste attese, su cosa si basino, quanto si adeguino alle nostre reali capacità, sono tutte questioni da risolvere proprio nella relazione con gli altri membri del gruppo e con l'Organizzazione.



## 6. Esistenza di relazioni affettive



Non esiste gruppo se non c'è relazione di tipo “affettivo” tra i membri.

In realtà le relazioni “affettive” non sono, ad esempio, amore ed odio. Tali relazioni sono proprie dell'essere umano in tutti i suoi aspetti e riguardano la consapevolezza che ognuno porta nel gruppo le proprie emozioni ed il gruppo porta emozioni ad ognuno.



Il "clima relazionale" del gruppo ha un peso molto importante sui risultati ottenuti da parte delle medesime persone.

# Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo

## GRUPPO DI LAVORO:

È una “cosa”, cioè una **UNITA' ORGANIZZATIVA**.

Prevede:

- Dimensioni ridotte;
- Autonomia gestionale ed operativa.



## LAVORO DI GRUPPO:

È un “come”, cioè un **METODO DI LAVORO**.

Prevede:

- Un obiettivo operativo;
- Persone con scopi e bisogni interdipendenti;
- Coordinamento della loro azione.



# DAL GRUPPO AL TEAM

Perché si possa parlare di un GRUPPO davvero efficiente, si deve costruire un'organizzazione del lavoro. Per fare questo è importante:

**DEFINIRE OBIETTIVI: COSA VOGLIO RAGGIUNGERE?**

**CONDIVIDERE CRITERI: SU QUALI LOGICHE VOGLIO RAGGIUNGERLO?**

**SCEGLIERE METODI E AZIONI: IN CHE MODO POSSO RAGGIUNGERLO?**

# IL METODO



- Il metodo ha come riferimento le norme operative
- E' la regola del lavoro e dell'interazione professionale tra i gruppi
- Istituisce ed ordina il lavoro nel gruppo
- Genera la tendenza all'uniformità

# La difficoltà nel metodo deriva da

Necessità di stabilire e adottare regole per il lavoro comune

Dover accettare di utilizzare percorsi e approcci professionali scelti dal gruppo e più o meno distanti dalla logica del pensiero individuale



- Il metodo richiede adeguamento continuo e riconoscimento di una forma di pensiero sovraindividuale;
- Analisi delle risorse e dei vincoli
- Discussione
- Decisione
- Pianificazione dell'uso del tempo
- Uso degli strumenti di pianificazione risoluzione dei problemi



# Il conflitto

- **Fenomeno inevitabile**
- **Consente la manifestazione dei problemi**
- **Spinge ad una ricerca più attenta delle soluzioni alternative**
- **Va gestito in maniera efficace al fine di massimizzare i benefici**
- **Permette al gruppo di evolvere**
- **Può avere anche conseguenze positive**



# La comunicazione

È il **processo chiave** che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo **scambio di informazioni** finalizzato al **raggiungimento dei risultati**. Tuttavia essa orienta ed è a sua volta orientata dal sistema di relazioni e ruoli presenti nel **gruppo stesso**.



# Le 5 disfunzioni del lavoro di squadra:



# Vincoli e possibilità del lavoro in gruppo

## VINCOLI

- DISPERSIONE DI TEMPO
- DEMOCRAZIA RIDOTTA
- DERESPONSABILIZZAZIONE
- COMPROMESSO / ERRORE
- IMPOTENZA / INTERPRETAZIONE

## POSSIBILITA'

- EFFICIENZA
- SINERGIA
- FLESSIBILITA'
- IMPEGNO
- COLLABORAZIONE





# DAL COMPITO ALLE RELAZIONI

UN GRUPPO, PER RAGGIUNGERE CONDIZIONI DI EFFICACIA, DEVE AVERE COMPETENZE NELLE DUE AREE:

## COMPITO

FARE  
ORGANIZZARE  
PIANIFICARE

## RELAZIONI

COMUNICARE  
CREARE IL CLIMA  
GESTIRE I CONFLITTI



# Le aree chiave da presidiare e i ruoli

**PRESIDIO DEL LAVORO**

METODOLOGO

NEGOZIATORE

CONSERVATORE

REALIZZATORE

**PRESIDIO DELLA QUALITA'**

INNOVATORE

CREATIVO

FACILITATORE

COMUNICATORE

**PRESIDIO DEL RISULTATO**

**PRESIDIO DELLE RELAZIONI**

# PRESIDIO DEL LAVORO

- **IL METODOLOGO:** è metodico, ben organizzato, attento alla definizione dei percorsi di lavoro e organizzativi, alle prassi, all'uso degli strumenti e alla logica del problem solving.
- **IL NEGOZIATORE:** incrementa la partecipazione, l'integrazione tra i diversi punti di vista, tra le logiche e le soluzioni adatte ai problemi, favorendo il decision making condiviso. Egli possiede competenze orientate all'integrazione e alla ricerca della mediazione, qualità personali quali la flessibilità, la tolleranza e la capacità di analisi che gli permette di cogliere i diversi punti di vista, similitudini e contraddizioni.



# PRESIDIO DELLE RELAZIONI



- **FACILITATORE:** ha una funzione di coinvolgimento totale dei membri nel confronto e nella discussione costruttiva. Attento ad ogni esigenza possibile, dà enfasi al clima positivo e lo ricerca nei momenti di tensione, formalismo e freddezza.
- **COMUNICATORE:** ha il compito di gestire gli scambi verbali ed il clima, si esprime in modo chiaro, suggerisce metodi di discussione adeguati alla fase di lavoro, offre ampio spazio ai membri di esprimere le proprie competenze, pratica un ascolto attivo su ogni intervento, opera la sintesi e ne verifica l'adeguata comprensione dei diversi modi di approcciarsi al problema o all'obiettivo

# PRESIDIO DELLA QUALITA'



- **INNOVATORE:** è orientato verso il futuro e verso nuove idee, ed in questo appoggia il creativo. E' colui che incentiva il cambiamento di tipo innovativo alla ricerca di nuove soluzioni, di rinnovamento metodologico, strumentale e di analisi.
- **CREATIVO:** ha idee originali per trovare soluzioni e ribalta gli schemi di ragionamento del gruppo nei momenti in cui il gruppo è fermo; propone punti di vista singolari e bizzarri, sempre pronto alla possibilità di usare competenze ed approcci differenti nella ricerca delle soluzioni tra i problemi.

# PRESIDIO DEL RISULTATO



- **CONSERVATORE:** ha un ruolo di analisi e memoria del “fare” del gruppo e questo gli favorisce il progressivo avanzamento nei momenti decisivi ed è suo agire evidenziare le criticità dell'innovazione e le sue difficoltà di percorso.
- **REALIZZATORE:** è un ruolo pragmatico, quindi si prodiga per la sua concretezza ed esorta il gruppo ad esserlo tenendo sotto controllo i tempi di produzione in itinere, ricercando il raggiungimento dell’obiettivo in maniera parsimoniosa, ottenendo il massimo con il minimo dispendio di tempo, piuttosto che assecondare la tendenza ricorrente nei gruppi di ricercare l’utopica soluzione perfetta.

# Interazioni nel gruppo: CHI E' ORIENTATO VERSO IL COMPITO

- Propone nuove idee
- Chiede chiarimenti, dati, informazioni
- Offre opinioni personali
- Rinvia ad altri momenti la trattazione di problemi diversi dal compito
- Riassume e ricapitola idee elaborate fino a quel momento
- Aiuta la definizione del gruppo in supporto agli scopi



# CHI E' ORIENTATO VERSO LA SOLIDARIETA'

- Non ha interesse primario verso il compito
- Facilita gli interventi altrui
- Apre la comunicazione
- Incoraggia dando la propria adesione
- Mostra comprensione e adesione verso le idee altrui
- Armonizza e media le differenze
- Rassicura il singolo e il gruppo





# CHI E' ORIENTATO VERSO SE STESSO

- Manifesta apertamente disinteresse o indifferenza
- Manifesta cinismo e svaluta le posizioni altrui
- Focalizza l'attenzione su di se
- Si distrae e distrae gli altri
- Interrompe e propone problemi vecchi già risolti
- Non valuta le conseguenze degli interventi sul gruppo e sulle singole persone

