

Team Building

21-22 settembre 2010

Valori emergenti

- Lavoro di squadra
- Leadership situazionale
- Comunicazione trasparente, solidale, interattiva, sintetica
- Costruzione di rapporti WIN - WIN

Il buon funzionamento del team di lavoro

PER UN BUON FUNZIONAMENTO DEL TEAM DI LAVORO SONO PRIORITARIE LE SEGUENTI CONDIZIONI :

- Scambio e condivisione delle informazioni tra i membri
- Costruzione di saperi, integrazione delle competenze
- Chiara formulazione ed esplicitazione degli obiettivi
- Distribuzione delle responsabilità
- Orientamento al risultato
- Sistema di controllo e verifiche costruttive ed evolutive
- Riconoscimento dei meriti e apprendimento dagli insuccessi

Il gruppo

- Lewin prendendo a prestito dalla fisica, "la teoria del campo" e applicandola al piccolo gruppo parla di
"...Qualcosa di più o per meglio dire di diverso dalla somma dei suoi membri...Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Ciò significa che un cambiamento di stato di una sua parte o frazione qualsiasi interessa lo stato di tutte le altre."
- *All'interno del complesso intreccio tra tutte le componenti storiche dinamiche...Che sottostanno all'argomento gruppo, c'è comunque un porre un inizio, in cui i legami tra gli individui sono orientati al singolo ai bisogni personali, alle attese, obiettivi, dell'uno, per arrivare all'interno di un processo fatto di interrelazioni tra elementi diversi per loro natura e scopo ad uno stato in cui il gruppo agisce in quanto entità sovraindividuale. (G.P.Quaglino)*

“GRUPPO” E' INTESO COME PLURALITA' IN INTERAZIONE”

- “Gruppo di lavoro” e' inteso come pluralita' in integrazione.
INTEGRAZIONE DEI LEGAMI PSICOLOGICI E ARMONIZZAZIONE DI UGUAGLIANZE E DIFFERENZE questo significa acquisire consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri

Interazione

Nell'interazione un gruppo sviluppa quel fenomeno definito COESIONE cioè l'emergere delle uguaglianze riconoscendo il gruppo come proprio

- La coesione può esprimersi anche in sentimenti negativi e da una forte conflittualità
- Il contrario è l'indifferenza, la mancanza della percezione dell'essere con gli altri

Integrazione

Successiva all'interazione, nella costruzione dei gruppi, avviene l'integrazione

- che produce **COLLABORAZIONE** che si fonda su rapporti di fiducia nella negoziazione continua delle sette variabili che caratterizzano il gruppo di lavoro:
- *obiettivi, metodi, ruoli, leadership, clima, comunicazione, sviluppo.*

IL Team

- identità comune
- costituito da persone diverse (per preparazione ed esperienze)
- fini e obiettivi comuni
- leadership comune
- condivisione di successi e fallimenti
- collaborazione come interdipendenza
- ruoli specifici efficaci nel prendere decisioni
- **IL TEAM LAVORA PER OBIETTIVI**

METODO

- Il metodo orienta l'attività del gruppo e ha come riferimento le norme operative: la regola del gruppo.
- Il metodo spinge verso la conformità e l'uguaglianza tra i membri, accentuando i problemi legati alla dipendenza reciproca, ma esige l'accettazione dello stile di pensiero e di azione degli altri.
 - Quindi può risentire di rigetti e spinte verso la differenziazione individuale
 - Questo rifiuto si coglie a livello di sintomi dal "girare a vuoto senza entrare nel merito delle questioni"

RUOLI

- Rappresentano le parti assegnate a ciascuno in funzione del riconoscimento più o meno esplicito delle specificità in vista dell'ottimizzazione più o meno decisiva delle differenze
- Per ogni ruolo vale una dialettica di
- **COMPITI RICHIESTI, COMPITI PROIBITI E COMPITI PERMESSI E NON RICHIESTI.**
- Soprattutto in questi ultimi la creatività personale agisce la *discrezionalità* del ruolo
- Alcune aree cruciali sono presidiate da ruoli precisi
- All'interno del gruppo è importante la rotazione e l'interscambiabilità dei ruoli
- **VANTAGGI:** valorizzazione del sistema di competenze degli individui, migliore gestione dei conflitti, soddisfazione per il riconoscimento sociale

La definizione dell'obiettivo

- **DEFINITO IN TERMINI DI RISULTATO - SPECIFICO**
descrizione del prodotto finito con un linguaggio comune
- **COSTRUITO SUI FATTI E DATI OSSERVABILI -**
attività risorse vincoli tempo costi
- **FINALIZZATO IN MODO ESPLICITO**
chiarire la finalità organizzativa in cui si inserisce
- **CHIARO IN TERMINI DI COMPITI**
determinare fasi di lavoro
- **PERSEGUIBILE**
all'altezza del gruppo: ne' sotto ne' sovradimensionato
- **MISURABILE**
che sia misurabile sia per gruppo che organizzazione, attraverso standard
- **CONCORDATO**
e sotto la diretta responsabilità di chi lo persegue

Il conflitto

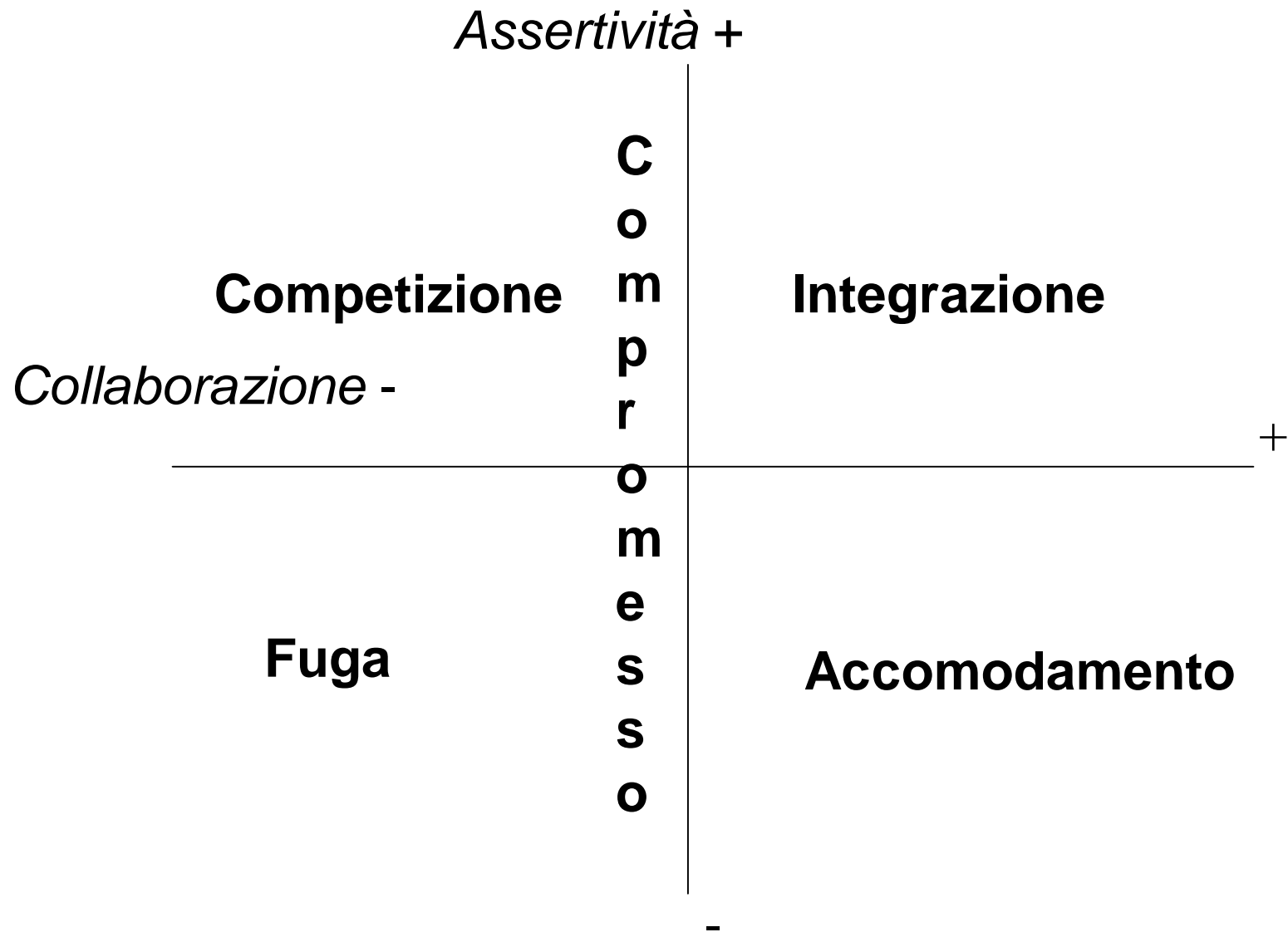
- Il conflitto ha diverse nature:
- conflitti intrapersonali: un conflitto, una lacerazione, un dilemma che una persona ha dentro di sé
- conflitti interpersonali: conflitti tra due o più persone (colleghi, amici...)
- conflitti intragruppo: quando il conflitto è all'interno di un gruppo ben definito e di cui si riconosca l'appartenenza, sia dall'interno che dall'esterno
- conflitti intergruppi: quando il conflitto è in relazione tra 2 o più gruppi (es. gruppo insegnanti verso il gruppo studenti, oppure gruppo dirigenti verso il gruppo degli operativi...)

Il conflitto

- I conflitti possono generarsi per innumerevoli cause e quindi avere caratterizzazioni:
- conflitto di personalità analitico versus decisionista
- conflitto di valori collaborazione versus competizione
- conflitto di prospettive commerciale versus produzione
- conflitto obiettivi qualità versus quantità
- conflitto appartenenza centrale versus periferia
- conflitto di cultura ingegneristica versus umanistica

Il conflitto

- La visione tradizionale del conflitto come non funzionale, è stata sostituita da un'interpretazione più costruttiva e positiva, poiché in organizzazioni che favoriscono l'interazione, il conflitto costruttivo viene considerato fisiologico ai processi decisionali.
- Quindi, si è passati da una concezione di conflitto **NON FUNZIONALE** a una concezione di conflitto **COSTRUTTIVO**



Gestione del conflitto

- La collaborazione è il grado di disponibilità di una parte a soddisfare gli interessi dell'altra.
- L'assertività in questo caso è come la predisposizione a sostenere i propri punti di vista
- Si possono prefigurare alcune situazioni emblematiche:
- **COMPETIZIONE** quando è necessaria un'azione rapida e decisa
- **INTEGRAZIONE** quando l'obiettivo è trovare soluzioni che risolvano il problema in modo pieno per entrambe le parti; quando si vuole imparare dagli altri
- **FUGA** quando il problema è banale o altri sono più importanti e urgenti
- **ACCOMODAMENTO** quando si sa di avere torto, si vuole dimostrare ragionevolezza, o perseguire obiettivi a lungo termine
- **COMPROMESSO** quando gli obiettivi sono importanti ma non valgono lo sforzo di approcci assertivi ma neanche il rischio di potenziali rotture

La negoziazione

- Uno dei presupposti del lavoro in team sta nella negoziazione continua di tutte le variabili di funzionamento dei gruppi
- La negoziazione è un intervento tecnico sui conflitti tipica delle comunità a risorse abbondanti: ricchezza alla base della costruttività dei conflitti
- In questo senso negoziare significa avere tra i presupposti il conflitto come una relazione fisiologica, anzi il relazionarsi significa essere in conflitto in quanto espressione di soggettività; la soggettività si esprime attraverso i processi e non i contenuti
- Il conflitto sta all'organizzazione come l'emozione sta all'individuo

La negoziazione

- È un'attività continua come il relazionarsi
- E' il processo di influenzare ed essere influenzato in merito al significato che ognuna delle parti in relazione/conflicto attribuisce alla stessa informazione che ha a disposizione
- L'obiettività non esiste e la presenza di soggettività e pluralità è condizione indispensabile delle relazioni negoziali
- Pertanto la negoziazione è continua come il relazionarsi
- Negoziare significa allacciare rapporti

La negoziazione

- In seno a situazioni di negoziazione è un'attitudine indispensabile vedere, problemi, risorse, contesti da un altro punto di vista.
- Si tratta di influenzare e di essere influenzato in merito al **SIGNIFICATO** che ognuna delle parti attribuisce all'informazione che si trova a disposizione.
- La parte che possiede più flessibilità nell'esplorare i vari punti di vista avrà maggiore influenza sullo spazio della negoziazione e sull'evoluzione del processo.
- 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"

La negoziazione

La struttura macro della 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 di complessità gli elementi diversi

La negoziazione: strategie

- Richiedono da entrambe le parti consapevolezza e volontà di risolvere il conflitto
- Metacomunicazione
- Mediazione di un terzo
- Disarmo unilaterale

La negoziazione: strategie

Metacomunicazione

- Esplicita il passaggio dal piano del Contenuto a quello della Relazione
- Evita riferimenti alla dimensione di colpa
- Identifica un problema comune

La negoziazione: strategie

Mediazione di un terzo

- Il terzo deve avere: equidistanza percepita
- Status superiore ai contendenti

La negoziazione: strategie

Disarmo unilaterale

- Pulito
- Ripetuto
- Chiaro

Il problem solving

E' il percorso con cui si perviene ad un condiviso esame di un problema in seguito a

- Una negoziazione e condivisione della percezione dei sintomi
- Una negoziazione e condivisione della ipotesi delle cause
- Una negoziazione e condivisione della rappresentazione futura degli effetti
- Una negoziazione e condivisione della formulazione degli obiettivi
- Una negoziazione e condivisione della pianificazione delle risorse e del loro utilizzo

Il problem solving

- Il problem solving di gruppo permette un incontro di mappe rappresentazionali del problema
- **NON SI PUO' RISOLVERE UN PROBLEMA CON LA STESSA MAPPA CHE LO HA CREATO**
- **LA SOLUZIONE INCLUDE**
 - *L'ampliamento dello spazio/obiettivo fino a incorporare risorse qualitativamente superiori al livello dello spazio/problema*
 - *Un modo di pensare al problema diverso da quello che lo ha generato*

PROBLEM FINDING e PROBLEM SOLVING

- A volte metodo e ricerca di soluzioni sembrano la stessa cosa, e appena accennato al problema lo si affronta
- Il metodo ha **due parti** ben distinte e di uguale importanza **l'area del problema e l'area della soluzione**
- L'area del problema non è da sottovalutare soprattutto in gruppo: spesso si conosce solo una parte del problema o lo si confonde con un suo sintomo, mentre è necessario risalire alle cause
- Un buon metodo non può fare a meno di una parte **diagnostica** del problema cui segue la scelta del problema da affrontare
- A questo punto entrano le proposte risolutive e in seguito la decisione
- Anche a livello emotivo è utile dedicare tempo all'area del problema.
- Vuol dire riservare, e al tempo stesso contenere, gli aspetti di ansia collegati al problema

Il problem solving: il metodo SCORE

- E' un modello che contiene gli elementi necessari e sufficienti per affrontare i problemi, la cui analisi è necessaria per progettare un cambiamento, un passaggio dallo spazio-problema allo spazio-obiettivo
- Deriva da modelli di pensiero strategico quali la PNL (programmazione neurolinguistica) e semplifica modelli più complessi e collegati agli approcci di Total Quality Management

Il problem solving: il metodo SCORE

SINTOMI	Ciò che emerge nello spazio-problema; segnala il problema	PROBLEM FINDING
CAUSE	Ciò che sottende e mantiene il sintomo	PROBLEM FINDING
OBIETTIVI	Risultato desiderato	PROBLEM SOLVING
RISORSE	Ciò che rende possibile il raggiungimento del risultato desiderato	PROBLEM SOLVING
EFFETTI	Implicazioni derivanti dal raggiungimento dell'obiettivo	PROBLEM SOLVING

IL PROCESSO IN 7 FASI DEL PROBLEM SOLVING

INDIVIDUAZIONE E DEFINIZIONE DEL TEMA	Brainstorming
ANALISI DEI SINTOMI	Tabella/grafici con rilevazione dei picchi
INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE	Diagramma a matrice
PREFIGURAZIONE DELLA SITUAZIONE FUTURA	Brainstorming
INDIVIDUAZIONE DELLE SOLUZIONI	Brainstorming Diagramma a matrice Diagrammi di flusso
VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI	
STANDARDIZZAZIONE DEL PROCESSO	Diagramma attività/tempo

PRINCIPI DI PROGETTUALITA'

PRINCIPIO BASE DELLA PROGETTUALITA'	PRINCIPIO DEL FEEDBACK	PRINCIPIO DELLA FLESSIBILITA' LEGGE
AVERE-DEFINIRE UN OBIETTIVO	NON CI SONO FALLIMENTI MA FEEDBACK	VARIETA' NECESSARIA
Se si evita qualcosa si deve farlo con riferimento ad un obiettivo positivo	La progettualità è un processo continuo: in relazione ad un obiettivo, il processo può durare molto tempo	È utile avere più scelte, prima di cominciare ad operare. Se qualcosa non funziona si ripianifica. Se quel che si fa non funziona, fare qualcosa di diverso
	Utilizzando il feedback si hanno insegnamenti circa COSA-COME adattare se qualcosa non funziona	

Le tecniche di gruppo

- Per risolvere i problemi in gruppo è necessario utilizzare tecniche di discussione e tecniche di decisione condivise, chiare, praticate consapevolmente, al fine di saperne trarre il maggior valore aggiunto in loro potenziale.

Tecniche di discussione: Il Brainstorming

Brainstorming o "*tempesta di cervelli*" o "*tempesta **nel** cervello*" è una tecnica di gruppo per generare idee, può essere utilizzato sia nella fase di problem finding, che nella fase di problem solving.

Nel primo caso sollecita la produzione di rappresentazioni di problemi (elenco di sintomi e ipotesi di cause)

Nel secondo caso sollecita la produzione di soluzioni (formulazione di obiettivi e prefigurazione di soluzioni per raggiungerli)

Un mezzo visivo che faccia tesoro del prodotto di gruppo permette il salto dal pensiero soggettivo a quello di gruppo

Evita che i singoli si irrigidiscano sulla propria posizione. Sulla lavagna dove vengono scritti i contributi di tutti, ogni pensiero perde i confini con quello dell'altro

Tecniche di discussione: Il Brainstorming

Si invita il gruppo a ragionare secondo due strategie di pensiero:

- Il **pensiero per accumulo** permette che *tutto sia accettato* e arricchisca l'attività di gruppo,
- Il **pensiero parallelo** permette che *le idee non si contaminino* a vicenda attraverso critiche o aggiustamenti delle idee altrui.

Ad un certo punto scatta una "tempesta **nel** cervello" più si produce e più si continua a produrre arrivando a proposte spesso creative.

- L'applicazione di questa tecnica è affidata ad un fine regista, meglio se esterno all'oggetto di discussione.
- Il regista trasforma le idee che si presentano come critiche, in proposte espresse al positivo,
- Il regista coglie nei cenni di ognuno un tentativo di intervenire e contribuire, favorendo un clima di accettazione
- Le regole del brainstorming non si presentano ma si agiscono
- Una frase come "*questa è una critica*", è opposta alla filosofia del brainstorming stesso e inibisce partecipazione e tentativi creativi.

Tecniche di discussione

- La discussione deve essere condotta in base agli obiettivi che ci si pone
- Il giro di tavolo è utile per la raccolta di opinioni richiede tempi lunghi e a volte non è ben visto perché presuppone un obbligo di dire la propria
- L'iscrizione a parlare va più incontro ai desideri di ciascuno di intervenire, non obbliga come il giro. Permette anche di ridurre tempi morti
- Il sistema a ruota libera è utile per la produzione di idee e per interventi creativi ma il rischio è di degenerare della discussione
- Un piccolo sondaggio per condividere la tecnica di discussione è utile per un utilizzo più convinto da parte del gruppo

Tecniche di discussione:

I sei cappelli per pensare di E. De Bono

- *Quella dei 6 cappelli è una tecnica alternativa di pensiero di gruppo: invita metaforicamente ad indossare nello stesso momento un cappello dello stesso colore e facilita la sintonia*
- *Il primo cappello è il **bianco**, fa ragionare per informazioni, dati, cifre: quali abbiamo e di quali abbiamo bisogno.*
- *Il cappello **verde** formula ipotesi e idee, senza vincoli inventa soluzioni.*
- *Il **giallo** invita all'ottimismo, a trovare opportunità e valutare le possibilità attuative .*
- *Il cappello **rosso** permette di esprimere sentimenti o presentimenti, senza giustificarli o inibirli.*
- *Il **nero** induce alla cautela e a trovare il lato negativo delle proposte. E' un cappello di gran moda, ma qui ha solo un parte*
- *Il cappello **blu**, controlla dall'alto cosa succede con i cappelli: tutti hanno lo stesso cappello? è ora di cambiarlo? è ora di concludere e decidere? E' in sostanza il "pensiero sul pensiero"*

Tecniche di decisione

Prima di cominciare a decidere è importante decidere come si deciderà, cioè stabilire i criteri: per maggioranza, d'autorità, all'unanimità.

La negoziazione del criterio di decisione è spesso sorvolata, ma è il passaggio a più alto potenziale di conflitto.

Più la decisione è importante e più è da curare questa parte

Esistono due tecniche che possono essere utili una volta ottenuta con il brainstorming e discussa una lista di proposte

- **La creazione di una graduatoria** ; è una tecnica decisionale per ottenere una graduatoria riassuntiva delle idee circa una soluzione del problema.
Ogni membro individualmente fornisce una priorità ad ogni idea.
- **Con la plurivotazione** data una lista di proposte, ogni membro vota per un numero di idee prestabilite: in genere si definisce insieme a priori la percentuale di voti sulle idee prodotte.

Se su una lista di 20 idee prodotte si decide una percentuale del 25% ognuno avrà a disposizione 5 voti

Queste tecniche permettono di pesare le soluzioni per priorità e di fornire alternative nel caso in cui la decisione primaria risulti poi non perseguibile.

Bibliografia

- Cawood D. Il manager assertivo Franco Angeli, Milano, 1983
 - Schuler E. Le tecniche assertive Franco Angeli, Milano, 1992
 - Watzlawick P., Beavin J, H., Jackson D.D. Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio, Roma, 1971
- Quaglino G.P. Casagrande S. Castellano A. Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo R. Cortina editore, Milano, 1992
- Soverini M. Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti, F. Angeli editore, Milano, 1996
 - Blanchard K. Hersey P. Management of Organizational Behavior Englewood Cliffs, 1982
 - Masoni V. Guida alle riunioni di lavoro, F. Angeli editore, Milano, 1990