

**”TEAMWORKING IMPROVEMENT:  
condivisione, collaborazione, senso di appartenenza**



*G. Nitro, D. Crosta*

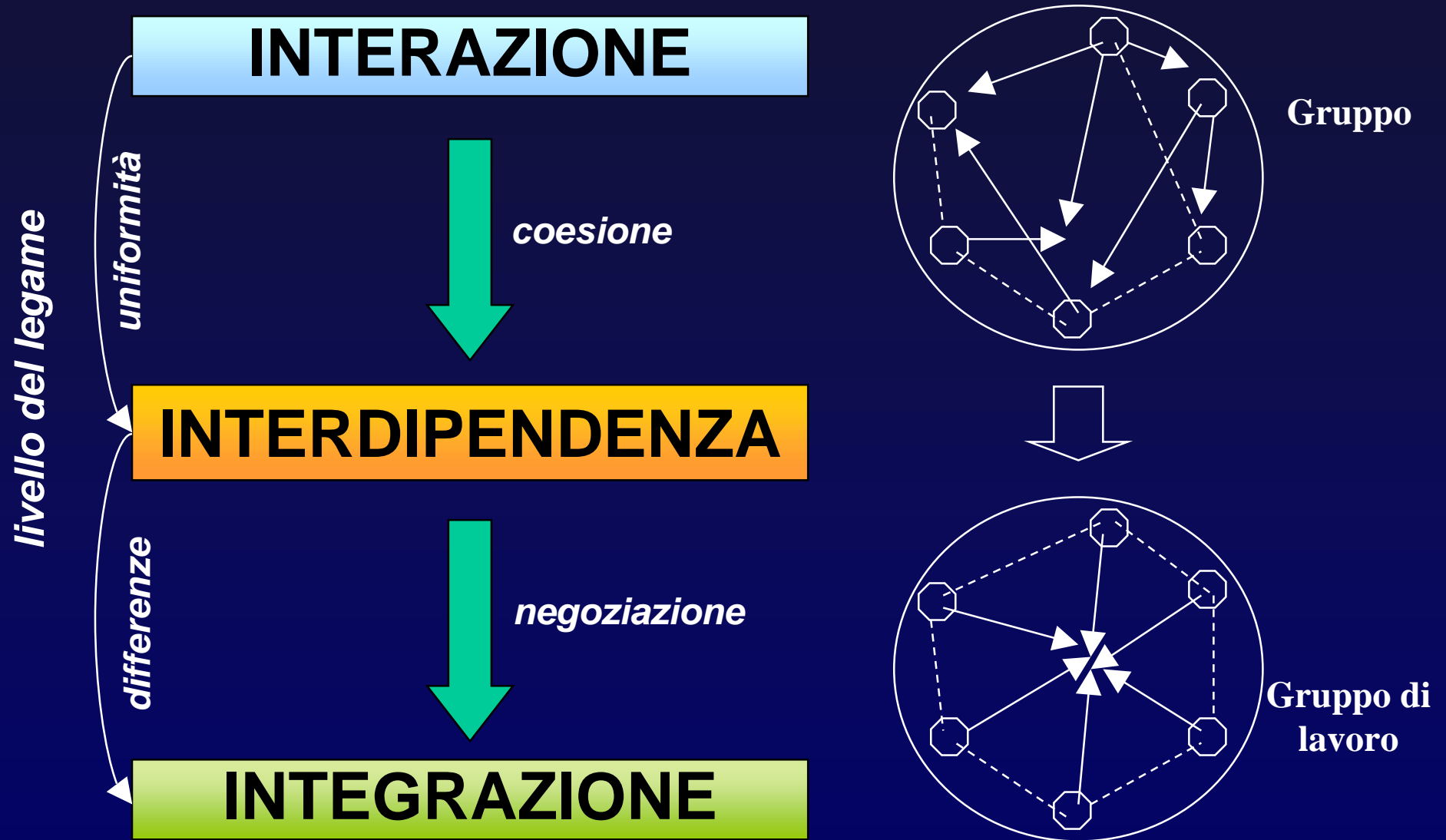
*Monza, 1 giugno 2011*

# ELEMENTI BASE del GRUPPO DI LAVORO



- Leadership definita
- Visione comune
- Obiettivi condivisi
- Rispetto delle regole
- Ruoli chiari
- Specializzazione
- Complementarità
- Senso di appartenenza
- Soddisfazione dei bisogni del singolo

# da gruppo a GRUPPO DI LAVORO



(Quaglino et al., 1992)

# da gruppo a GRUPPO DI LAVORO



▶ (Livello di) **INTERDIPENDENZA**:  
grado di accettazione della  
dipendenza individuale reciproca e di  
quella dal team.

▶ (Livello di) **INTEGRAZIONE**:  
grado di riconoscimento,  
accettazione e valorizzazione delle  
differenze tra i membri del team.

(Quaglino et al., 1992)

# FASI di SVILUPPO del TEAM

La trasformazione di un *gruppo* di individui in **TEAM** passa attraverso diversi **stadi** di sviluppo:

- **FORMING** (formazione/ definizione);
- **STORMING** (resistenza/ conflittualità);
- **NORMING** (accettazione/ collaborazione);
- **PERFORMING** (prestazione/ automatizzazione);
- **ADJOURNING** (adattamento/ modificazione).



*(Tuckman & Jensen, 1977)*

# COESIONE

**COESIONE:** *il campo di forze che agisce sui membri per farli restare in gruppo (“attrazione”).*



Consiste nel grado di unione o nella resistenza del gruppo alla sua distruzione: è un processo dinamico che riflette la tendenza a **stare/ lavorare insieme** e a **rimanere uniti** per **raggiungere gli obiettivi stabiliti**.

# EFFETTI DELLA COESIONE

Esiste una reciproca influenza tra **coesione** e **performance** del team



I gruppi coesi sono caratterizzati da:

- **IMPEGNO** (distribuito)
- **STABILITÀ** (della prestazione)
- **RESISTENZA** ad **EVENTI NEGATIVI**

# PRINCIPI DEL LAVORO IN TEAM

- **QUADRO GENERALE:** l'obiettivo (generale) è più importante del ruolo (del singolo).
- **NICCHIA:** ciascuno, nella posizione che occupa è in grado di conferire valore aggiunto verso gli obiettivi condivisi.
- **SFIDA:** aumentando il livello della sfida, cresce il bisogno del lavoro in team.
- **CATENA:** la forza del team è influenzata dal suo anello più debole.
- **CATALIZZATORE:** i team vincenti hanno persone che sanno far accadere le cose (ed elevare il livello di prestazione degli altri).
- **BUSSOLA:** la vision condivisa fornisce fiducia e senso di direzione.
- **ATTEGGIAMENTO:** l'atteggiamento può elevare o abbattere il lavoro in team.
- **IDENTITA':** i valori condivisi definiscono il team.
- **COMUNICAZIONE:** l'interazione alimenta l'azione.
- **PREZZO:** per il raggiungimento di grandi obiettivi c'è sempre un prezzo da pagare.
- **MORALE:** più si fa bene più ci si sente bene; più ci si sente bene più si fa bene.

*(J.C. Maxwell, 2001)*



# Gioco di SQUADRA: questione di .....ATTEGGIAMENTO



Gli atteggiamenti positivi dei giocatori non garantiscono il successo della squadra, ma quelli negativi assicurano la sua sconfitta.

Non sono sufficienti il talento, le capacità tecniche e l'esperienza per garantire il successo di una squadra...L'atteggiamento ha la capacità di elevarla o abbatterla.

Il nostro atteggiamento influisce sull'atteggiamento del nostro team e spesso, dall'esterno, è ritenuto rappresentativo del team stesso.

L'atteggiamento individuale facilmente contagia gli altri. Il cattivo atteggiamento si diffonde prima di quello positivo.

*(J.C. Maxwell, 2001)*

# TEAWORKING

## *Elementi di gestione e sviluppo del team*

**OBIETTIVI**

**RUOLI**

**METODO**

**LEADERSHIP**

*(variabili strutturali)*



**COMUNICAZIONE**

**CONFLITTUALITA'**

**CLIMA**

**SVILUPPO  
COMPETENZIALE**

*(variabili processuali)*

# LEADERSHIP

## *Definizione di:*

- **OBIETTIVI** (team, individuali)
- **REGOLE** (condivise)
- **RUOLI** (chiari, flessibili)
- **MODALITA' COMUNICATIVE** (semplici, chiare)
- **LIVELLI DI DISCREZIONALITA'** (potere decisionale del singolo/ sottogruppo/ team)

*del GRUPPO DI LAVORO*



# METODO

**METODO** = specificazione del **sistema di norme / procedure** che:

- guida e governa **la vita e le attività del gruppo di lavoro**, *in generale*;
- stabilisce le **REGOLE di LAVORO** (norme operative), *nello specifico*.

## Aree di pertinenza:

- **azioni operative** (di team; di sottogruppo; di ruolo);
- **riunioni di team** (conduzione, comunicazione, valutazione, presa di decisione, problem solving);
- **modalità comunicative** (sistema comunicativo, comunicazione interpersonale);
- **reporting** (trasmissione, condivisione di informazioni).

# COMUNICAZIONE

*Fasi iniziali:* definizione, negoziazione e condivisione del **SISTEMA COMUNICATIVO**, come

- **struttura relazionale/ comunicativa** (rete, posizioni, vie): “cosa, chi”
- **modalità** (mezzi e canali): “quali mezzi”
- **linguaggio/i** (codice): “attraverso quali simboli”
- **metodo/ regole/ procedure**: “come, quando”



*Obiettivi:* messa a punto di un sistema comunicativo che permetta una **comunicazione efficace** e quindi

- **finalizzata;**
- **pragmatica;**
- **trasparente;**
- **situazionale.**

