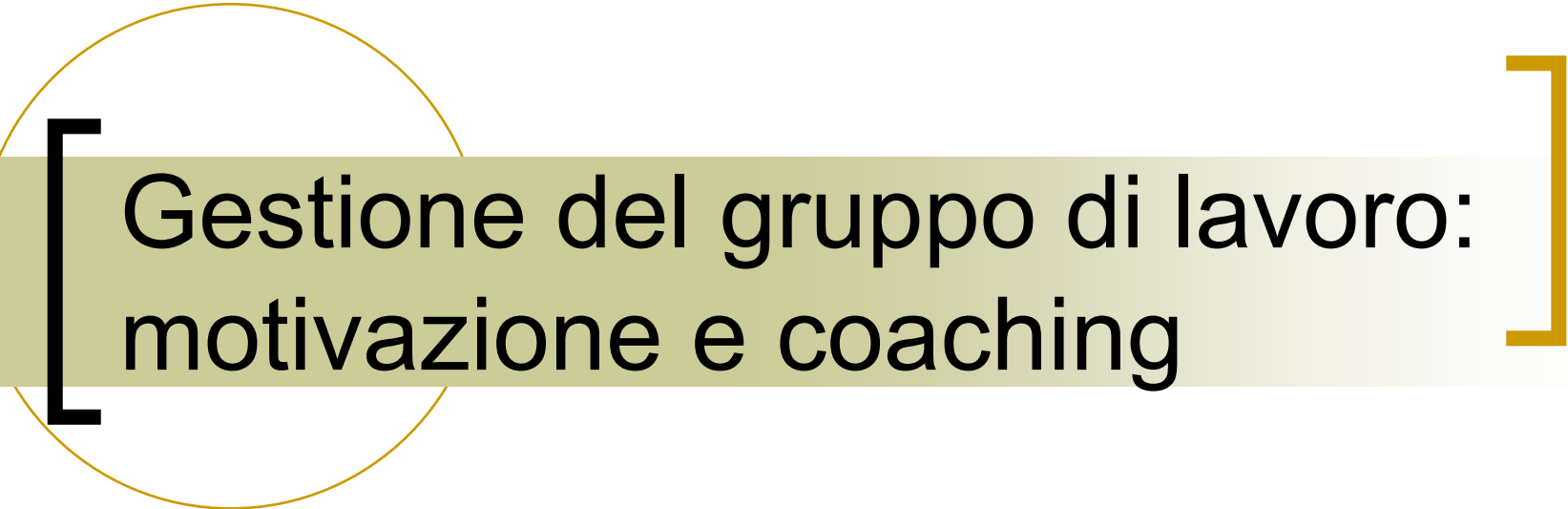




Gestione del gruppo di lavoro: motivazione e coaching

[Il team]



Un gruppo di persone che:

- condividono uno scopo, hanno un obiettivo in comune
- collaborano, moltiplicando le loro risorse
- condividono i vantaggi dei successi



[I vantaggi del team

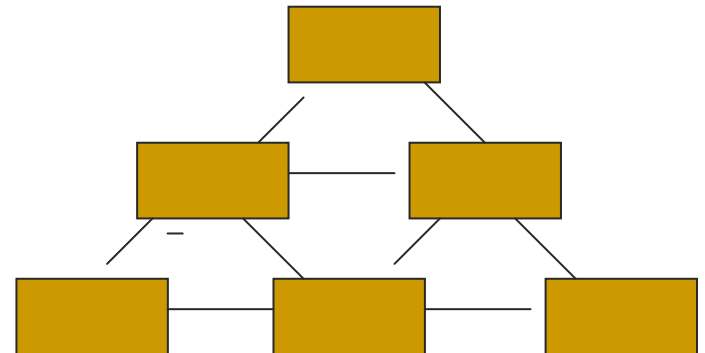
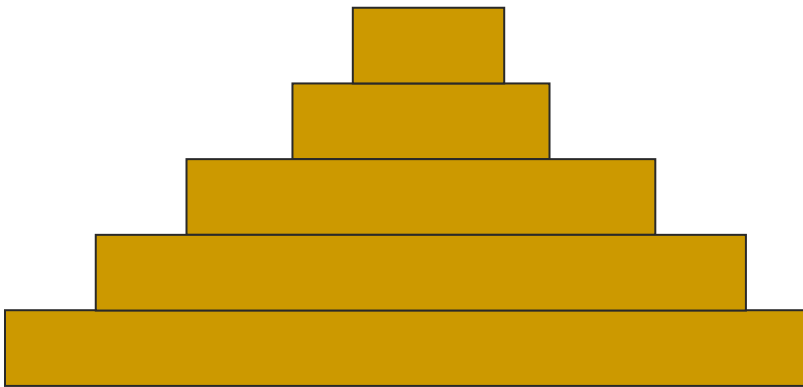
Il lavoro di squadra permette ad ognuno

- di sentirsi coinvolto e motivato
- di sentirsi responsabile davanti ai compagni oltre che all'azienda
- di trovare motivazioni più forti all'impegno
- di snellire le procedure
- di esercitare un monitoraggio continuo e più agile sui processi di lavoro
- di rispondere in tempo reale alle difficoltà in modo efficace



I vantaggi del team

Per questo dalla organizzazione gerarchica, si tende a passare a quella orizzontale del team



Il lavoro di squadra permette ad ognuno di concorrere al comune successo

Come sono cambiate le aziende

Ieri

- Leadership autoritaria
- Forza lavoro omogenea
- Stabilità
- Sicurezza
- Lealtà verso l'azienda

Oggi

- Responsabilità condivisa
- Forza lavoro eterogenea
- Dinamicità
- Incertezza
- Lealtà a se stessi ed alla professione

Necessità di una maggiore comunicazione

[L'efficienza di un team]

Che cosa ci vuole per costruire team efficienti?

- essere convinti dei vantaggi del lavoro in gruppo
- condividere obiettivi comuni
- avere delle regole, dividerle e rispettarle
- lavorare per raggiungere accordi
- prendere decisioni condivise
- risolvere i conflitti
- prevenire gli ostacoli
- Buone competenze comunicative e relazionali!!

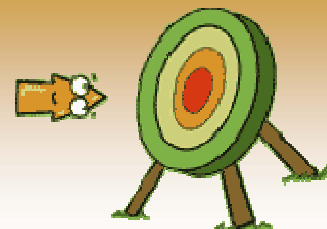


[L'efficienza di un team]

3 parole d'ordine
(must)



collaborazione



**Obiettivi
comuni**



**Benefici
per tutti**

[L'efficienza di un team]

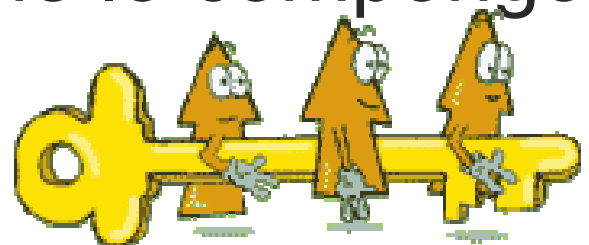
Le competenze necessarie:

- conoscere gli obiettivi, le strategie comuni
- conoscere le regole del team
- avere spirito di collaborazione
- cercare il consenso
- capacità di risolvere in modo positivo e costruttivo i conflitti



Il team è un sistema

- Mobilita e organizza risorse per il raggiungimento di specifici obiettivi e permette di raggiungere risultati migliori
- Garantisce più controllo sulla qualità dei risultati
- Moltiplica attraverso la sinergia le potenzialità individuali che lo compongono
- Nel team $1+1+1 > 3$





Quando funziona il team?

- quando obiettivi e metodi sono chiari e condivisi
- quando sa gestire il tempo, definire e rispettare ruoli, procedure e regole

Quando funziona il team?

- quando dà **spazio a tutte le risorse** presenti
- quando sa **potenziare le diversità** e aprire nuove prospettive per far emergere soluzioni innovative
- quando l'interazione dei singoli diventa **integrazione**



Il team: valorizzare le relazioni per produrre risultati

Razionale / organizzativo
fare insieme

risultati

2 piani da integrare

Irrazionale / simbolico
stare insieme

socializzazione

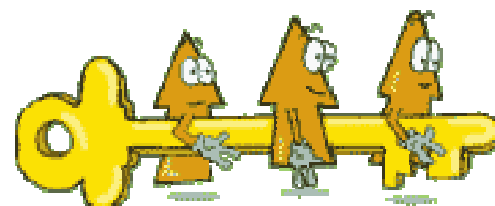
Le forze in campo

comunicazione

collaborazione

motivazione

fiducia



Comunicare

Conoscere ed utilizzare gli strumenti della comunicazione, potenziare le proprie capacità relazionali per:

- creare un clima positivo di lavoro
- costruire collaborazione, condivisione, integrazione
- affrontare e risolvere in modo costruttivo i conflitti, negoziare



Comunicare

Conoscere ed utilizzare gli strumenti della comunicazione, potenziare le proprie capacità relazionali per progettare e realizzare:

- una relazione orale
- una relazione scritta
- la documentazione del proprio operato



Lavorare in team

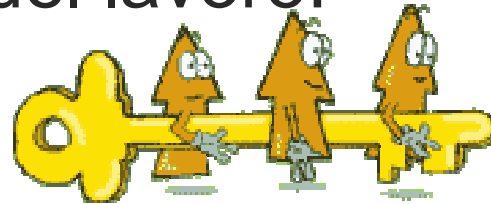
Utilizzare gli strumenti
per una
organizzazione
efficace del lavoro:

- individuare obiettivi concreti
- definire le risorse necessarie al loro raggiungimento
- definire metodi: principi e criteri operativi
- definire in modo realistico i tempi di realizzazione



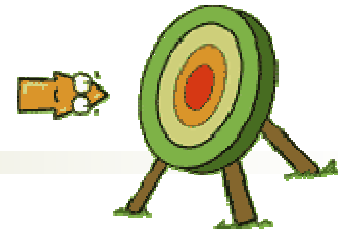
Lavorare in team

Utilizzare gli strumenti per una organizzazione efficace del lavoro:



- individuare, riconoscere, rispettare e gestire i ruoli
- definire e condividere le regole del lavoro di squadra

[Gli obiettivi]



La finalità del lavorare insieme deve essere:

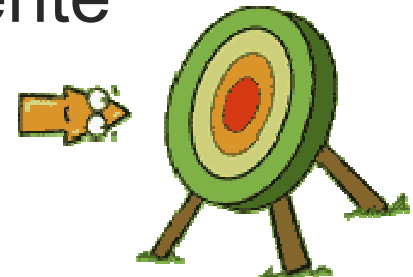
- espressa In modo chiaro (se l'ob. non è chiaro, ciascuno segue il proprio, se è incerto si lavorerà in modo improvvisato, etc.)
- condivisa e/o accettata (condivisione sostenibile)

[La condivisione sostenibile]

- **Temporale**: per tutto il tempo
- **Spaziale**: per tutto il processo
- **Geografica**: per tutti i componenti

NB: la condivisione totale è un mito, ma è importante evitare picchi di non condivisione

Per la condivisione è assolutamente necessaria la **CHIAREZZA**



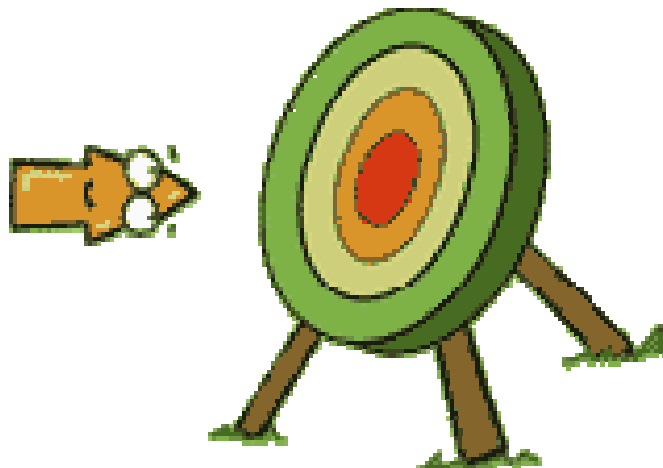
[Definire compiti]

Distinguere tra

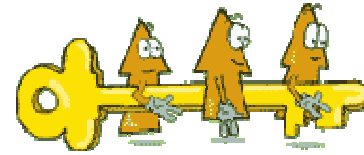
- Obiettivi
- Compiti

perché?

cosa? (attività)



[Le strategie]

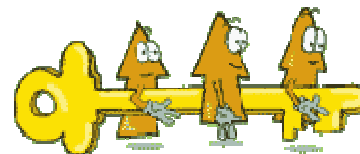


Definire strategie permette di:

- dare senso e valore agli obiettivi
- indirizzare le energie e le risorse, ottimizzare le azioni per l'obiettivo
- orientare le decisioni

La definizione delle strategie è una attività significativa per la costituzione del gruppo

[Il metodo]



Come?

Quali le regole per la realizzazione del compito?

Quale il percorso?

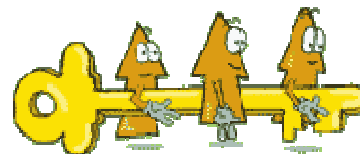
Prestazione:

modalità tecniche per
la realizzazione delle attività

Relazione :

modalità di interazione
tra i componenti del gruppo

[Il metodo]



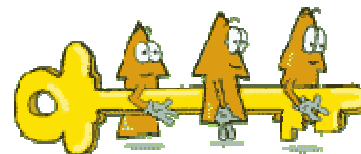
In assenza della definizione del metodo, il gruppo si regola:

- secondo abitudini
- seguendo le imposizioni del “capo”
- improvvisando

Risultati:

perdita di efficacia, efficienza, motivazione

[Il metodo]

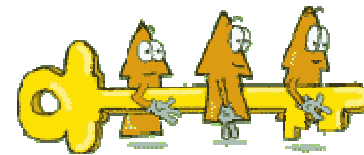


Per il metodo la condivisione è necessaria

La definizione del metodo è un processo di carattere negoziale, contrattuale

- Il metodo determina il clima del gruppo
- Il metodo genera la cultura del gruppo
- Il metodo attiva la comunicazione
- Il metodo stimola la collaborazione

[Il metodo



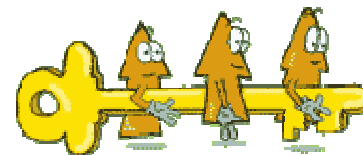
Sul piano della **realizzazione** consente:

- la divisione spaziale e temporale dei compiti, l'individuazione del percorso

Sul piano delle **relazioni** riguarda:

- come comunicare
- come collaborare

[Il metodo



Giro di tavolo
Sintesi
Interruzione
scrittura

comunicare

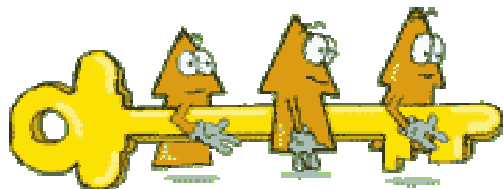
Brainstorming
Scambio
Punto sulla situazione
Scelta tra alternative

collaborare

[Le risorse - I vincoli]

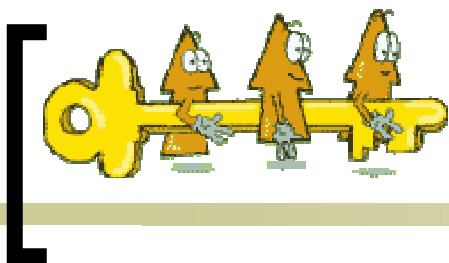
È importante per l'azione del gruppo

- conoscere le risorse a disposizione
- conoscere i vincoli dentro i quali deve muoversi
- chiedere altre risorse e per realizzare l'obiettivo
- chiedere di rimuovere vincoli



Essere assertivi nel rapporto con il gruppo

Comportamento aggressivo	Comportamento non assertivo	Comportamento assertivo
Decidere per gli altri, polemizzare	Lasciar decidere agli altri	Decidere dopo aver consultato gli altri
Puntare ai propri obiettivi anche a spese altrui	Rinunciare ai propri obiettivi	Conciliare i propri obiettivi con gli altrui diritti
Imporre le proprie idee, non ascoltare	Nascondere le proprie idee, non parlare	Ascoltare gli altri e manifestare le proprie idee



Essere assertivi nel rapporto con il gruppo

Comportamento aggressivo	Comportamento non assertivo	Comportamento assertivo
Inibire, accusare, polemizzare	Mettere gli altri in imbarazzo	Mettere gli altri a proprio agio
Intromettersi, accusare	isolarsi	Ispirare fiducia, indurre a sentirsi a proprio agio
Manipolare, agire come se gli altri non esistessero	Lasciarsi manipolare, “usare”	Rispettare e farsi rispettare

La leadership nel gruppo di lavoro

Leader e leadership: il leader indica un ruolo, la leadership le competenze che garantiscono l'efficacia dell'interazione col gruppo

Il leader:

Agisce come leader::
influenza i comportamenti del gruppo

È percepito dal gruppo come leader:

- **In positivo:** gode di stima e autorevolezza
- **In negativo:** eredita “il bambino interiore” di ognuno dei componenti del gruppo

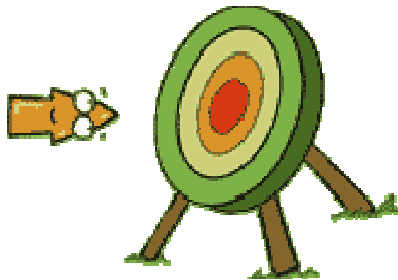
La leadership nel gruppo di lavoro

La posizione del leader può suscitare:

- Resistenza / ribellione
- Aggressività / ridicolizzazione
- Menzogna / fuga
- Coalizioni, alleanze contro l'autorità, pettegolezzi, bullismo con i sottoposti
- Sottomissione, dipendenza, conformismo
- Regressione , rifiuto delle responsabilità
- Lamentele

La leadership nel gruppo di lavoro

Le competenze del leader:



*competenze tecniche
(attenzione al compito)*



*competenze comunicative
e relazionali
(attenzione alle persone)*

Per il suo ruolo il leader deve agire con equilibrio tra esigenze spesso contrastanti:

**mediazione
dei conflitti**

**Produzione:
attenzione
agli obiettivi**

**risposta
ai propri
bisogni**

**Gruppo:
attenzione
alle relazioni**

- la capacità /possibilità del leader di rispondere alle richieste dall'alto ed ai bisogni del gruppo si traduce in efficacia dell'azione

Il leader nel gruppo di lavoro

Il leader è **un facilitatore**: suo compito è trovare soluzioni ai problemi

Ma non è detto che debba farlo da solo!!

Se rifiuta la collaborazione suscita:



resistenze



passività

Il leader efficace cerca e sfrutta le capacità creative del gruppo nella ricerca delle soluzioni ai problemi, sa costruire un gruppo di lavoro unito e collaborativo

[Le competenze del leader]

- Maturità emozionale
- Fiducia in se stessi
- Competenze
- Abilità logiche
- Abilità interpersonali
- Ascolto, assertività
- Capacità di guidare il lavoro degli altri



Gli obiettivi del leader

- Costruire rapporti tra le persone
- Negoziare
- Far crescere le potenzialità degli individui nel gruppo
- Organizzare, pianificare, delegare

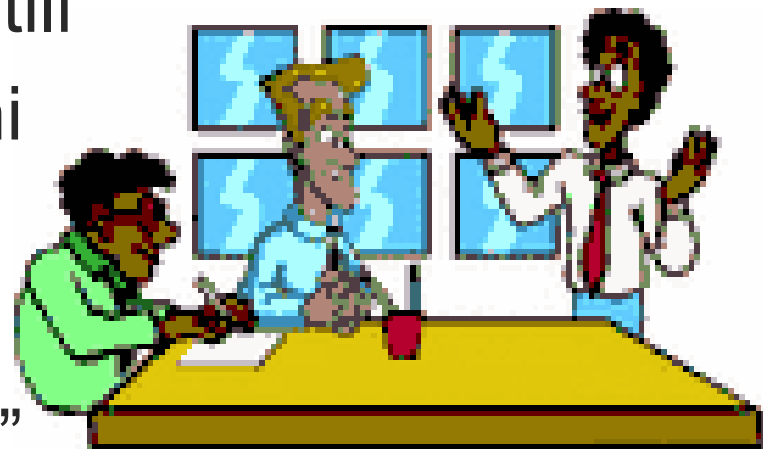


Come si stabiliscono le regole?

1° metodo: guardare al futuro

2° metodo: anticipare i problemi prevedibili:

- esclusione di persone utili
- indisciplina nelle riunioni
- discussioni interminabili
- lamentele
- presenza di “dominatori”



[La collaborazione]

- Il punto di forza del gruppo è la **creatività** nel risolvere i problemi: idee diverse e prospettive diverse permettono visioni più allargate dei problemi



La collaborazione: quali ostacoli?

- Timore di essere giudicati
- Pregiudizi
- Eccesso di spirito critico
- Prevaricazione da parte di alcuni
- Confusione
- Non aver definito con chiarezza i problemi
- Non tenere nota delle osservazioni emerse

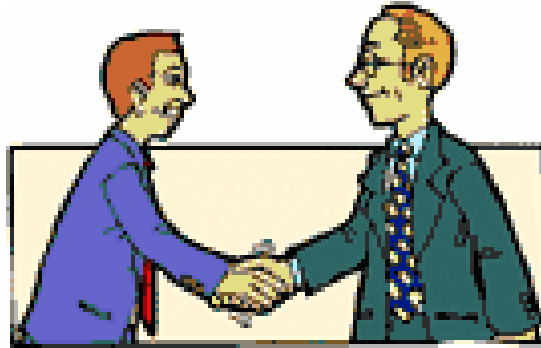


La collaborazione: quali strumenti?

- Ascoltare
- Lavorare allo sviluppo anche delle idee altrui
- Raccogliere + idee possibile e prenderne nota
- Riflettere (tempo per...)
- Porsi domande
- Evitare le critiche ed i pregiudizi
- Evitare di affezionarsi troppo alle proprie idee
- Divertirsi!!!



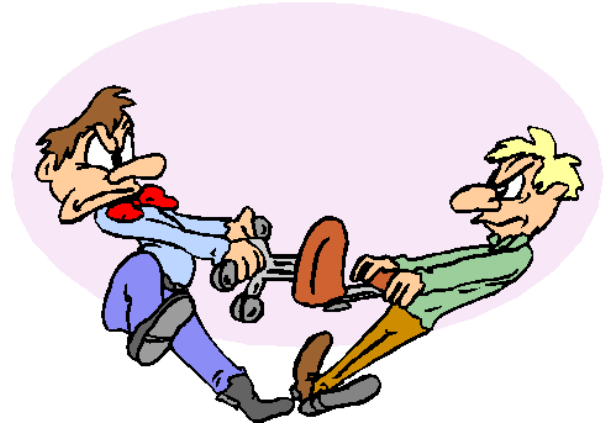
[Consenso e compromesso]



- **Compromesso:** una decisione presa dalla maggioranza
- **Consenso:** una decisione collettiva che richiede la condivisione di tutti, che tiene conto del parere anche della minoranza

Come si raggiunge il consenso

1. Sentire il parere di tutti
2. Capire le motivazioni dei diversi pareri
3. Essere aperti, non difendere per partito preso le proprie opinioni, cambiare opinione
4. Evidenziare pregi e difetti di ogni opinione
5. vedere le differenze tra le opinioni, ma **riconoscere e valorizzare i punti di contatto**



Lavorare in gruppo: la riunione

Che cosa è necessario definire prima:

- **scopo**, obiettivo, risultati
- **persone** da coinvolgere
- ordine del giorno – priorità
- **tempo** (quando e in quanto tempo) / **luogo**



Trasmettere prima l'informazione necessaria
Prevedere i comportamenti, gli atteggiamenti
Essere assertivi!

Lavorare in gruppo: la riunione

Costruire il consenso

- creare un **clima collaborativo**
- individuare su cosa sia necessario il consenso
- conoscere il contesto delle decisioni da prendere



**Perché è importante?
Quale situazione?
Quale obiettivo?**

Lavorare in gruppo: la riunione

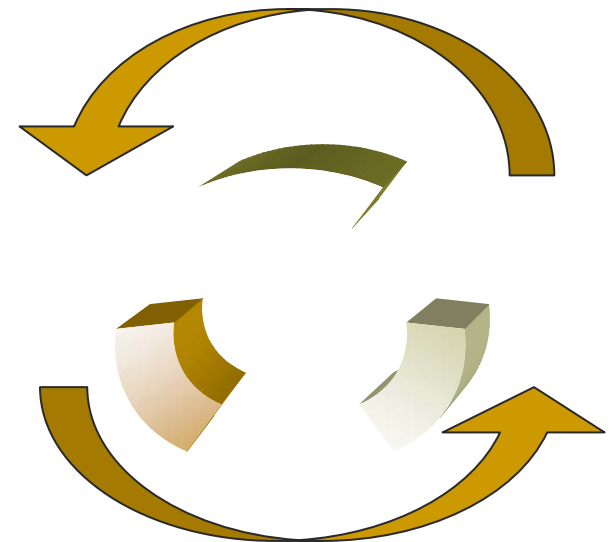
È necessario **condurre** le riunioni:

Ascoltare: tutti debbono poter esprimere il proprio parere

Verificare: importanza del feedback

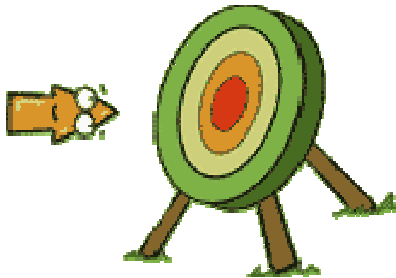
Mantenere il controllo:

- limitare l'invadenza
- evitare la dispersione
- cercare **aree di accordo**
- **riassumere** le posizioni
- garantirsi che i **risultati** siano chiari a tutti

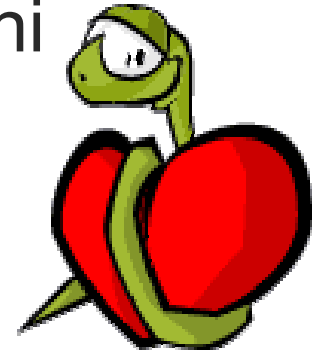


Le riunioni – 3 scopi 3 stili

- **Direttivo:**
focus sui risultati



- **Relazionale:** focus sulle relazioni



- **Analitico:** focus sulle informazioni



La riunione produttiva

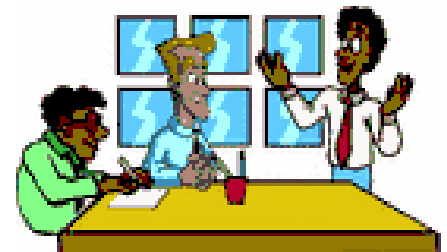
**Gestione delle
attività**



**Gestione
dell'informazione**

5 tipi di riunione

- Per risolvere problemi (*problem solving*)
- Per prendere decisioni (*decision making*)
- Per pianificare azioni (*planning*)
- Per controllare lo stato di avanzamento dei lavori (*reporting*)
- Per valutare l'andamento di un processo (*feed back*)



Obiettivi di soluzione (*problem solving*)

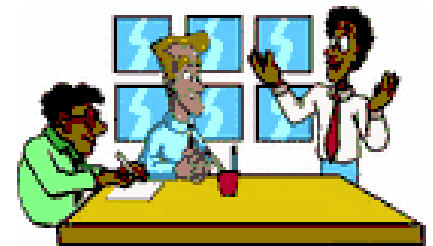
Le fasi:

- analisi della situazione
- descrizione del problema
- elaborazione delle soluzioni

Obiettivi di decisione (*decision making*)

Le fasi

- chiarezza sulle finalità
- generazione di + soluzioni
- scelta di 1 soluzione



Condizioni di operatività dei gruppi

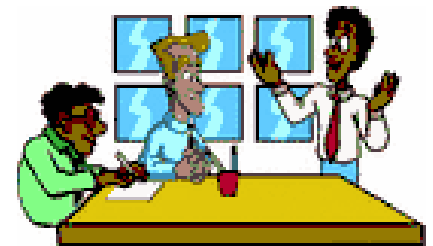
3 funzioni fondamentali che debbono essere **condivise nel gruppo**

1. di **produzione**: riguarda il lavoro assegnato al gruppo
 - ▶ per raccogliere le informazioni
 - ▶ per generare idee
 - ▶ per elaborare idee
 - ▶ per arrivare ad una conclusione



Condizioni di operatività dei gruppi

2. di **metodo**: riguarda il modo di condurre il lavoro di gruppo
 - ▶ costruire un piano di lavoro
 - ▶ partecipare attivamente
 - ▶ fare il punto ed evitare sconfinamenti
 - ▶ di presa di coscienza



Condizioni di operatività dei gruppi

3. **Presa di coscienza:** *del lavoro svolto, dei progressi realizzati delle difficoltà, degli aspetti emozionali del lavorare insieme (aggressività, frustrazioni, ma anche soddisfazione, condivisione, fiducia....)*

**Importanza
della leadership**





La conduzione delle riunioni

Il fine

Il massimo coinvolgimento ed il miglior contributo di tutti i componenti

Le condizioni

- La preparazione, le dimensioni, l'ambiente, i metodi

Gli strumenti

- Il feed back, l'ascolto attivo, l'empatia, l'assertività, la supervisione, la chiarezza e tempestività.....
- In una parola la leadership

La preparazione delle riunioni

- **Preavvisare** in anticipo
- Trasmettere l'**ordine del giorno** e comunicare cosa rende importante la riunione (*giorno, ora, luogo, durata, supporti necessari, partecipanti, altre informazioni utili o necessarie*)
- **Chiarire i ruoli**
(*chi presiede, chi verbalizza,...*)

