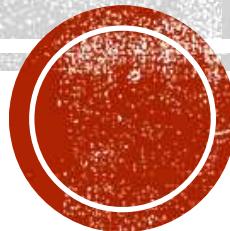


# **LEADERSHIP E GESTIONE DELLE RELAZIONI NEI CONTESTI SOCIALI**

**A CURA DELLA DOTT.SSA LAURA GIOMBINI**

10 Giugno 2019 Università Politecnica delle Marche



# IL GRUPPO

**Il gruppo e' la risultanza psicologica dell'interazione fra due dinamiche dette di membership ( essere membro del gruppo) e groupship ( essere gruppo).**

**Quindi partiamo dall'idea che costruire un gruppo e' un processo dinamico tra dentro e fuori dei vari soggetti che appartengono al gruppo.**

# FASI DI SVILUPPO DI UN GRUPPO

- Modello Tuckman 1965
- Periodo delle costituzione del gruppo (forming) caratterizzato da un sentimento di ansia, non e' ancora chiaro l'obiettivo
- Periodo del conflitto ( storming) non e' ancora chiara la leadership e si sviluppano gerarchie e punti di vista
- Periodo normativo ( norming) Accettazione di norme e comportamenti, sviluppo della coesione di gruppo
- Periodo della prestazione ( performing) il team lavora come unita' focalizzata con un netto passaggio da me a noi.
- Periodo di valutazione (adjourning)

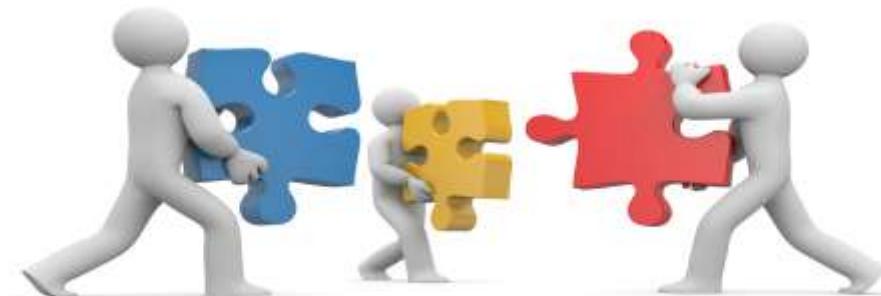


# LE FASI DI VITA DI UN GRUPPO



# IL GRUPPO: MODELLO DELLE 5 C

- Complementary competenze complementari
- Coordination coordinamento lavorare per un obiettivo senza mai entrare in competizione
- Communication comunicare tra i membri del Gruppo e ascoltare attivamente senza sovrapporsi
- Confidence fiducia, ogni membro deve avere piena fiducia nell'altro, anteponendo il successo di squadra a quello personale
- Commitment impegno per il raggiungimento dell'obiettivo comune



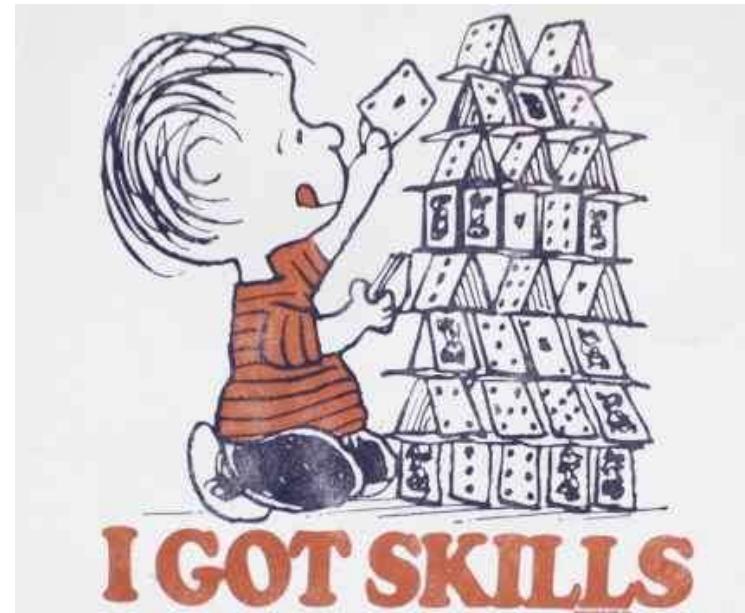
# ESPERIENZE DI LAVORI DI GRUPPO

- Gli Hackaton (1999): evento rivolto a diversi esperti informatici, sviluppatori software, programmatore e grafici. Hanno finalità lavorative, didattiche e sociali.
- Insegnano a lavorare in team, parlare in pubblico, creare reti di contatti
- Escape room: è un gioco di logica nel quale i concorrenti, una volta rinchiusi in una stanza allestita a tema, devono cercare una via d'uscita utilizzando ogni elemento della struttura e risolvendo codici, enigmi, rompicapo e indovinelli.
- Obiettivo: stimolare l'intuito, la logica e il team building



# QUALI COMPETENZE PER UN BUON GRUPPO?

- Competenze organizzative( saper fare,organizzare, pianificare)
- Competenze relazionali ( gestire relazioni, gestire il clima , gestire il conflitto)



# FATTORI FONDAMENTALI DEL GRUPPO... TRA COMPETENZE ORGANIZZATIVE E RELAZIONALI

- Obiettivo
- Metodo, regole, valori
- Ruoli
- Verifica
- Comunicazione
- Clima



# OBIETTIVI S.M.A.R.T.

- Peter Drucker (1954)

OBIETTIVI

Specifici

Misurabili

Accordo

Raggiungibili

Tempo al tempo



# METODO

- Per lavorare efficacemente in gruppo e' necessario chiarire, condividere, e rispettare un percorso di lavoro e le modalita' per affrontarlo e concluderlo.



# I RUOLI ALL'INTERNO DEL GRUPPO

- Fin dalla nascita del gruppo si possono identificare dei ruoli che si manterranno più o meno stabili nel corso della vita del gruppo.
- Il primo di questi ruoli è quello del **leader** (in ambito sanitario può essere impersonato dal primario del reparto)
- Goleman avrebbe detto che la leadership non è esercizio di potere, ma l'arte di persuadere le persone a lavorare per un obiettivo comune



# LA LEADERSHIP SECONDO JULIO VELASCO

- Il buon leader deve essere:
- 1) Se' stesso (coerenza)
- 2) Autorevole (sapere molto)
- 3) Giusto (essere e sembrare)
- 4) Attento alle situazioni grandi e piccole
- 5) Creatore di appartenenza



Autoritario  
Thatcher

Stili della  
leadership di  
gruppo

Democratico  
Mandela

Laissez-faire



# TRE STILI DI LEADERSHIP

Lippitt e White (1939)

	AUTORITARIO	DEMOCRATICO	LAISSEZ-FAIRE
Stile	Esercita il potere dispoticamente, determina la linea del gruppo, no al cambiamento	Stimola la partecipazione, accetta critiche, distribuisce responsabilità	Disinteressato, non stimola, non controlla, non collabora, rispetto passivo dell'attività
Effetti	Provoca aggressività e apatia	Diminuisce l'aggressività, stimola la motivazione	Gruppo poco coeso, no collaborazione
Generalizzazioni	Funziona in situazioni di emergenza. Produzione vs. soddisfazione	Relazioni interne vs. produttività, attenzione al singolo	Si trasforma facilmente in autoritario o scompare



# TUTTI POTREBBERO ESSERE LEADER?

- La psicologia sociale ritiene che il successo della leadership dipenda dall'interazione tra le caratteristiche del leader e della situazione.
- E' provato che alcune caratteristiche del leader lo rendano adatto in alcune situazioni e non in altre ( Churchill)
- E' provato che alcuni leader sono adatti ad alcuni gruppi e non ad altri (Allenatori di calcio)



# IL CONTRO LEADER

- All'opposto del leader troviamo il ruolo del **contro-leader**, che lo contrasta e il cui scopo è quello di prenderne il posto.
- Nei gruppi di grandi dimensioni può accadere che egli formi un sotto-gruppo di gregari che lo seguono e lo sostengono
- L'eventuale eliminazione del contro-leader, o l'allontanamento, è inutile perché ci sarà quasi certamente qualcuno che ne prenderà il posto.



# GESTIRE IL CONTRO-LEADER

- La via più efficace per mitigare o trasformare il ruolo del contro-leader è quello di dargli il giusto spazio affinchè venga riconosciuto come membro del gruppo, vicino a quello del primario, nel nostro caso.
- Con lui il leader deve fare una negoziazione continua



# ALTRI RUOLI

- Gregario affianca il leader aderendo conformemente alle disposizioni utili per far raggiungere al gruppo gli obiettivi ( e' un aiutante disinteressato o e' schiacciato da un leader dalla personalità imponente?)
- Capro espiatorio funzione «protettiva del gruppo» , in quanto permette agli altri membri di proiettare le parti negative dell'immagine di se'



# ALTRI RUOLI...

- Intorno a queste due figure cardine troviamo tre categorie di ruoli che investono i restanti componenti del gruppo: i ruoli divergenti, i ruoli convergenti e i ruoli operativi.



# I RUOLI DIVERGENTI

- **I ruoli divergenti** sono quelli che enfatizzano la diversità, il dissenso e la singolarità e che possono manifestarsi in varie forme e atteggiamenti quali:

L'aggressività;

L'opposizione;

L'esibizionismo;

Potrebbe essere definito come il gregario del controlleader



# I RUOLI CONVERGENTI

I ruoli convergenti che promuovono la coesione e si manifestano con:

L'incoraggiamento;

L'armonizzazione delle differenze;

La ricerca dell'accordo;

La facilitazione della comunicazione;

Potrebbe essere definito come il gregario del leader.



# I RUOLI OPERATIVI

I **ruoli operativi** che sono utili alla soluzione del compito si esprimono con:

La stimolazione del gruppo;

L'informazione;

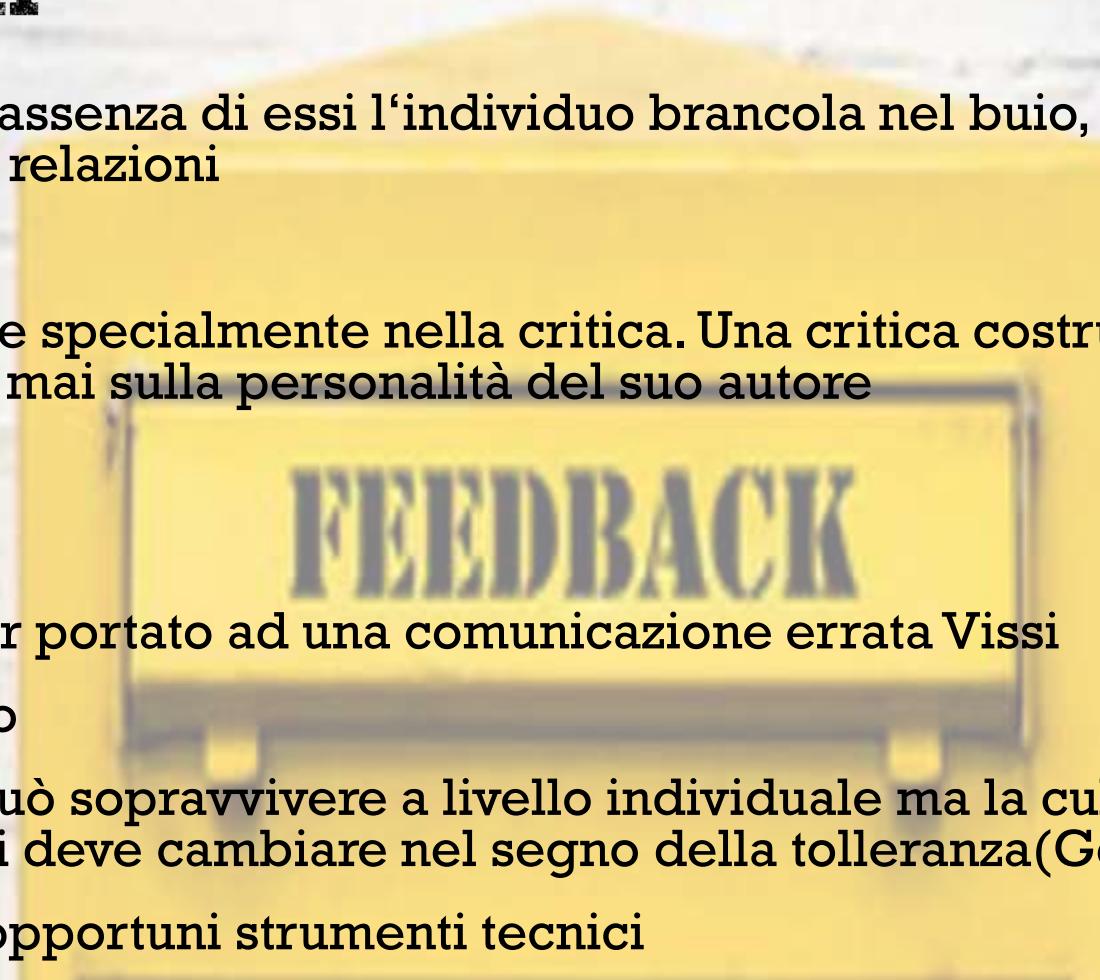
l'ascolto e l'interesse;

L'organizzazione pratica delle attività.



# VERIFICA

- Feed back: in assenza di essi l'individuo brancola nel buio, non ha idea di come vadano le sue relazioni
- Debriefing
- Riformulazione specialmente nella critica. Una critica costruttiva si concentra sull'oggetto e mai sulla personalità del suo autore



FEEDBACK

- Cosa puo' aver portato ad una comunicazione errata Vissi
- Cattivo ascolto
- Pregiudizio: può sopravvivere a livello individuale ma la cultura delle organizzazioni deve cambiare nel segno della tolleranza(Goleman)
- Mancanza di opportuni strumenti tecnici



# COMUNICAZIONE

- Esporre (essere chiari e completi)
- Convincere (essere persuasiva e suscitare interesse)
- Ascoltare (dimostrare attenzione e coinvolgimento e verificare la propria comprensione. Riformulazione)
- Rispondere (rimanere aderenti al tema, risolvere dubbi e incertezze, adattare il linguaggio agli interlocutori)

A photograph of a diverse group of approximately ten business professionals standing in a hallway. They are dressed in various styles of business attire, including suits, blazers, and casual shirts. The group is diverse in terms of gender and ethnicity. Some individuals are looking towards the camera, while others are looking away or at each other. The background shows a plain, light-colored wall.

# CLIMA DI GRUPPO

- E' il vissuto emotivo del gruppo, l'atmosfera che si puo' osservare attraverso i suoi principali indicatori
- Sostegno
- Calore
- Riconoscimento e stima
- Apertura e feedback
- soddisfazione



# INTELLIGENZA EMOTIVA

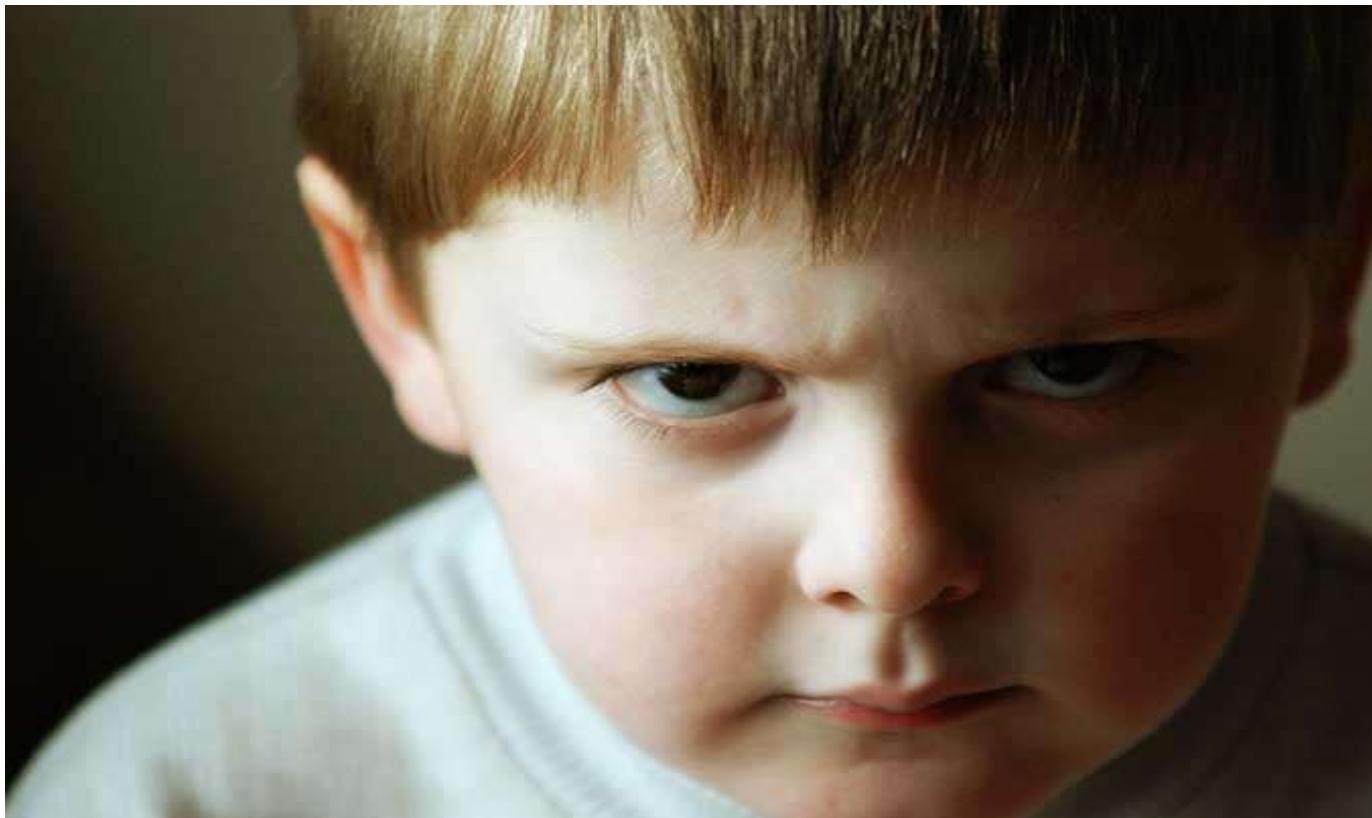
Per una maggiore resa del gruppo non si devono scegliere soggetti più intelligenti(Qi), ma dotati di maggiori capacità di relazione, più consapevoli, centrati rispetto alle proprie emozioni, capaci di intuire e riconoscere i sentimenti degli altri, sentire gli altri entrando in un flusso di contatto ( empatia)....quindi quelli con maggior QE

E motional  
I ntelligence



# INTELLIGENZA EMOTIVA STRATEGIE PER GESTIRE IL CONFLITTO

- Non appena si presenta un conflitto l'intelligenza emotiva cerca di capire se la modalità per poterlo gestire sia basata sul compito o sulle relazioni.



# INTELLIGENZA EMOTIVA STRATEGIE PER GESTIRE IL CONFLITTO



- Il conflitto è un **BISOGNO** che ci indica un campanello di allarme di un disagio.
- Il conflitto non va messo a tacere ma **GESTITO**
- Il conflitto non gestito puo' diventare **AGGRESSIONE**



# METODO CORDON

- Si tratta di spogliare il conflitto della parte emozionale e trattarlo come un «oggetto» da gestire.....
- Fase 1 identificare e definire il conflitto ( dimensione del tempo)
- Fase 2 si lasciano emergere le possibili soluzioni ( brainstorming)
- Fase 3 si valutano insieme le soluzioni
- Fase 4 si sceglie la soluzione più conveniente e accettabile
- Fase 5 si programma e si attua la decisione, stabilendo ruoli, mansioni e tempi
- Fase 6 rivedere e rivalutare la decisione ( verifica)



# RIFLESSIONI FINALI

Non si può parlare del gruppo e della leadership, senza arrivare a fare profonde riflessioni su di noi, sui meccanismi che involontariamente applichiamo, le trappole in cui cadiamo e tutte le competenze che costituiscono il nostro modo di essere, che si possono perfezionare e esercitare al meglio, e che sono tanto richieste dal mercato del lavoro oggi.





Mettersi insieme è un inizio,  
rimanere insieme è un progresso,  
lavorare insieme è un successo.

Henry Ford

