



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione: approcci giuridici e manageriali,
strumenti e competenze per una gestione sostenibile**

Lo sviluppo delle soft skill nel lavoro agile

Martedì 12 novembre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (3° modulo)

Docente

Simone Donati

Il programma e gli argomenti del corso

1° modulo

Martedì 29 ottobre 2024

Lo smart working quale leva di cambiamento organizzativo

Docenti: Stefania Tagliabue e Simone Donati

2° modulo

Martedì 5 novembre 2024

Il quadro di riferimento normativo e contrattuale

Docenti: Valentina Lealini e Stefania Tagliabue

3° modulo

Martedì 12 novembre 2024

Lo sviluppo delle soft skill nel lavoro agile

Docenti: Simone Donati

4° modulo

Martedì 19 novembre 2024

Modelli e strumenti attuativi del lavoro agile

Docenti: Stefania Tagliabue e Stefania Allegretti

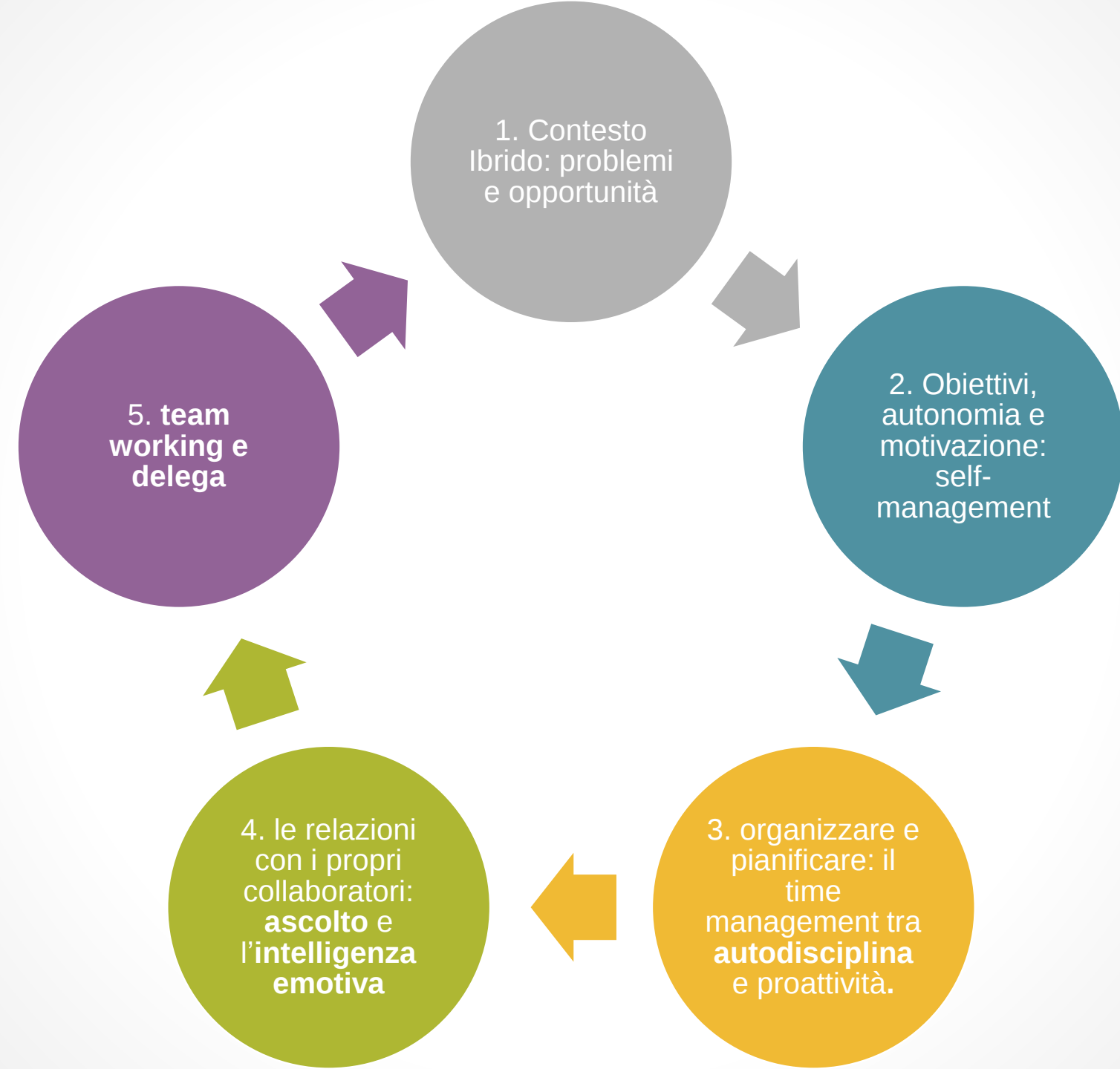
5° modulo

Martedì 26 novembre 2024

La valutazione della performance nello smart working

Docente: Luca Mazzara





Agenda della giornata del 12 novembre 2024

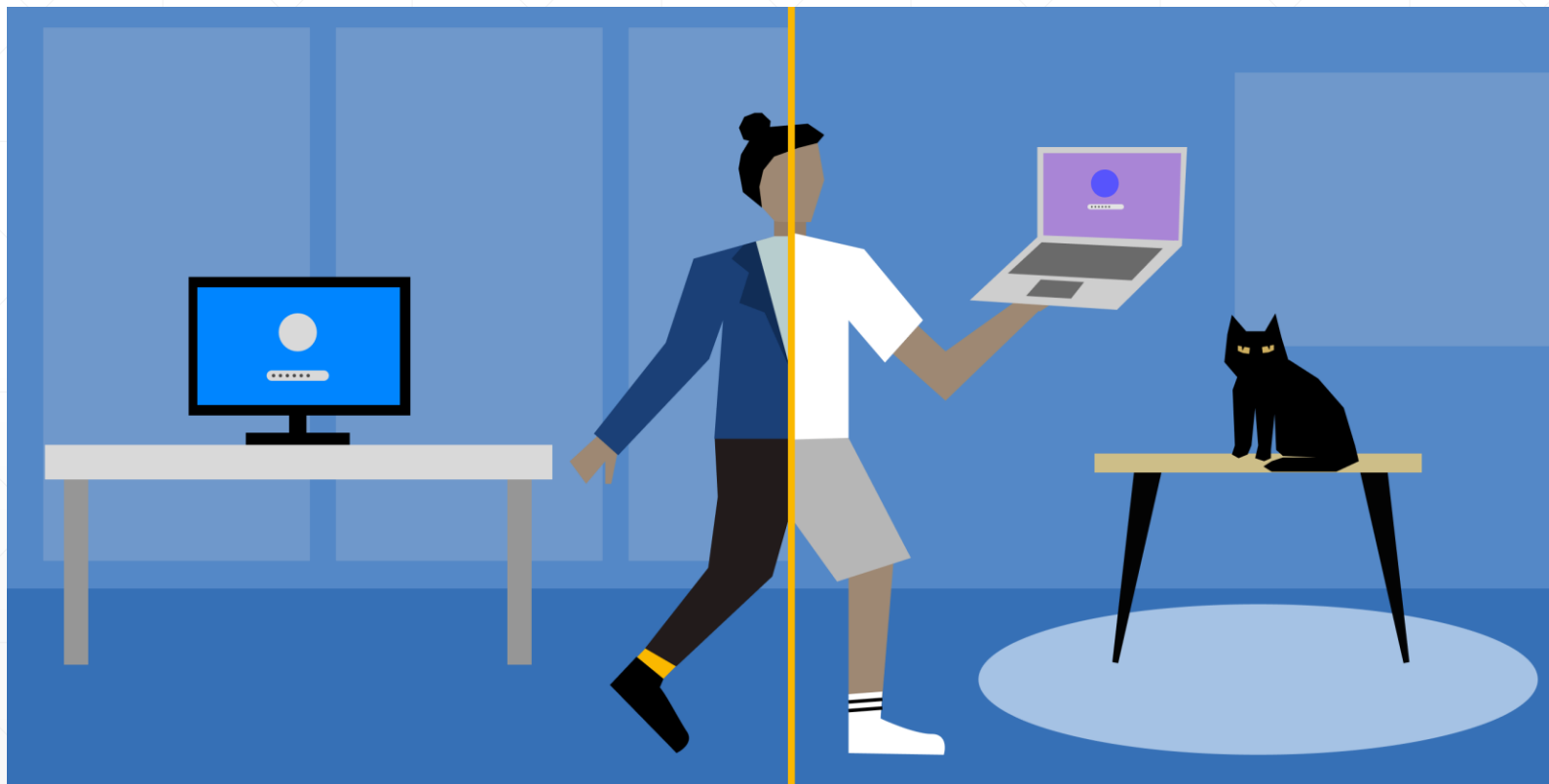
Indice argomenti

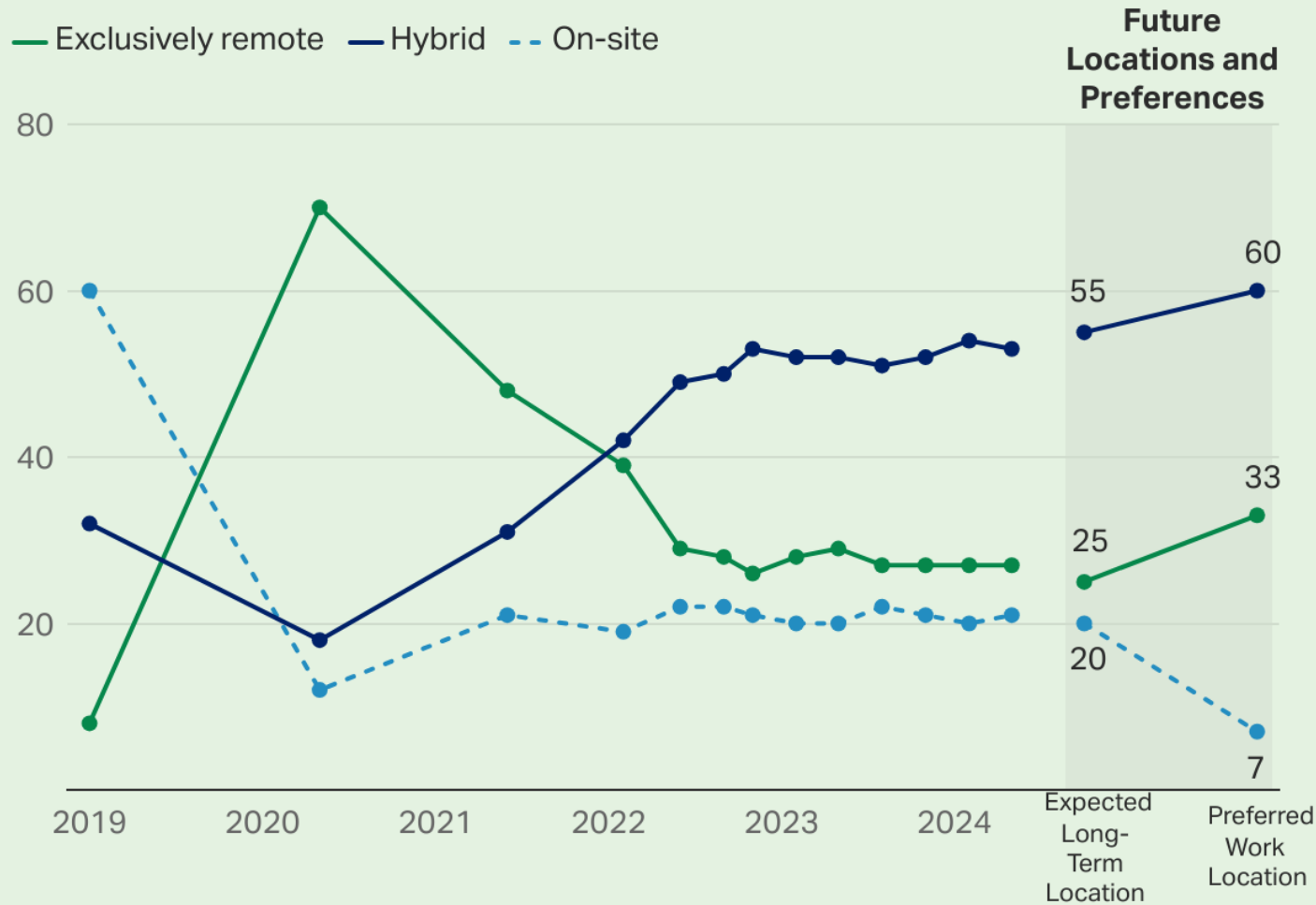
- Lavoro **Ibrido**: tendenze e sviluppi
- **Competenze manageriali** tradizionali e sviluppo di nuove soft skills dei dirigenti
- Le «**competenze soft**» - parte 1
 - Dare/si **obiettivi**, creare **autonomia** e capire come sviluppare la **motivazione**
 - **Gestione del tempo e self-management**

Mattina

Dalle 9:00 alle 13:00

Ibrido si...ma quanto?





Dates that appear when hovering over "expected" and "preferred" data are placeholders for purposes of data visualization. Those data are from May 2024 surveys of U.S. full-time, remote-capable employees.

GALLUP®

Lavoratori «smartabili» e luogo di lavoro

Preferenza/aspettativa dei lavoratori (potenzialmente) AGILI rispetto al luogo presso il quale svolgere il proprio lavoro

Top 5 Greatest Challenges for Employees

% Selected by employees



Top 5 Greatest Drawbacks for Organizations

% Selected by leaders and managers



GALLUP®

Le sfide del lavoro IBRIDO

Il punto di vista di Organizzazioni e Lavoratori

<https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>

Top 5 Greatest Benefits for Employees

% Selected by employees

1 Improved work-life balance  76

2 More efficient use of my time throughout the day/week  64

3 Less burnout or fatigue at work  61

4 More freedom to choose when or where I work  57

5 Higher productivity  52

Top 5 Greatest Benefits for Organizations

% Selected by leaders and managers

1 Reduced burnout or fatigue  58

2 Improved retention  50

3 Greater productivity  31

4 Bigger talent pool  27

5 Improved employee value proposition  25

GALLUP®

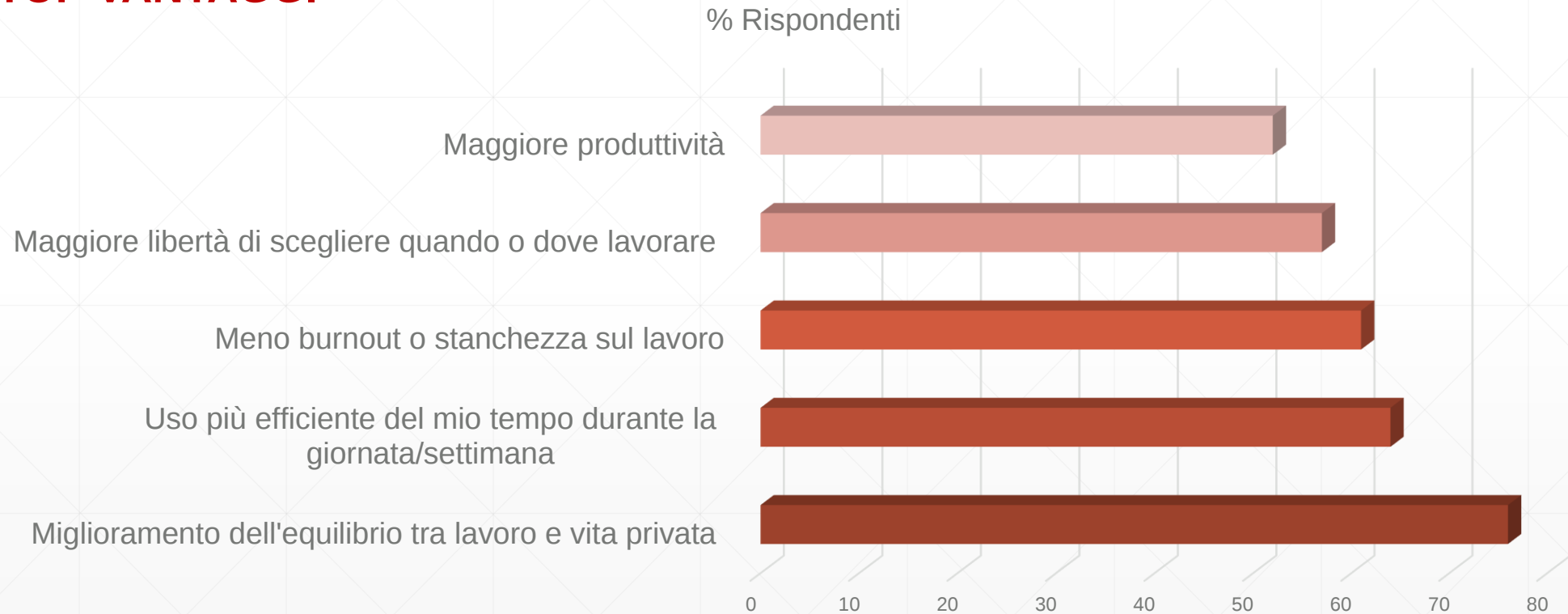
I vantaggi del lavoro IBRIDO

Il punto di vista di Organizzazioni e Lavoratori

<https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>

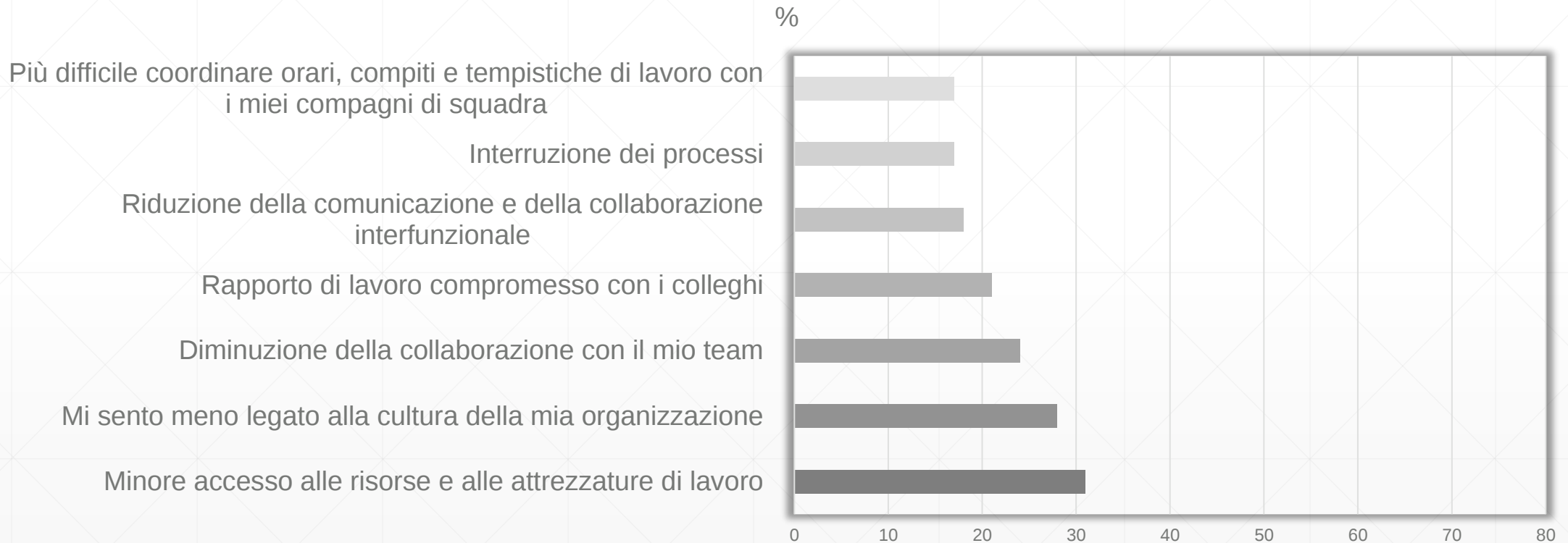
I principali vantaggi e le sfide del lavoro ibrido, secondo i lavoratori ibridi

TOP VANTAGGI

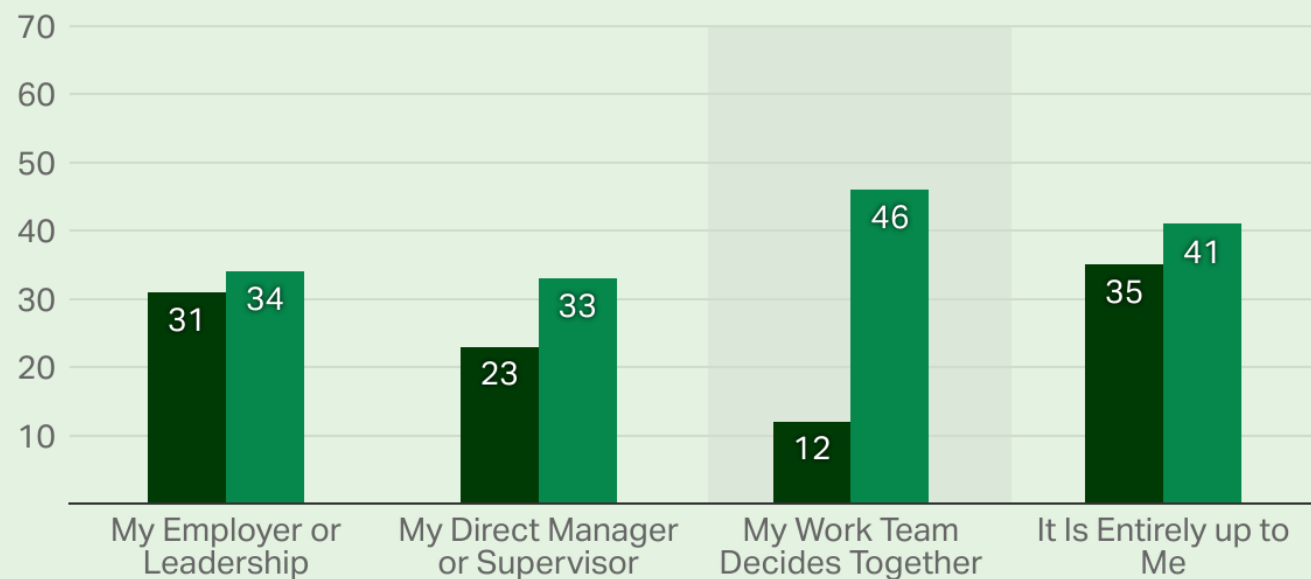


I principali vantaggi e le sfide del lavoro ibrido, secondo i lavoratori ibridi

TOP SFIDE



■ % Identified as hybrid policy decision-maker ■ % Engaged

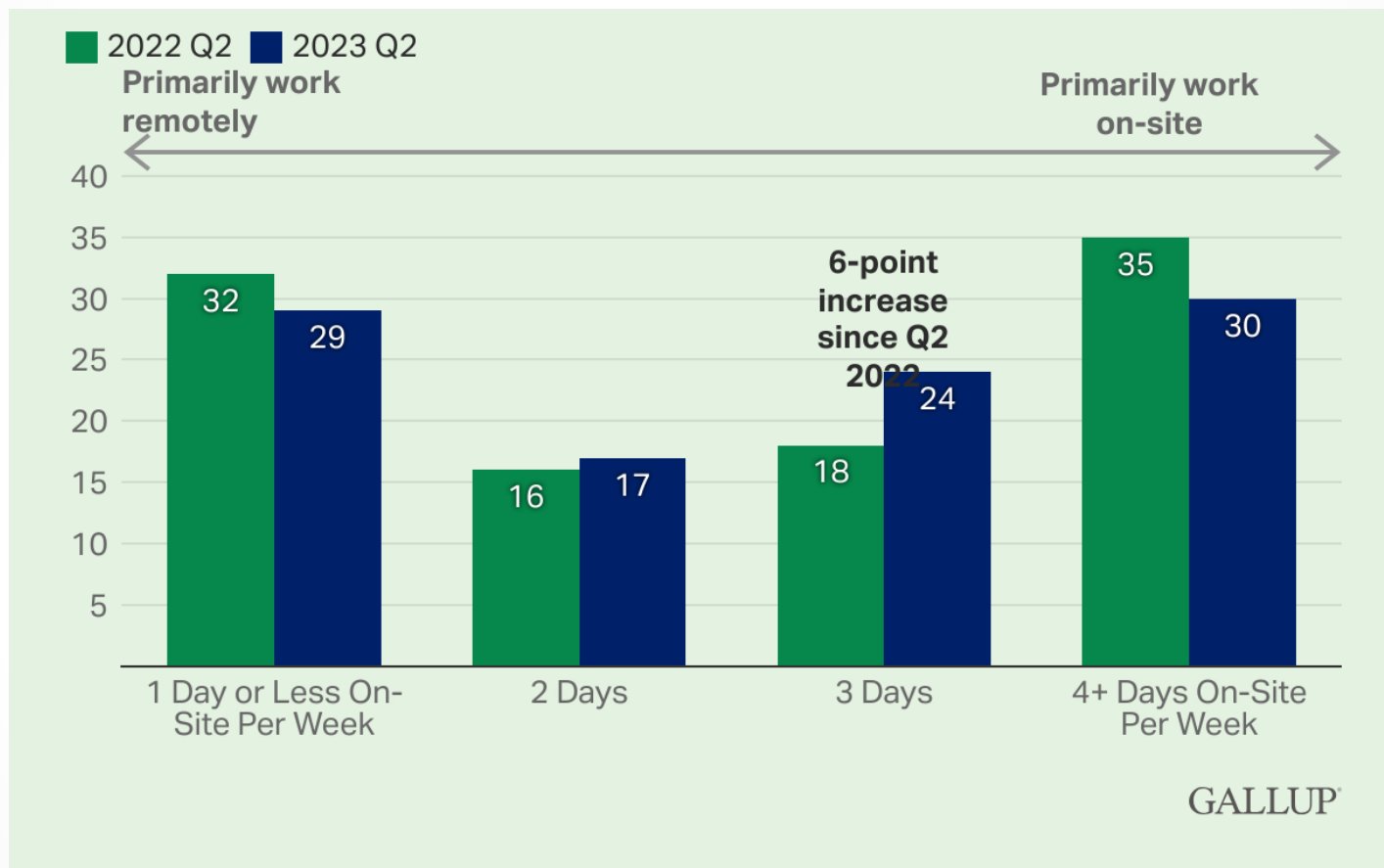


Data are from Q2 2023 among U.S. full-time, hybrid employees.

GALLUP®

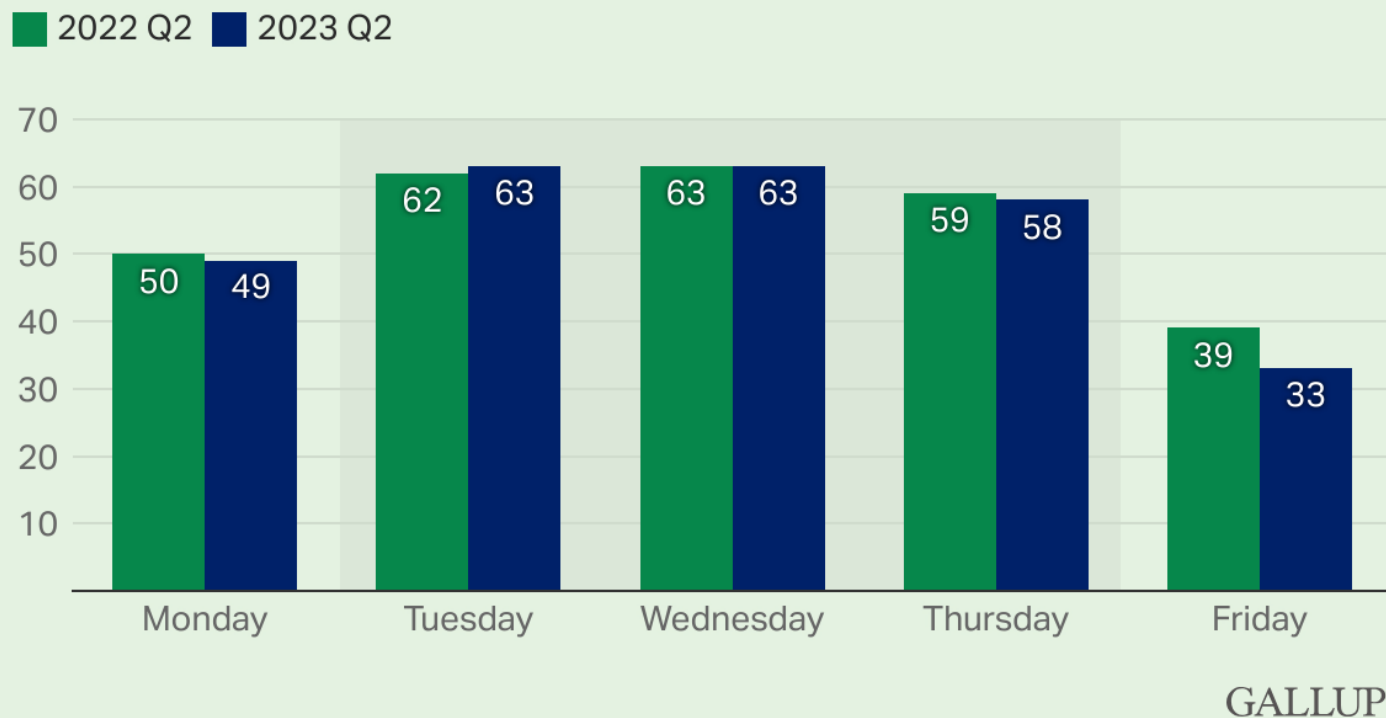
Chi sceglie il tuo orario e le politiche del tuo lavoro IBRIDO?

Tipologie di decisione e % di lavoratori che si sentono «engaged» (coinvolti e motivati) in quella situazione lavorativa



Quanti giorni si lavorano in ufficio per i lavoratori Ibridi?

Numero di giorni lavorati in ufficio e sua variabilità in %. Comparazione tra il 2022 e 2023

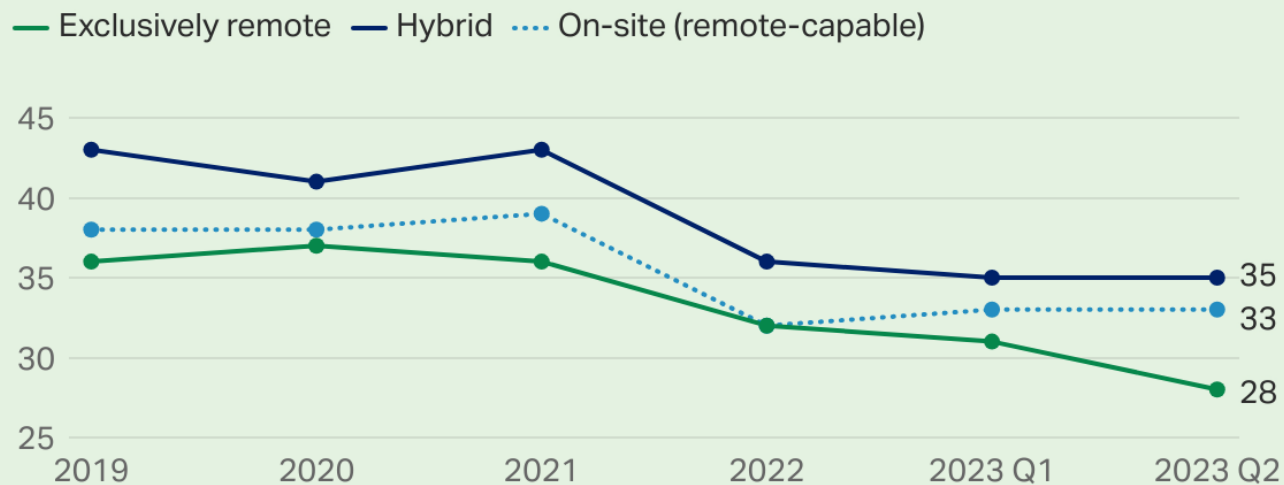


I giorni della settimana più «gettonati» per tornare in ufficio

Frequenza del lavoro in ufficio in %, comparazione tra il 2022 e 2023.

Martedì, Mercoledì e Giovedì sono i più gettonati per lavorare in sede, Lunedì e Venerdì per lavorare da remoto

Verso l'avvio della settimana corta in sede?



WF Q2 2023, U.S. FT Employees; Exclusively Remote MOE: ± 3 points, Hybrid MOE: ± 2 points, On-Site (Remote-Capable) MOE: ± 4 points

GALLUP

Sento di fare un lavoro importante per la mia organizzazione?

% di lavoratori che percepiscono il loro lavoro come importante per lo scopo della propria organizzazione, suddivisi per 3 tipologie di lavoro (totalmente remoto, ibrido, solo in ufficio).

Essere leader o essere manager?...questo è il problema...



Modelli manageriali
tradizionali e
leadership

Tutta una questione
di BISOGNI

Le ipertrofie manageriali (stili di mis-management nelle organizzazioni)



IL CAVARLIERE SOLITARIO

(TUTTO PRODURRE)

Arriva presto, va via tardi.

Non delega.

MOTTO:

«Comandare, obbedire e togliersi di mezzo!»

Le ipertrofie manageriali (stili di mis-management nelle organizzazioni)

IL BUROCRATE

(TUTTO IMPLEMENTARE)



Meticoloso, segue le procedure ed odia errori.

Si contorna di «YES MAN!».

MOTTO «*Meglio un'erronea precisione che un'imprecisa esattezza*»

Le ipertrofie manageriali (stili di mis-management nelle organizzazioni)



L'INCENDIARIO

(TUTTO INNOVARE)

Deve cambiare tutto e non termina quasi nulla.

I collaboratori devo essere di qua ma anche di là.

MOTTO: «*Troppo tardi! Ho già cambiato idea!*»

Le ipertrofie manageriali (stili di mis-management nelle organizzazioni)



IL SUPER UMANO (TUTTO INTEGRARE)

Molto, molto sensibile ai bisogni ed umori di tutti

Non vuole urtare nessuno e cerca sempre compromesso.

MOTTO: «*Come va? Tutto a posto?*»

Il leader come cerniera

**BISOGNI
ORGANIZZATIVI**



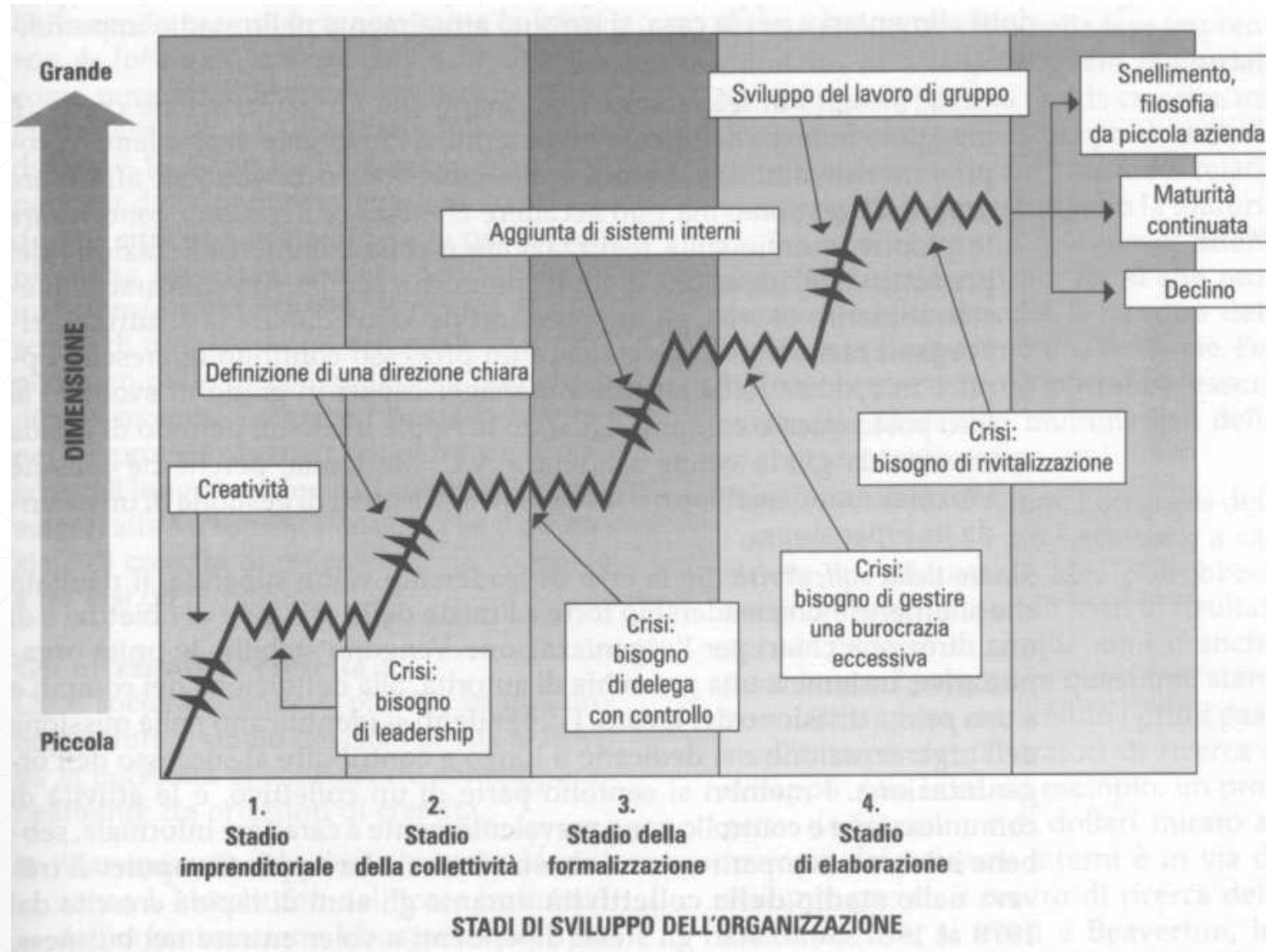
**BISOGNI
INDIVIDUALI
e DI GRUPPO**

Organizzazione dei bisogni individuali

Scala dei bisogni di Maslow



BISOGNI DELL'ORGANIZZAZIONE



(Daft, 2001)

Leader e stili manageriali



Leader e stili manageriali

LAISSEZ FAIR



Nel breve periodo

Ha **effetti negativi** su:

- **Risultati aziendali**
- **Motivazione del personale**
- **Coinvolgimento del personale**

Nel lungo periodo

Effetti ancor più negativi che nel breve periodo

Leader e stili manageriali

GENGIS KHAN



Nel **breve termine**.

Si raggiungono i **primi risultati** voluti dall'organizzazione ma...a quale costo?

Nel **lungo periodo**:

- Elevato **turnover** del personale
- **Clima** frustrante
- **Sabottaggio** da collaboratori
- Continua e pressante **presenza manager**

Leader e stili manageriali

COUNTRY CLUB



Nel breve termine.

Discreti risultati iniziali, ma poi...

Nel lungo periodo:

- Elevato **turnover** del personale
- **Le persone perdono motivazione**
- **Non si cresce professionalmente**
- **L'azienda fatica a portare a casa i risultati «ultimi» desiderati**

Leader e stili manageriali

PROFESSIONAL



- Costantemente attento/a alle «**LEVE OPERATIVE**»
- Gestisce le risorse in modo **SITUAZIONALE**.
- Le persone sono sempre sotto la sua attenzione

1. **Produrre:** portare a termine i compiti (es. costruire, vendere, servire, etc)
2. **Implementare:** pianificare, organizzare, coordinare e controllare
3. **Innovare:** guardare al futuro e concretizzare nuove linee di azione
4. **Integrare:** motivare i collaboratori e fare squadra

Trova il tuo stile di guida...

- Leggi le istruzioni del questionario che ti verrà consegnato
- Compila il questionario in formato word evidenziando le tue risposte sul file e salvandolo
- Segui le istruzioni per il calcolo del punteggio
- Scopri quale "stile" di leadership potrebbe descriverti meglio

Leader e stili manageriali





Il leader nel contesto IBRIDO o AGILE

Obiettivi, Relazioni e
Tecnologie da guidare
efficacemente

Lavoro AGILE e leadership funzionale

5 funzioni di leadership :

1. **Incoraggia** i dipendenti nell'autonomia
2. Definisce e condivide la **MISSION**
3. **Stabilisce** le **aspettative** e gli **obiettivi** del team e di ciascuno
4. Sostiene il **clima sociale** e favorisce le **relazioni**
5. Facilita e **promuove** l'uso **equilibrato** ed efficace **della tecnologia**



Gestione per obiettivi, autonomia e motivazione



Perché lavorare? Il legame psicologico tra persona e lavoro

what if you won the lottery...(cosa faresti se vincessi un milione di € alla lotteria)?



2/3

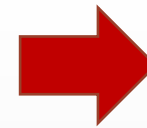
rimarrebbe lavoro



Significati attribuiti al lavoro

e

teoria del **LAVORO APPARENTE** (Rozzi, 1997)



1/3

lascerebbe tutto

Perché restare al lavoro?

Diverse tipologie di **significati** e **legami psicologici** con



«JOB»,
compito/insieme di
compiti lavorativi



«WORK»,
lavorare ed essere
produttivi in generale



«ORGANIZATION»,
essere parte o stare in una
certa organizzazione

ENGAGEMENT

Le organizzazioni moderne si aspettano lavoratori impegnati, proattivi, che prendono iniziativa e si assumono responsabilità.

Cosa spinge all'impegno, al coinvolgimento?

L'**engagement** è visto come:

- set di risorse motivazionali;
- stato psicologico da cui si trae ispirazione, autoaffermazione e soddisfazione emotiva;
- stato di benessere per il lavoro affrontato con vigoria, dedizione e assorbimento.



I numeri dell'engagement nelle organizzazioni - Indagine GALLUP 2022



mediamente nel Mondo

- 23% engaged
- 59% not engaged
- 18% actively disengaged



mediamente in Europa



- 13% engaged (ed è felice del proprio lavoro)



- 72% not engaged (si guarda intorno, senza farsi notare - QUIET QUITTING)



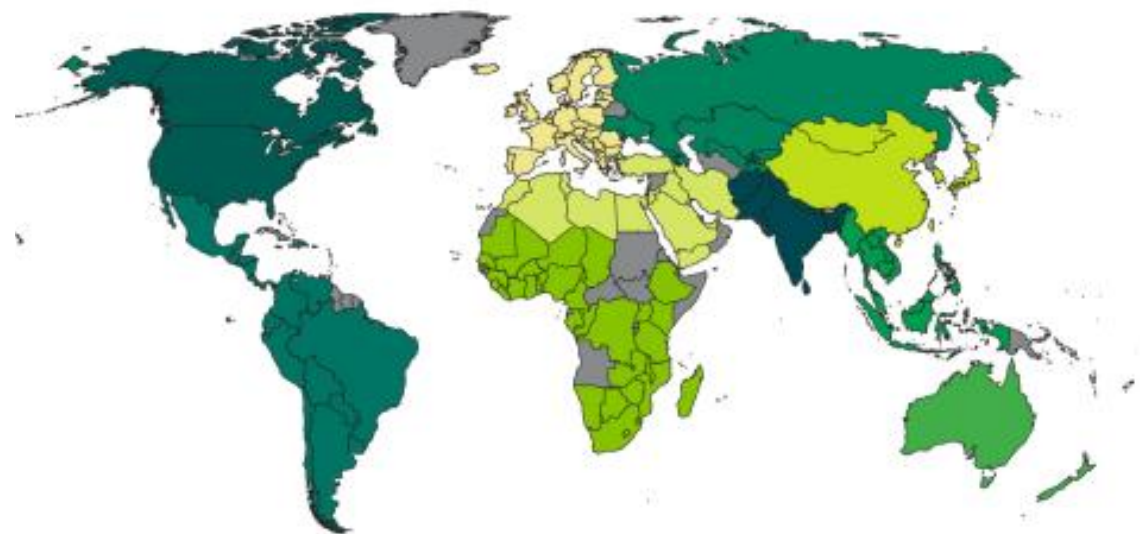
- 15% actively disengaged (si guarda intorno e lo dice apertamente - LOUD QUITTING)

Engagement nel mondo – regioni a confronto

Regional Ranking

% Engaged

1	South Asia	33	+7
2	United States and Canada	31	-2
3	Latin America and the Caribbean	31	+8
4	Post-Soviet Eurasia	27	+6
5	Southeast Asia	26	+2
6	Australia and New Zealand	23	+6
7	Sub-Saharan Africa	20	0
8	East Asia	17	0
9	Middle East and North Africa	15	0
10	Europe	13	0



Motivazione al lavoro: definizioni di base

Direzione: scelta degli obiettivi da perseguire



Intensità: grado di investimento ed energie allocate



Persistenza: sforzo e continuità dell'azione nel perseguimento degli obiettivi



Da dove arriva la motivazione?

Motivazione intrinseca

Promuove l'azione finalizzata al conseguimento di benefici e soddisfazione ricavabili dall'attività in se (autonomia; realizzazione personale; ...)



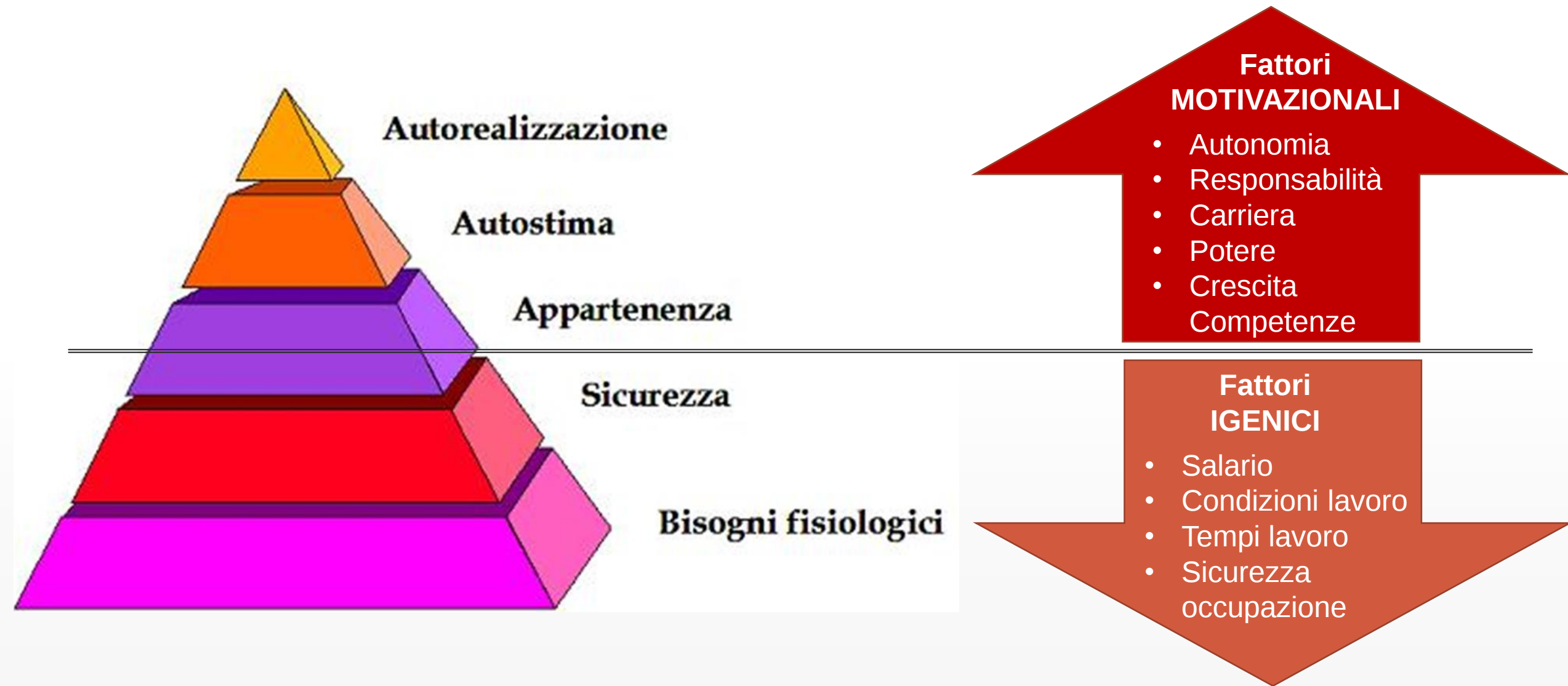
VS.

Motivazione estrinseca

Richiede una componente esterna di strumentalità per essere attivata (conseguimento di benefici esterni all'attività: denaro; evitamento; punizioni)



Gerarchia dei bisogni di Maslow (1943) - Fattori igienici e motivazionali di Herzber (1966)



Rapporto tra i due tipi di motivazione

McGregor (1960)

Teorie X: modelli di gestione del personale basati su una visione dei dipendenti come indolenti, poco ambiziosi, indifferenti alle esigenze organizzative, resistenti al cambiamento



Teorie Y: strategie di gestione volte ad alimentare la motivazione intrinseca dei subordinati attraverso l'arricchimento dei compiti, l'autonomia operativa, la partecipazione alle decisioni



Rapporto tra i due tipi di motivazione

Teoria della valutazione cognitiva (Deci & Ryan, 1985)

Motivazione intrinseca sorretta da due esperienze psicologiche:

- *sentimento di **competenza***
- *sentimento **autonomia***

L'introduzione di **benefici o obblighi esterni** tende a mettere in discussione tali sentimenti e a **far sentire le persone maggiormente dipendenti** da fattori contingenti.

Nel bilancio individuale risiede la valutazione cognitiva



Teoria dell'autodeterminazione (SDT) (Gagné e Deci, 2005)

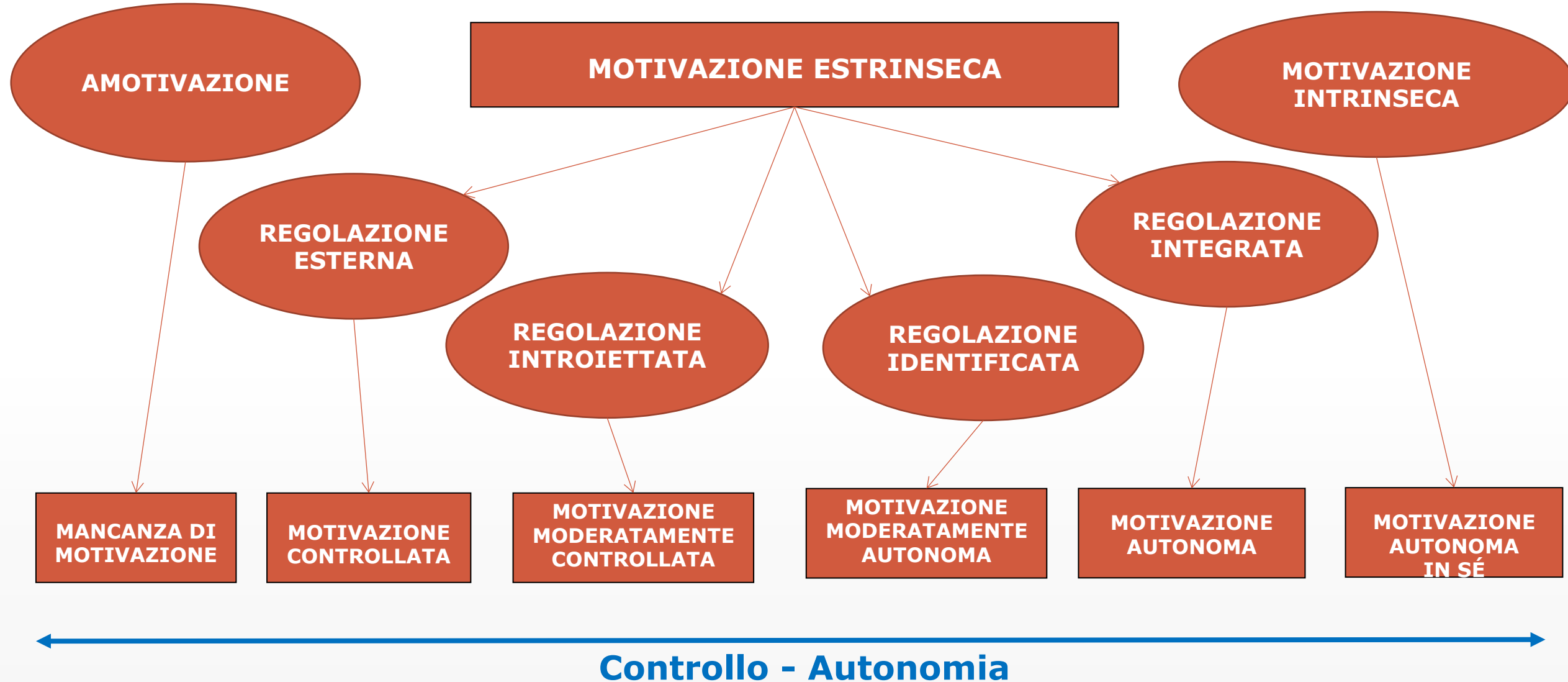
Gli **ambienti di lavoro** favoriscono/ostacolano la realizzazione del potenziale motivazionale e la **soddisfazione e benessere delle persone**



- motivazione autonoma: azioni condotte a partire dalla propria volontà
- motivazione controllata: azione avviata sotto una pressione esterna o un obbligo ad agire

Le persone agiscono spinte da bisogni fondamentali e innati di realizzazione del proprio potenziale e sviluppo del proprio talento

Teoria dell'autodeterminazione (SDT)



Fonte: adattato da Gagné e Deci [2005]

Caratteristiche del lavoro e motivazione

Teoria delle caratteristiche lavorative JCM

(*Job Characteristics Model* - Hackman e Oldham, 1980):

motivazione intrinseca può essere stimolata da una strategia ottimale di *job design*.



Motivazione intrinseca può scattare se un individuo può attivare tre stati psicologici complementari:

1. esperienze di **apprendimento** grazie alla conoscenza dei risultati ottenuti con la propria attività (feedback)
2. sperimentare la responsabilità di una buona **prestazione** (autonomia)
3. sperimentare il **significato** del proprio lavoro (varietà, identità e significatività)

Esercitazione in sottogruppi: STUDIO DI CASO

Individualmente (max 10'):

- Leggi la traccia che troverai
- Fai un elenco per punti delle cause che, secondo te, hanno determinato la bassa produttività del reparto

In gruppo (max 20'), condividete insieme le vostre riflessioni individuali per cercare di stabilire:

- Principali cause della bassa produttività
- Quali modelli teorici presentati a lezione possono essere utilizzati per spiegare in modo più efficace la situazione e per ipotizzare soluzioni

Ogni gruppo elegga un/una portavoce per **presentare le proprie riflessioni (max 5')**

Goal Setting Theory (Locke e Latham ,1990)

1. **un obiettivo** può costituire uno stimolo per accentuare sforzo, impegno e ricerca di soluzioni
2. dovrà essere **sufficientemente difficile e impegnativo** (sfidante), ma allo stesso tempo **realizzabile e conseguibile**
3. dovrà essere **specifico, chiaro, ben identificato**, formulato in modo che sia **possibile valutarne il conseguimento**



SPECIFIC:

Define your goals in detail.

Tip: answer "W" questions (who, where, when, what, which)



MEASURABLE:

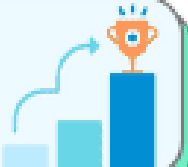
It means you can measure your goal and know when you have achieved it.

Tip: answer "how much" or "how many" questions



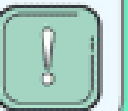
ACHIEVABLE:

It means you are setting goals that you can accomplish.



RELEVANT:

It means your goal makes sense, it is worth your effort, it benefits you and meets your needs.



TIME-BOUND:

It means there is a time frame for your goal. Tip: answer "when" questions (one week, every week...)



Goal Setting Theory (2)

Focalizzazione: obiettivi chiari e specifici facilitano la focalizzazione dell'attenzione su informazioni concernenti l'obiettivo stesso

Intensità: obiettivi precisi e ben individuati favoriscono la mobilizzazione dello sforzo concentrato e finalizzato al conseguimento del risultato

Persistenza: obiettivi sfidanti e impegnativi favoriscono la continuità dello sforzo e dell'azione orientata allo scopo

Strategie: obiettivi impegnativi e chiari stimolano l'ideazione e adozione di strategie di azione finalizzate all'ottenimento del risultato.



Goal Setting Theory (3)

Condizioni contestuali:

- **accettazione** e **condivisione** degli obiettivi
- **partecipazione attiva** nella definizione di piani e progetti operativi
- **fiducia nei confronti dell'autorità** che definisce gli scopi e le mete



Tali processi partecipativi e di legittimazione favoriscono il

- «**goal commitment**»
- attenzione alle influenze della «**self-efficacy**»

Ma 'ndo' vai se un obiettivo non ce l'hai?

ESERCITAZIONE – definisci il tuo obiettivo S M A R T

Specific (Specifico)	L'obiettivo deve essere sufficientemente chiaro, potenzialmente declinabile in sotto-obiettivi. Ad esempio, per l'obiettivo lavorare nella agenzia di comunicazione XXX rinomata e importante, so che devo visitare il sito per raccogliere informazioni sull'agenzia, preparare un cv ad hoc, trovare il canale migliore per sottoporre la mia candidatura, ecc...
Measurable (Misurabile)	L'obiettivo deve essere associato a criteri oggettivi che consentano di valutarne il conseguimento. Ad esempio, per l'obiettivo lavorare all'interno di una multinazionale particolarmente indicata e stimolante per chi si laurea in ingegneria meccanica, il fatto di aver sottomesso la candidatura è un primo criterio (o step) necessario al conseguimento. A ciò fa seguito il fatto di essere contattati per un colloquio conoscitivo, la partecipazione alla procedura di selezione, l'ottenimento di un primo contratto a tempo determinato/tirocinio.
Achievable (Raggiungibile)	L'obiettivo deve essere verosimile e raggiungibile. Ad esempio, se sto per laurearmi in giurisprudenza ma ho scoperto la passione per la psicologia, l'obiettivo "diventare uno psicoterapeuta" non è facilmente e direttamente raggiungibile (sebbene possa legittimamente rappresentare l'obiettivo in base al quale intraprendere un nuovo percorso formativo totalmente diverso da quanto fatto finora). Più verosimile l'obiettivo di lavorare in uno studio legale nel quale fare carriera come avvocato penalista. Ai fini dell'efficacia della esercitazione, ti viene richiesto di soddisfare questo criterio di "raggiungibilità" dell'obiettivo.
Relevant (Rilevante)	Deve essere importante per te Ad esempio, per un laureato in Farmacia può essere rilevante lavorare in una delle più grandi aziende farmaceutiche italiane.
Time Bound (Collocato nel tempo)	Deve essere pianificato a livello temporale Quanto tempo ti dai per raggiungere questo obiettivo? Sei mesi dopo la Laurea, un anno, due anni, ecc....

Self-Management e Gestione del Tempo



Le perdite di tempo

Quali dipendono da voi?

Quali dagli altri?



Le perdite di tempo

Dipendono da noi:

- 1) La procrastinazione
- 2) La disorganizzazione del lavoro
- 3) L'incapacità a dire di no alle richieste
- 4) La cattiva gestione dello stress e della fatica
- 5) ...

Dipendono dagli altri:

- 1) Le telefonate
- 2) I messaggi e le e-mail
- 3) Le visite
- 4) Le attese
- 5) Le riunioni
- 6) ...

Affrontare e fronteggiare le perdite di tempo per ridurle

Dentro la mente di un PROCRASTINATORE SERIALE



<https://www.youtube.com/watch?v=arj7oStGLkU>

Quando la
gestione del
tempo NON è
efficace...

Quali conseguenze può avere la scarsa capacità di perseguire un obiettivo pianificando le tempistiche ed organizzando le attività?

Qual è il prezzo della procrastinazione?

Procrastinazione: definizione

La procrastinazione è stata definita come la mancanza di prestazione autoregolata e la tendenza a rimandare attività che sono sotto il controllo individuale (Tuckman & Sexton, 1989).

Perché procrastiniamo? Come evitarlo?

Procrastinazione: cause?

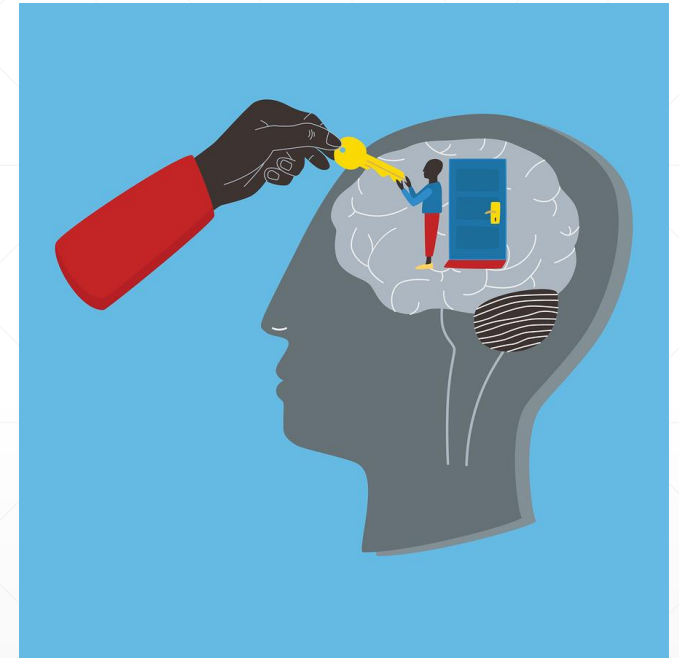
La procrastinazione è dovuta alla combinazione di (Ellis & Knaus, 1977; Tuckman, 1989):

- Incredulità circa la capacità di saper realizzare la performance (Bandura, 1986);
 - Incapacità di posticipare una gratificazione;
 - Biasimo per una situazione personale difficile;
 - Attribuzione a cause esterne della colpa per situazioni personali difficili.
-

Procrastinazione: come evitarla?

Alcune domande per la «DIAGNOSI»...

- Utilizzate il vostro tempo come desiderereste?
- Avete controllo del vostro tempo?
- Vi capita spesso di rilassarvi o uscire anche quando vi eravate prefissati di lavorare?
- Provate senso di colpa perché potevate fare meglio?



Determinare le priorità

Adottate delle strategie? Quali?

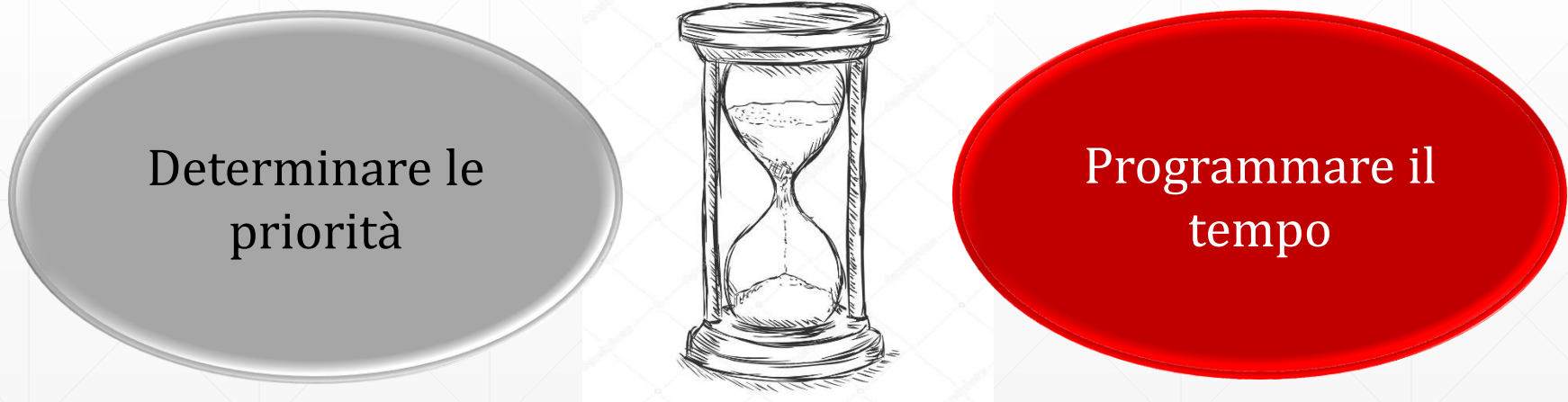
Procedere in 2 step:

- 1) Fare una lista di cose da fare
- 2) Stabilire il livello di priorità di ciascuna fase



Time management

Processo volto al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della produttività mediante la pianificazione e la gestione temporale delle attività.



Determinare le
priorità

The diagram illustrates a two-step process for time management. It features a horizontal flow from left to right. On the left is a gray oval containing the text 'Determinare le priorità'. In the center is a black and white line drawing of an hourglass. On the right is a red oval containing the text 'Programmare il tempo'. Faint gray arrows point from the gray oval to the hourglass, and from the hourglass to the red oval, indicating the sequence of the process.

Programmare il
tempo

Tre tecniche di gestione efficace del tempo

- La matrice di Eisenhower
- Modello ABCDE
- Time Blocking



Determinare le priorità: alcuni esempi

Griglia di decisione di Gen. D. Eisenhower



Esercitazione: Time management

Assegnare un **adeguato grado di importanza ed urgenza** alle varie attività può aiutarti a migliorare la consapevolezza delle strategie da utilizzare per una gestione ottimale del tempo.

www.menti.com CODICE: 5808 4674

<https://www.menti.com/mpvtcnf4z3>



	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	1 – DA FARE ORA ▪ Emergenze e criticità ▪ Richieste da parte di superiori o clienti ▪ Compiti e attività in scadenza ▪ Riunioni ed appuntamenti fissati ▪ Elaborare documenti e report richiesti ▪ Problemi o necessità dello staff di lavoro ▪ Risoluzione di problemi e falle nel lavoro Attività da svolgere immediatamente, subito dopo averne accertata l'urgenza. Eseguirle seguendo l'ordine di urgenza.	2 – DA PIANIFICARE ▪ Pianificazione e organizzazione del lavoro ▪ Attività di ricerca, progettazione e verifica legata al lavoro ▪ Costruzione di un network di relazioni legate al lavoro ▪ Riflessione e definizione di progetti legati al lavoro ▪ Sviluppo di sistemi e processi ▪ Anticipare e prevenire problemi ▪ Definizione di strategie e direzioni del lavoro Attività cruciali per lavorare in modo efficace, in linea con gli obiettivi e le decisioni strategiche prese. Definire gli slot di tempo da dedicare a tali attività.
NON IMPORTANTE	3 – DA RESPINGERE E MOTIVARE ▪ Richieste frivole da parte di altri ▪ Emergenze portate dai colleghi ▪ Interruzioni e distrazioni pianificate ▪ Frintendimenti diventati attriti ▪ Attività routinarie non utili ▪ Compiti irrilevanti accumulati ▪ Progetti utopistici proposti dal capo Richieste e attività da riesaminare e, dove possibile, evitare perché non indispensabili nell'immediato. Confrontarsi con i colleghi/clienti da cui derivano queste richieste per riallinearsi riguardo la loro importanza.	4 – DA EVITARE ▪ Abbellimenti e rifiniture aggiuntive ▪ Modifiche e aggiustamenti supplementari ▪ Chiacchiere e pettegolezzi con la/il mia/o collega d'ufficio ▪ Leggere materiali interessanti anche se non direttamente connessi al lavoro Attività non produttive e demotivanti, non sono veri compiti. Da ridurre al minimo o evitare del tutto.

- A - Attività molto importanti (devono essere fatte)
- B - Attività importanti (dovrebbero essere fatte)
- C - Attività piacevoli ma non essenziali
- D - Attività che possono essere delegate
- E - Attività che possono essere eliminate

Le attività A hanno la massima priorità e devono essere completate prima di passare alle B, e così via.

Priorità A: DEVO FARLO

Urgenti e importanti: compiti critici



Priorità B: DOVREI FARLO

Importanti ma non urgenti: compiti media importanza



Priorità C: PIACEVOLI A FARSI

Né urgenti né importanti: piacevoli ma - importanti

Tecnica ABCDE

Suddividere le attività lavorative nei 5 tipi secondo le 5 categorie corrispondenti alle lettere

II TIME BLOCKING

Tecnica di gestione del tempo che prevede la divisione della giornata in blocchi di tempo dedicati a specifiche attività o gruppi di attività.

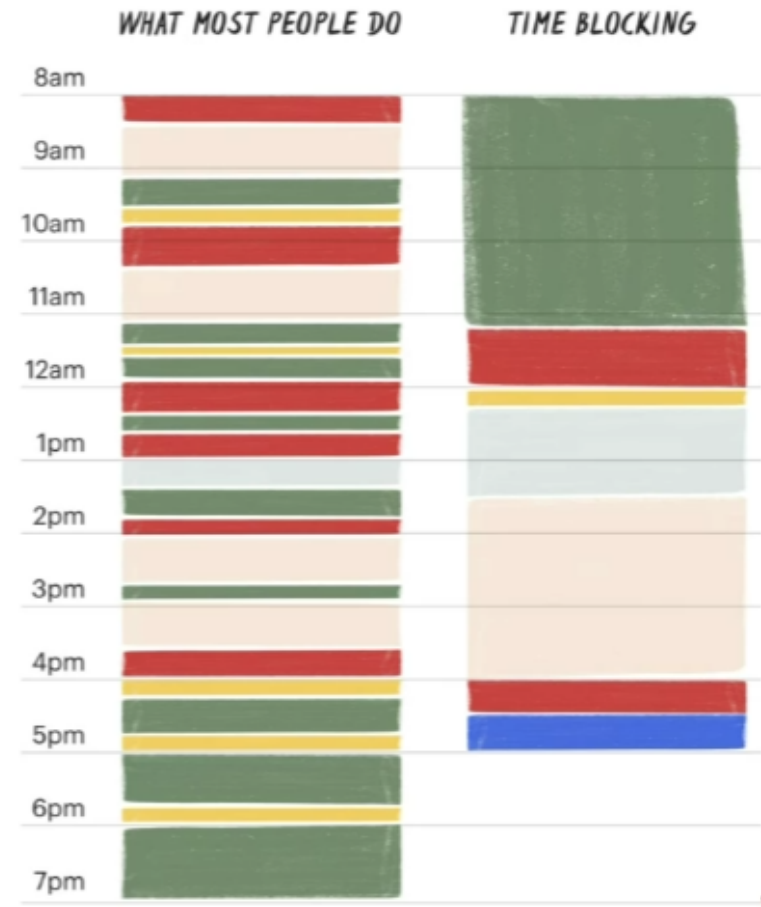
Questa tecnica aiuta a migliorare la concentrazione, ridurre le distrazioni e aumentare la produttività.



Caso studio: Time Blocking del docente Universitario

La prof.ssa Rossi usa questo approccio per bilanciare le varie responsabilità accademiche e «blocca» alcune giornate della settimana o metà giornate alcune specifiche attività:

- *per la ricerca, l'analisi dei dati e la scrittura di articoli.*
- *per compiti amministrativi*
- *per ricevimento studenti e supervisione di dottorandi.*
- *per incontrarsi con le colleghe/colleghi*



Strumenti classici per la gestione del tempo

LUNGO TERMINE
(3 mesi)



BREVE TERMINE
(settimanale o giornaliera)



La programmazione a LUNGO termine

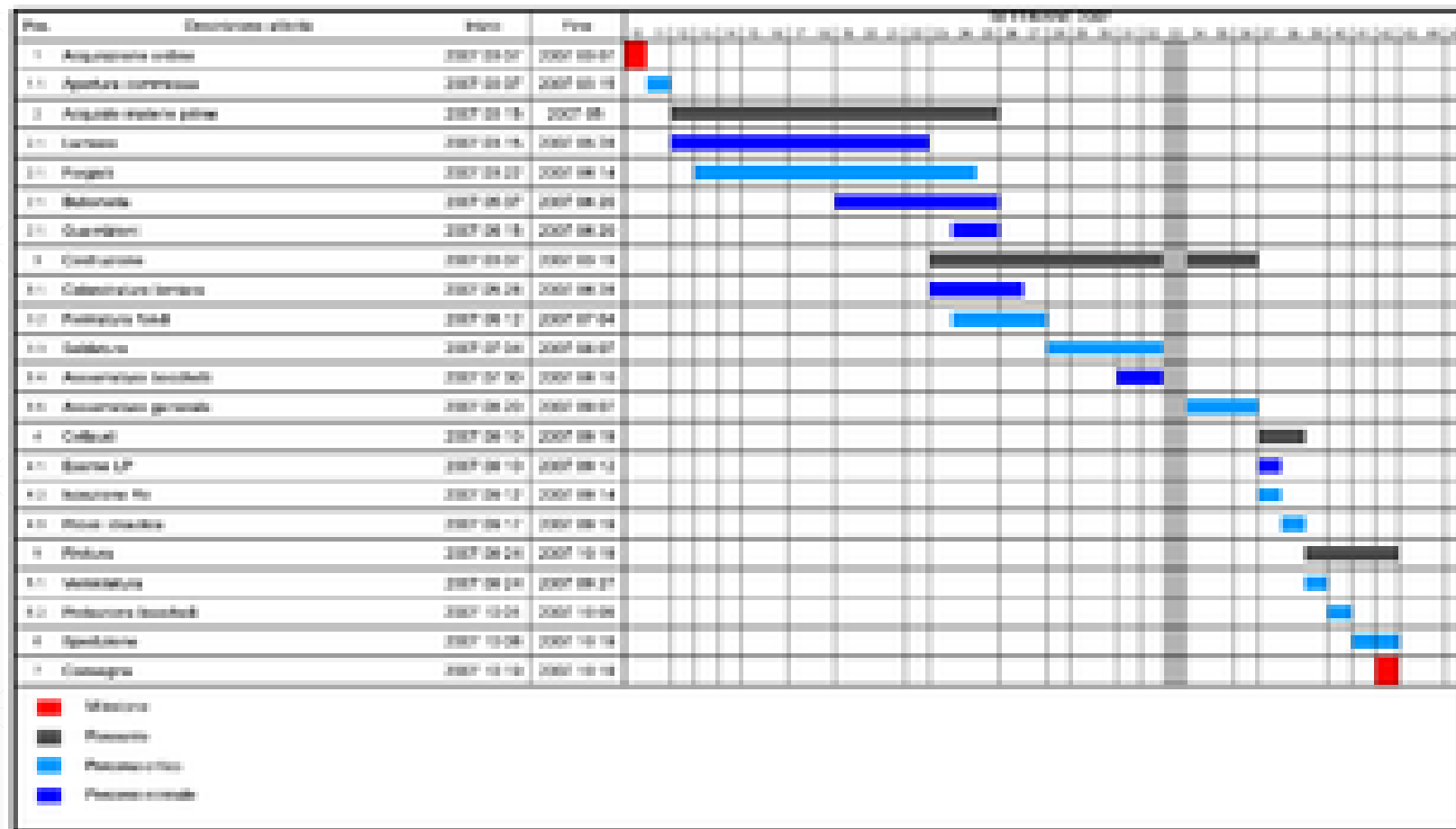
La programmazione a
lungo termine:
alcuni esempi

Il diagramma di Gantt

Asse orizzontale: **TEMPO**

Asse verticale: **FASI/ATTIVITÀ**

Indica visivamente il rapporto tra
le fasi e lo stato di avanzamento



La programmazione a LUNGO termine

Alcuni esempi: il foglio di programmazione

OBIETTIVO: Preparazione di un Articolo Scientifico/Tesi di Laurea			
FASE	DURATA	SCADENZA	REFERENTE
1. Analisi della letteratura	15 gg.	30/01	Io
2. Stesura di un indice ragionato	2 gg.	03/02	Io
3. Revisione dell'indice	5 gg.	08/02	Relatore
4.			

La gestione del tempo: per riassumere

La gestione efficace del tempo prevede:

- 1) Fissare gli **obiettivi**
- 2) Stabilire le **risorse** e i **mezzi** per raggiungerli
- 3) Stabilire **chi farà cosa e per quale scadenza**
- 4) Stabilire le **fasi**
- 5) Fare una **programmazione delle fasi**
- 6) Stabilire **l'arco temporale del progetto**
- 7) Stabilire **momenti di revisione e controllo** del progetto



BREAK AT WORK



Lavoro AGILE e pause lavorative

... prendersi il tempo
per curare il proprio
RECOVERY...

Le pause lavorative secondo «norma»

«intervallo di tempo durante la giornata lavorativa in cui i dipendenti interrompono le loro attività per riposare e rigenerarsi»

L'art. 8 D.Lgs. 66/2003 ha previsto al c. 1 un *“intervallo pausa”* solo nel caso in cui **l'orario di lavoro ecceda il limite di 6 ore**, per il recupero delle energie psicofisiche, per la consumazione del pasto e per attenuare la monotonia e la ripetitività delle mansioni.

- **se l'orario giornaliero supera le sei ore**, si ha diritto a una pausa di 15 minuti
- **se la giornata supera le 6 ore**, è obbligatoria una pausa di almeno 1 ora, che può essere frazionata in due pause di almeno 30 minuti ciascuna.

Imparare a darsi tempo

Pause a basso sforzo (+ comuni)

Alzarsi

Prendersi un caffè/bar

Guardare fuori dalla finestra, ascoltare musica, navigare sui social media

Benefici:

- Riposo degli occhi
- Recupero mentale
- Decompressione emotiva

Pause Attive (meno comuni)

Stretching

Camminata

Palestra in pausa pranzo

Benefici:

- Stimolazione mentale
- Miglioramento della circolazione
- Riduzione della tensione muscolare

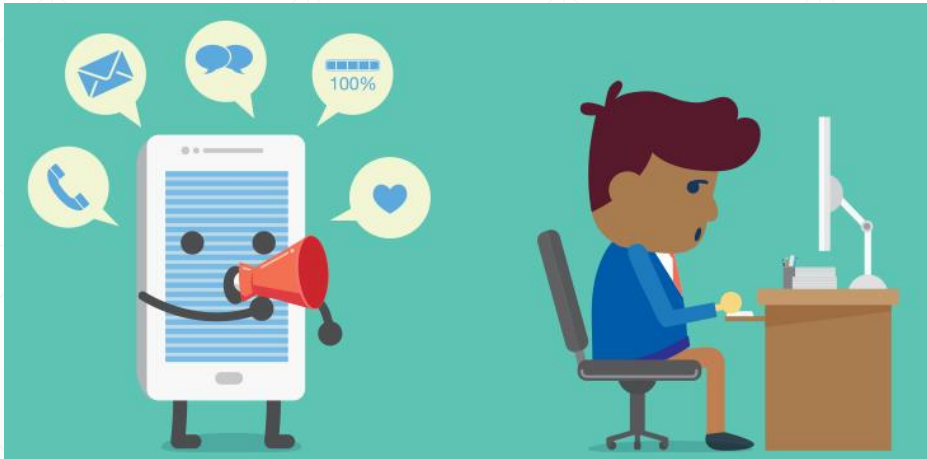
Gli effetti delle pause lavorative

- Le pause, specialmente quelle che **coinvolgono attività all'aperto**, possono aumentare la creatività fino al 60%.
- Brevi pause per l'attività fisica (5-10 minuti) **possono migliorare le prestazioni cognitive** di 10-20%
- Le pause trascorse **socializzando con i colleghi** possono aumentare l'engagement lavorativo
- Pause regolari durante la giornata lavorativa **possono ridurre i livelli di cortisolo (ormone dello stress)** fino al 15%.
- Anche solo 40 secondi di **osservazione di una scena naturale (come un'immagine di un paesaggio)** possono migliorare la concentrazione.



Distrazioni e concentrazione nel lavoro AGILE

- Gli effetti indesiderati



- **Le notifiche interrompono il flusso attentivo e aumentano la probabilità di distrazione:** risposta dopaminergica che segue la ricezione di notifiche interessanti (Carciofi, 2017).
- **"Regola della reciprocità»:** quando riceviamo un messaggio o un'email, ci sentiamo obbligati a rispondere anche se non è necessario (Gliei, 2016).
- **"Effetto Zeigarnik":** la tendenza umana a ricordare meglio i compiti incompleti rispetto a quelli completati. Questo spiega perché notifiche non lette o compiti in sospeso causano ansia e distrazione, poiché la mente cerca di risolverli (Baumeister & Bushman, 2017).
- **"Paradosso della scelta":** più opzioni di tecnologia o strumenti digitali a disposizione aumentano il carico cognitivo, rendendo più difficile scegliere la soluzione ottimale e causando affaticamento decisionale (Schwartz, 2004).

Programmazione lavorativa nel contesto IBRIDO

Esempio: la programmazione settimanale di Marta, mamma, responsabile dell'ufficio Scuola del Comune di Bosco tre Castagni e pendolare

	HOME OFFICE - REPERIBILE
	HOME OFFICE - SOLA
	HOME OFFICE – CON FAMIGLIA
	VIAGGIO
	UFFICIO - SOLA
	UFFICIO - TUTTI

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN
9-11					
11-13					
14-16					
16-18					

Indice argomenti

- Le «competenze soft» - parte 2
 - **Adattarsi** ed **affrontare** in modo flessibile gli imprevisti;
 - **Ascolto** e **l'intelligenza emotiva** a supporto delle relazioni con i propri collaboratori;
 - **Negoziazione** e **team-working** per collaborare e cooperare in modo efficace con i propri colleghi anche a distanza.

Pomeriggio

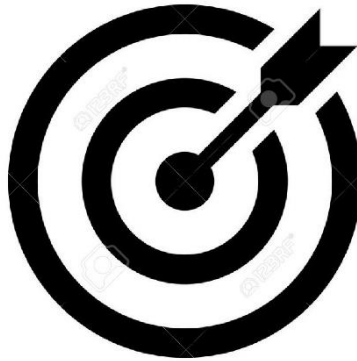
Dalle 14:00 alle 18:00

Quali competenze servono per **AFFRONTARE** efficacemente le richieste lavorative?



Diagnosticare

Definire obiettivi

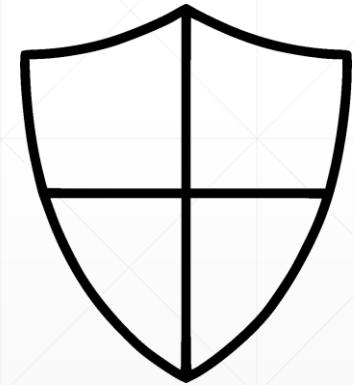


Pianificare



Gestire il tempo

Fronteggiare



Dal problem finding al problem solving...

Problem finding	Saper analizzare le situazioni individuando possibili problemi
Problem solving	Saper trovare soluzioni anche creative alle problematiche incontrate

Si deve svolgere, cioè, un'attività di *rappresentazione* della situazione, di sé stessi e delle possibili strade da seguire.

AFFRONTARE: Cosa serve?



COMPRENSIONE

Sei veramente davanti ad un problema?
Cosa sai su come si affronta?
Hai già incontrato problemi simili?



PREVISIONE

Quanto tempo hai per trovare una soluzione?
Di quali strumenti/risorse hai bisogno?
Chi ti può aiutare?



PIANIFICAZIONE

Scegli il metodo di rappresentazione dei dati
Stabilisci i tempi
Decidi se lavorare da solo o in gruppo
Reperisci ciò che ti serve per affrontare il problema



MONITORAGGIO

Mentre affronti il problema:
Sei sulla strada giusta?
Il compito sembra facile o difficile?
Se non riesci ad andare avanti cosa fai?
Quella che ha trovato è La soluzione?



VALUTAZIONE

Le previsioni e la pianificazione ti sono state utili?
Avresti potuto affrontare il problema in un altro modo?
La procedura di soluzione che hai adottato ti può essere utile in un'altra situazione?

In altre parole:

**PER UN BUON
PROBLEM SOLVING
OCCORRE LAVORARE
SULLE 5 AREE**

Affrontare le richieste: il meccanismo



Nomenclatura

Stressor → evento che dà origine a stress

Stress → stato interno che ne segue

Strain → conseguenze dello stress

Coping → strategie di fronteggiamento

PERCHÉ CI SENTIAMO STRESSATI?

- Noi percepiamo una **situazione** come **pericolosa, difficile o dolorosa**
- Crediamo di **non avere le risorse** per farcela o di essere **ostacolati o minacciati** e quindi impotenti nell'agire.
- Il focus è su **come interpretiamo e leggiamo la situazione** stressante



Lo stress: cosa è?

- «Condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale, ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentano in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro».
- «L'individuo è assolutamente in grado di sostenere un'esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere un'esposizione prolungata ad una pressione intensa. Inoltre, individui diversi possono reagire diversamente a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita».

(Accordo Europeo 08/2004, art. 3)

Tecnostress e lavoro AGILE



Technostress

- **ITSO (inability to switch off)** dipendenza da utilizzo delle ICTs sul lavoro e all'incapacità di distogliersi dallo strumento tecnologico
 - **Techno-overload:** sovraccarico informativo
 - **Techno-invasion:** invasione della tecnologia nella vita privata
 - **Techno-complexity:** incapacità ad imparare e utilizzare in maniera efficace le nuove tecnologie, cambiamenti continui di software e hardware
 - **Multitasking**
-



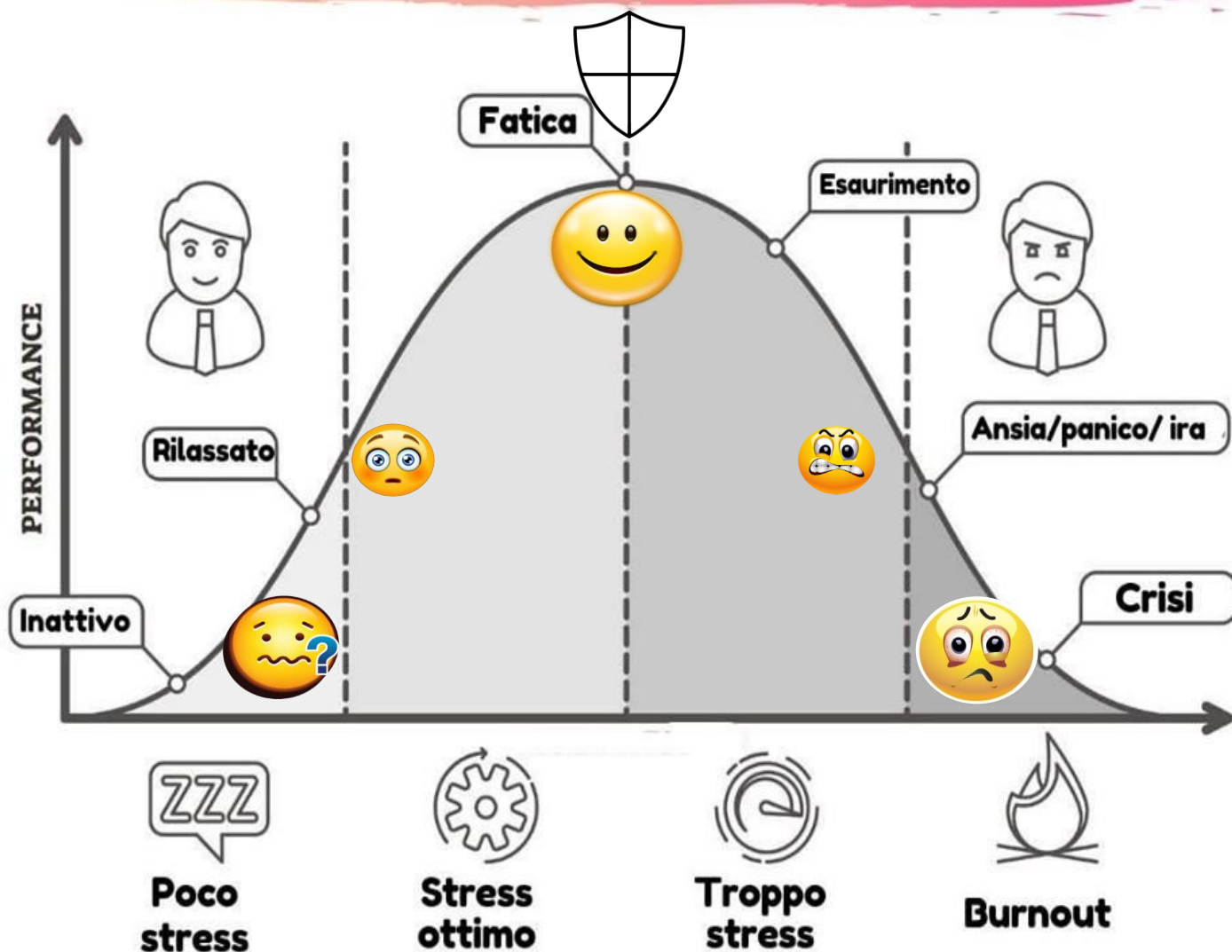
Tecnostress

L'uso dei dispositivi crea un'attivazione neurale di **allerta**. I dispositivi sono costruiti rivolgendosi al nostro sistema cerebrale istintivo e non a quello dei pensieri ponderati.

Gli impatti si registrano sulle **capacità cognitive**, su quelle di **autoregolazione** e sulle capacità di **reggere la frustrazione**



La curva dello stress



**QUANDO e COME
LO STRESS VIENE
IN NOSTRO AIUTO?**

L'individuo sottoposto ad un **certo livello di stress**, che non supera le capacità di farvi fronte, **migliora le prestazioni**, anche quelle che riguardano l'apprendimento.

Sollecitazioni eccessive o carenza di stimoli hanno effetti negativi sull'efficienza.

Fattori di stress

Stressors lavorativi (fattori di contesto e di contenuto, stressor trasversali)

Stressors individuali (Soggettivamente percepiti, connessi a caratteristiche oggettive dell'occupazione, job stressor legati a compiti e ruoli...)

Stressors di gruppo e organizzativi (clima, gerarchia; *technostress*, instabilità lavorativa...)

Stressors extra-organizzativi (valori e aspettative, ambiente fisico e sociale, densità sociale, lavoro e famiglia, vita quotidiana, grandi eventi di perdita, esperienza di disoccupazione, *spill-over effect*)



Conseguenze (*strain*)

Attenzione a **esiti acuti** e **cronici**.

[Non sono automatici: vanno considerare gli effetti protettivi delle strategie di coping; e gli effetti motivazionali di “copertura”]



- 1) Esiti psicofisici
- 2) Esiti psicologici e di disagio psichico
- 3) Esiti comportamentali sul lavoro
- 4) Esiti per la vita personale
- 5) Esiti socioeconomici e organizzativi

Lo stress: quando è dannoso?

Lo stress è dannoso se l'**esposizione** :

! È troppo intensa

! È troppo prolungata

! Non dà la possibilità di recuperare tra una stimolazione e l'altra

! È di lieve entità, ma sotto soglia di consapevolezza (effetto accumulo)

! Non dà la possibilità di sottrarsi alla stimolazione

Strategie di coping

Strategie di fronteggiamento degli eventi stressanti, attivano atteggiamenti, pensieri e comportamenti, che agiscono a livello dell'ambiente e dell'individuo per eliminare o attenuare la situazione stressante ed i suoi effetti negativi a breve o lungo termine.

Insieme dei tentativi e degli sforzi (comportamentali e psicologici) utilizzati per gestire, dominare, tollerare o ridurre gli eventi stressanti e le reazioni emozionali ad essi associate.



Strategie di coping

Insieme di strategie psicofisiologiche, cognitive e comportamentali che svolgono una "funzione protettiva"

Esse possono essere:

- a) centrate sul **problema** (cfr. anche resilienza)
- b) centrate sulle **emozioni**
- c) centrate sui **sintomi**

Se esse hanno successo, preservazione o attenuano le conseguenze dello stress e migliore capacità di adattamento all'evento



Ascolto attivo e bisogno collaboratori/colleghi



Saper riconoscere le emozioni nella comunicazione

Comunicazione secondo il Modello Dialogico

L'emittente è **contemporaneamente**
(non in momenti diversi) ricevente.



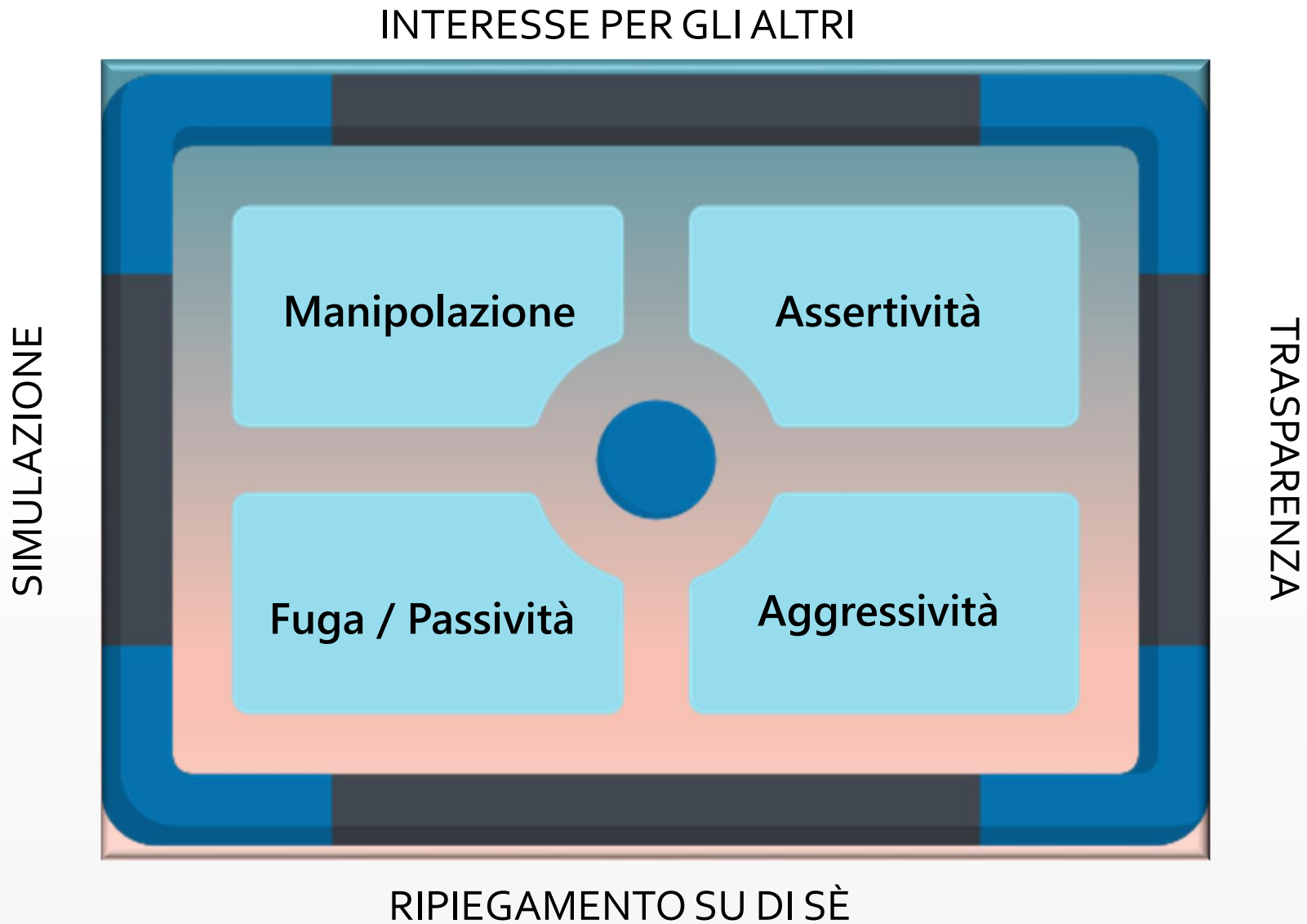


Assertività: definizione

L'assertività è la capacità di utilizzare in ogni situazione di relazione i comportamenti e le modalità di comunicazione più idonee ad instaurare reazioni positive nell'interlocutore riducendo la possibilità di generarne di negative (Di Lauro, 2011).

Assertiva è la tipologia di comportamento che permette ad una persona di agire in accordo con i suoi interessi, **difendersi senza ansia, esprimere i propri sentimenti o esercitare i propri diritti personali senza negare i diritti altrui** (Guix, 2008).

Stili di relazione



Lo stile aggressivo e lo stile passivo

PRO

- Possiamo imporre le nostre condizioni
- Gli altri ci notano
- Non ci arrendiamo facilmente
- Diamo l'impressione di qualcuno con cui gli altri devono fare i conti

CONTRO

- Potremmo suscitare un'impressione negativa
- Gli altri potrebbero non voler più lavorare con noi
- Potremmo provocare l'ostilità altrui
- Gli altri potrebbero diventare aggressivi e prepotenti



LO STILE AGGRESSIVO



LO STILE PASSIVO

PRO

- Appariamo concilianti e piacevoli
- Cedendo in questa occasione, potremmo guadagnare qualcosa in seguito
- Potremmo toglierci il pensiero in fretta

CONTRO

- Potremmo sembrare una preda facile e, alla prossima occasione, gli altri si aspetteranno ancora di più
- Potremmo apparire negoziatori poco sicuri
- Potremmo concedere più di quanto possiamo permetterci

Lo stile manipolatorio e lo stile assertivo

PRO

- Otteniamo facilmente un'adesione alle nostre idee
- Le nostre relazioni tendono ad essere ampie
- Nelle negoziazioni conseguiamo un immediato successo, adulando o innescando nell'altro sensi di inferiorità

CONTRO

- Siamo considerati individui tendenziosi, capaci di alterare le informazioni e i fatti
- Agiamo nell'ombra per macchinare azioni prevalentemente a nostro vantaggio
- Provochiamo reazioni di diffidenza

← LO STILE MANIPOLATORIO

LO STILE ASSERTIVO →

PRO

- Esprimere i propri sentimenti positivi o negativi
- Pensare e parlare in modo aperto e diretto
- Esprimere un parere contrario a quello degli altri
- Riconoscere limitazioni personali

CONTRO

- Tollerare le ambiguità e le contraddizioni
- Porre domande con voce e tono calmi, per chiedere ed elaborare le informazioni e non per sfidare
- Essere realista nelle aspettative

Focus sull'assertività

L'assertività è un'attitudine che permette all'individuo di chiarire il proprio obiettivo e la propria posizione a fronte di qualsiasi situazione e di svelarla agli altri senza ambiguità, di difenderla senza aggressività pur ammettendo reazioni diverse da parte degli altri.

PASSIVITA'
Non riuscire ad esprimere ciò che si pensa o farlo in modo tale per cui gli altri possono facilmente ignorare le proprie parole o azioni

PASSIVA
L'altro vince

COMUNICAZIONE
ASSERTIVA
Entrambi vincete

AGGRESSIVA
Vinci tu

AGGRESSIVITA'
Espressione di ciò che si pensa ignorando le opinioni degli altri

Focus sull'assertività

COMPORTAMENTO PASSIVO	COMPORTAMENTO ASSERTIVO	COMPORTAMENTO AGGRESSIVO
Difende male i suoi diritti per paura di irritare o di provocare conflitti.	Difende i suoi diritti rispettando quelli altrui. Sa esprimere i suoi bisogni ma sa anche ascoltare. Tenta di risolvere i problemi.	Si impone per raggiungere i suoi scopi senza preoccuparsi di quelli degli altri. Fa passare i suoi bisogni avanti a quelli altrui. Crea conflitti.
Non esprime le sue emozioni. Spesso è incompreso o sfruttato. Offre un'immagine sbiadita, fredda, demotivata.	Tende a imporre il suo punto di vista e dice chiaramente ciò che pensa. Si tiene conto del suo punto di vista. E' apprezzato per la sua franchezza, anche se talvolta può urtare.	Tende a imporre il suo punto di vista in modo categorico e autoritario. Sopporta male di essere contraddetto. Tende a frustrare o ad irritare gli interlocutori.
Si sente spesso frustrato e svalorizzato. Tende alla ruminazione sulle difficoltà. Si giudica severamente e negativamente	Ha fiducia in sé. Agisce al meglio delle sue capacità, pur riconoscendo i propri limiti. Analizza il proprio comportamento senza eccessi.	E' spesso teso, si sente facilmente aggredito. Vive gli scambi come rapporti di forza. Spesso gli rimproverano di avere esagerato, di essersi spinto troppo in là.

Suggerimenti per l'assertività

Assertività

Chiedere spiegazioni quando avvengono situazioni inaspettate invece che arrabbiarsi e tacere

Fare delle richieste quando si ritengono giuste

Darsi e chiedere tempo

Comunicare un rifiuto senza ferire

Trattare in privato anziché in pubblico

Affrontare un argomento alla volta

Presentare l'aspetto positivo della critica

Esprimere le critiche in modo costruttivo

Gestire le critiche

Suggerire una soluzione realistica e accettabile

Evitare l'umorismo e l'ironia negativa

Il conflitto al lavoro



Saper riconoscere e gestire il conflitto: una definizione operativa

CONTRASTO: contenuti



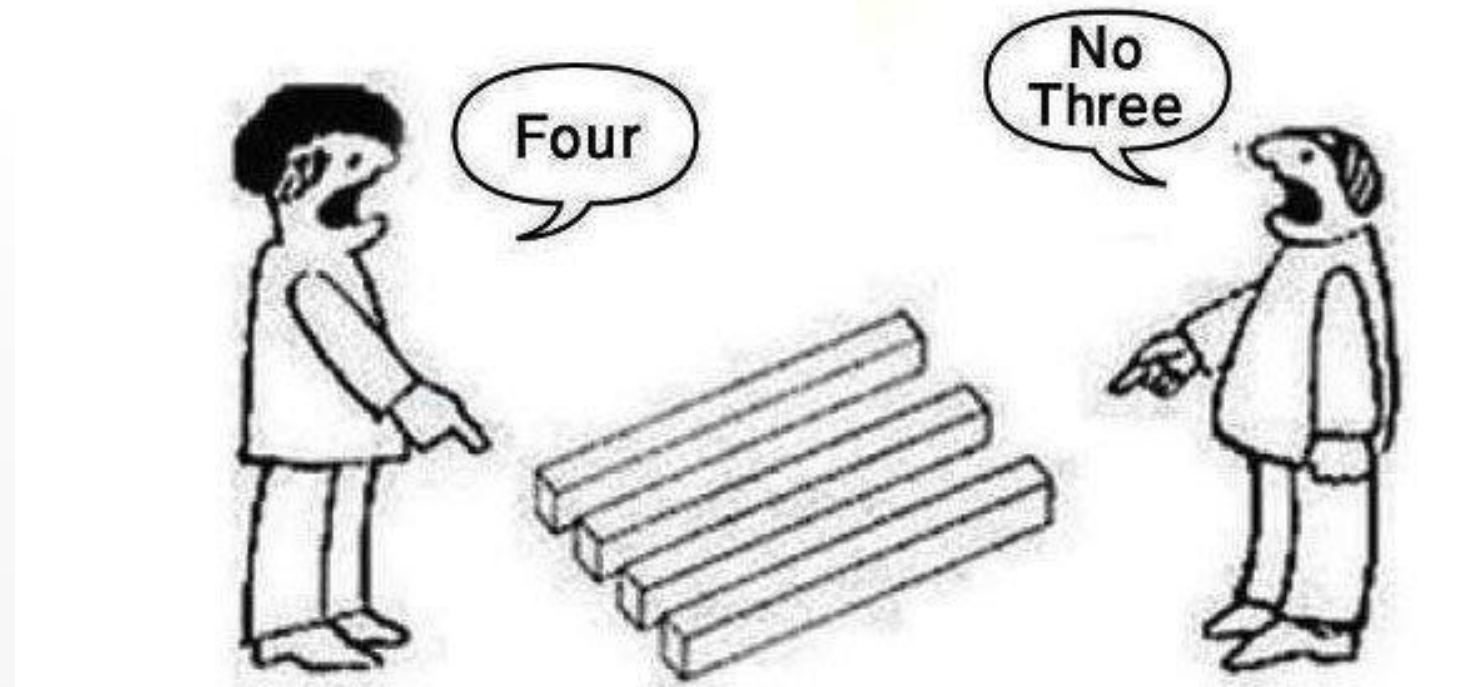
CONFLITTO: relazioni



Saper affrontare divergenze e contrasti alimenta la relazione e la sua qualità e riduce i rischi di ritrovarci in una situazione conflittuale difficilmente gestibile

Saper riconoscere e gestire il conflitto: una definizione operativa

«Conflitto sociale è **un'interazione tra agenti** (individui, gruppi, organizzazioni, etc.) in cui almeno **un attore percepisce un'incompatibilità con uno o più altri attori** nella dimensione del **pensiero** e delle percezioni, nella dimensione **emozionale** e/o nella dimensione della **volontà** in maniera tale che **la realizzazione venga ostacolata da un altro attore**» (Glasl, 1997)



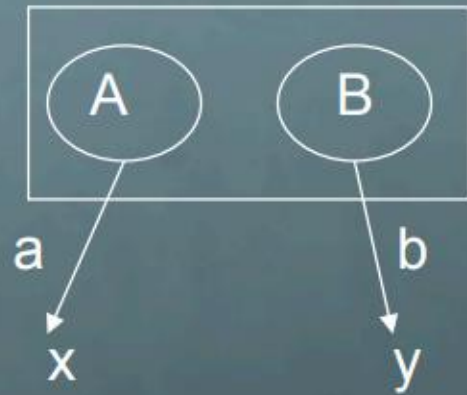
Saper riconoscere e gestire il conflitto



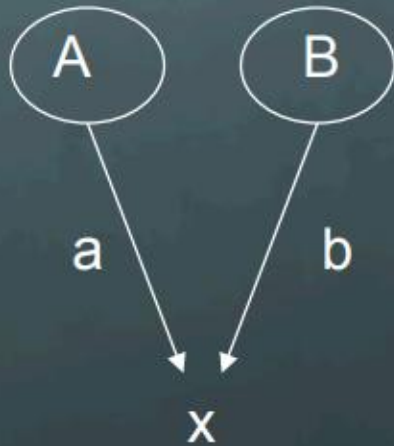
E' una situazione nella quale:

- ➡ Due o più persone entrano in **opposizione o in disaccordo** perché i **reciproci interessi, posizioni, bisogni, desideri, valori sono incompatibili** o sono percepiti come incompatibili.
- ➡ Giocano un ruolo importante le **emozioni e i sentimenti**.

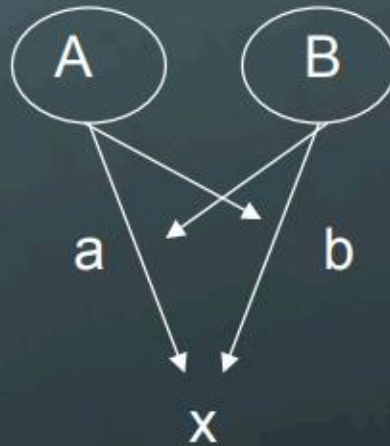
Saper riconoscere e gestire il conflitto: tipologie di conflitto



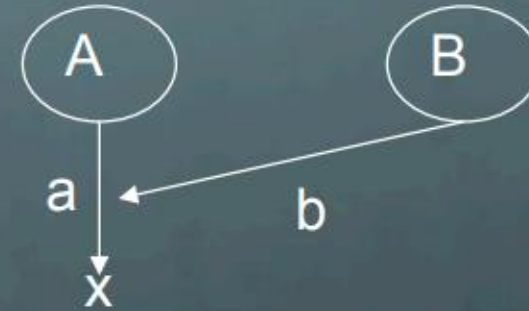
I. Divergenza



II. Concorrenza



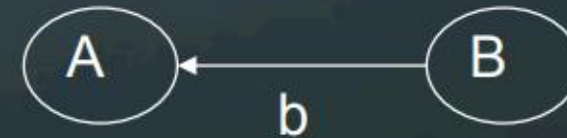
IIa. Competizione



III. Ostacolamento



IV. Aggressione



Saper riconoscere e gestire il conflitto: la misura del conflitto



Il conflitto nei luoghi di lavoro

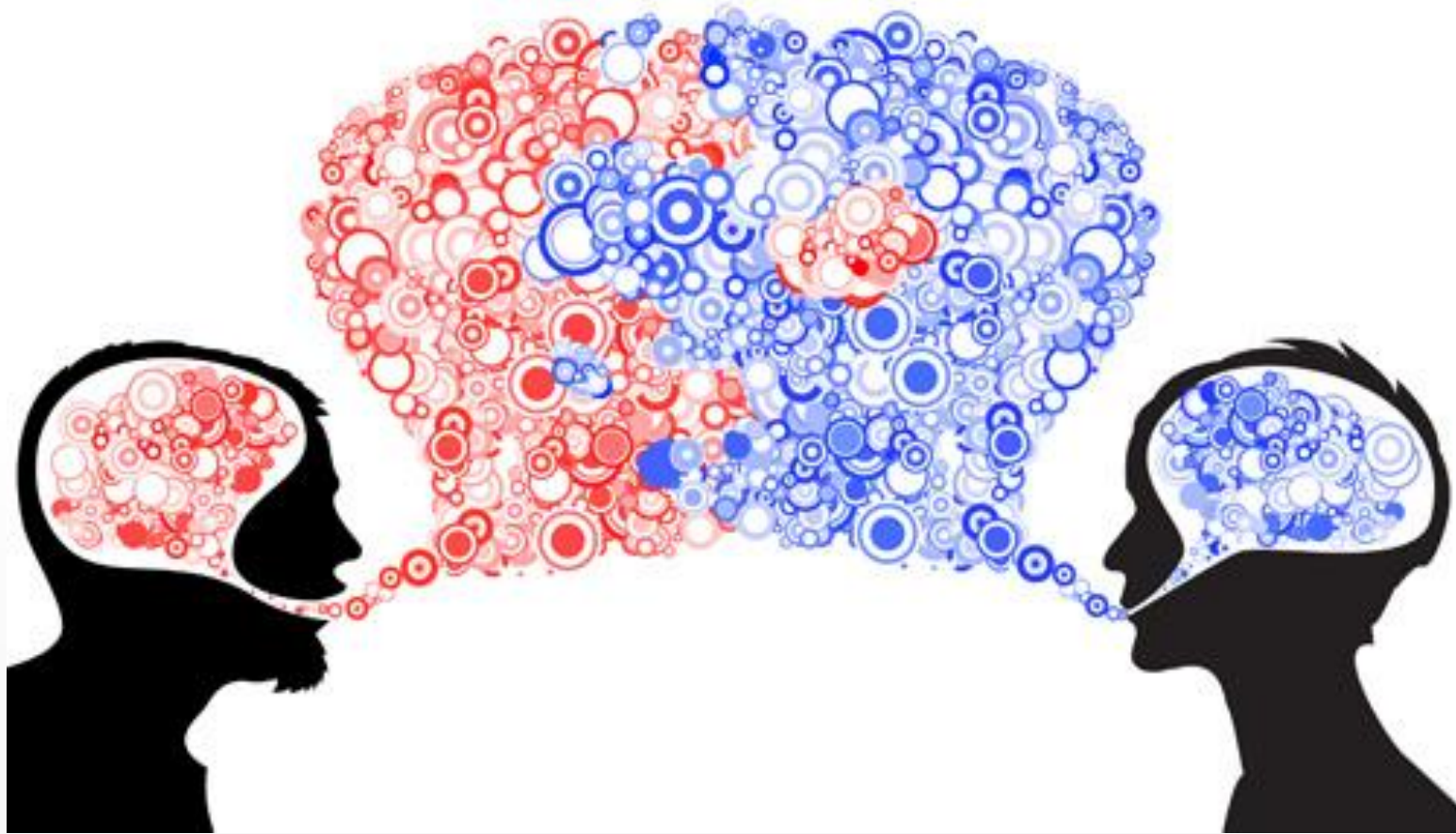
Il conflitto:

- non è di per sé negativo
- presenta livelli più o meno funzionali
- È importante sapere come gestirlo

EFFICACIA ORGANIZZATIVA



Strategie di sopravvivenza al conflitto: la negoziazione

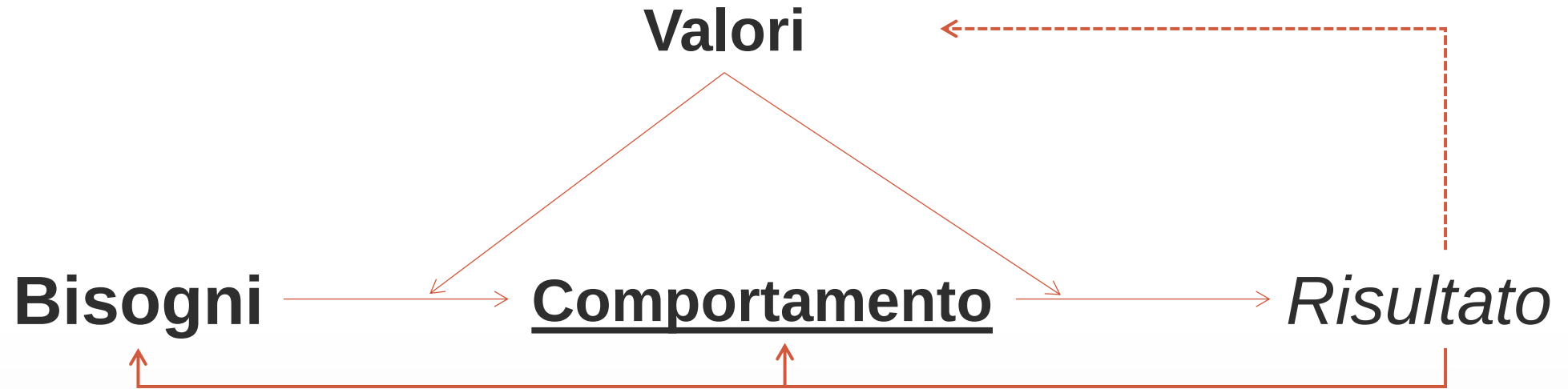


Organizzazione dei bisogni (1)

Scala dei bisogni di Maslow



Organizzazioni dei bisogni (2)



Modello ispirato a Teoria di Processo di Vroom, 1964

Cos'è un negoziato?



AL
LAVORO

NELLA VITA
PRIVATA

NELLA VITA
PUBBLICA



DA CONFLITTO→....AD ACCORDO

Cos'è un negoziato?

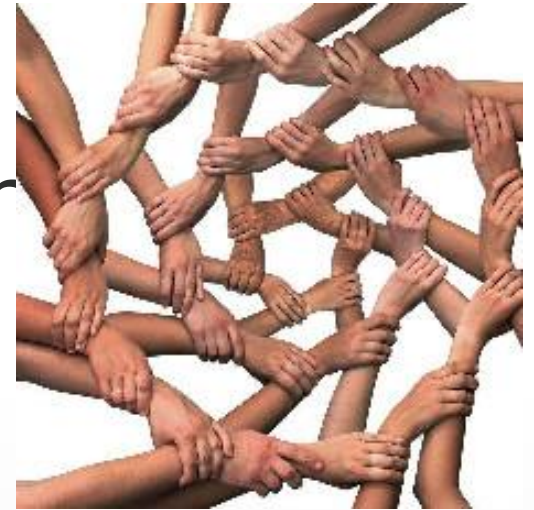
- È un processo di risoluzione di un **conflitto**
- Tra **due o più soggetti**
- In cui si cerca di **stabilire cosa ognuno dovrebbe *dare e ricevere***
- In una transazione specifica finalizzata al **raggiungimento di un accordo** mutuamente vantaggioso

Cos'è un negoziato?

INTERDIPENDENZA

Ogni attore nel negoziato ha bisogno dell'altro per:

- risolvere un **problema**,
- per cogliere un'**opportunità**,
- per far fronte ad una **minaccia**



Cos'è un negoziato?

IN OGNI INTERAZIONE UMANA POSSIAMO
COLLOCARCI SU UNA DI QUESTE AREE...
....A VOLTE ANCHE SU PIU' DI UNA SOLA !



area
dell'imposizione

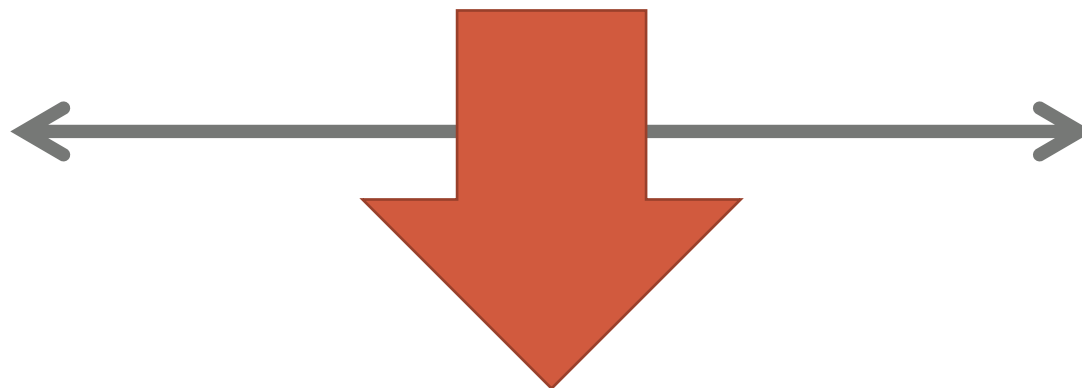
area
negoziale

area
dell'indifferenza

Chi è il migliore negoziatore?



WIN-WIN
Neg.
Generativa



WIN-LOSE
Neg.
Ripartitiva



**CHI SI E' PREPARATO MEGLIO AL
NEGOZIATO!!**

Chi è il migliore negoziatore?

Studiano la situazione negoziale

- Definiscono attentamente i **parametri negoziali**
 - Pianificano molte **alternative di accordo**
 - **Pianificano per punti** e non per successione
 - **Non usano comportamenti irritanti** (la mia proposta è ragionevole, onesta, equa, polemizzare, etc)
 - Non usano immediate controproposte
 - **Non colpevolizzano la controparte** (non è colpa nostra se...; voi non potete ..., lei dovrebbe, etc.)
 - **Verificano spesso la comprensione**, riassumono e curano i dettagli
-
- Fanno molte **domande esplorative**



Chi è il migliore negoziatore?

- Studiano la situazione negoziale

- Non esplicitano immediatamente il disaccordo

(anticipano il loro punto di vista, poi esprimono il disaccordo)

- **Manifestano le proprie sensazioni**

(Non so come reagire a ciò che lei mi dice ...; mi preoccupa che ci troviamo così distanti su questo punto ...)

- Limitano il numero di motivi a sostegno della propria tesi

- Curano i **dettagli operativi**

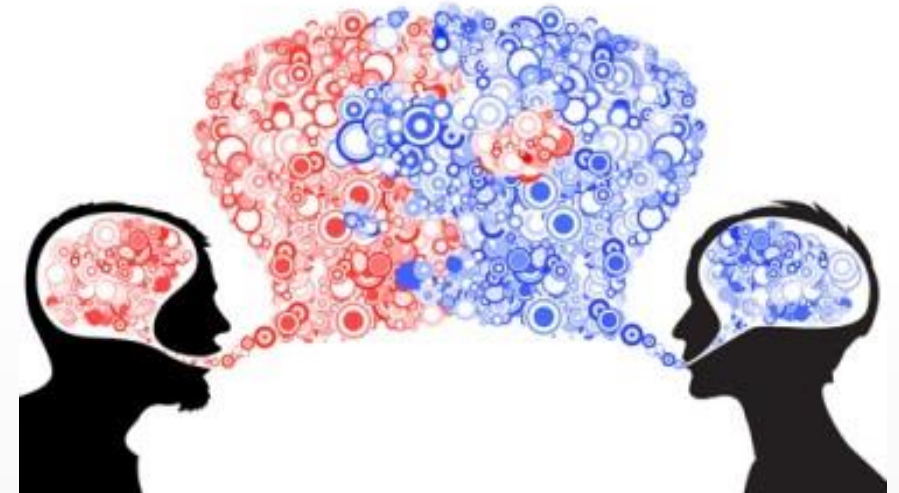
- **Si preoccupano anche del lungo termine**



La negoziazione: istruzioni per l'uso

I 5 passi per preparare un buon negoziato

1. Stabilire gli **interessi ed obiettivi** in gioco
2. Definire *the **Best Alternative to a Negotiated Agreement*** (**BATNA**)
3. Definire il «**prezzo di riserva**»
4. La zona di **possibile accordo** (ZOPA)
5. Capire i **Livelli di Autorità** delle parti in gioco



1. Stabilire gli interessi ed obiettivi in gioco

Avete valutato i vostri **BISOGNI** ed **INTERESSI/VALORI**?



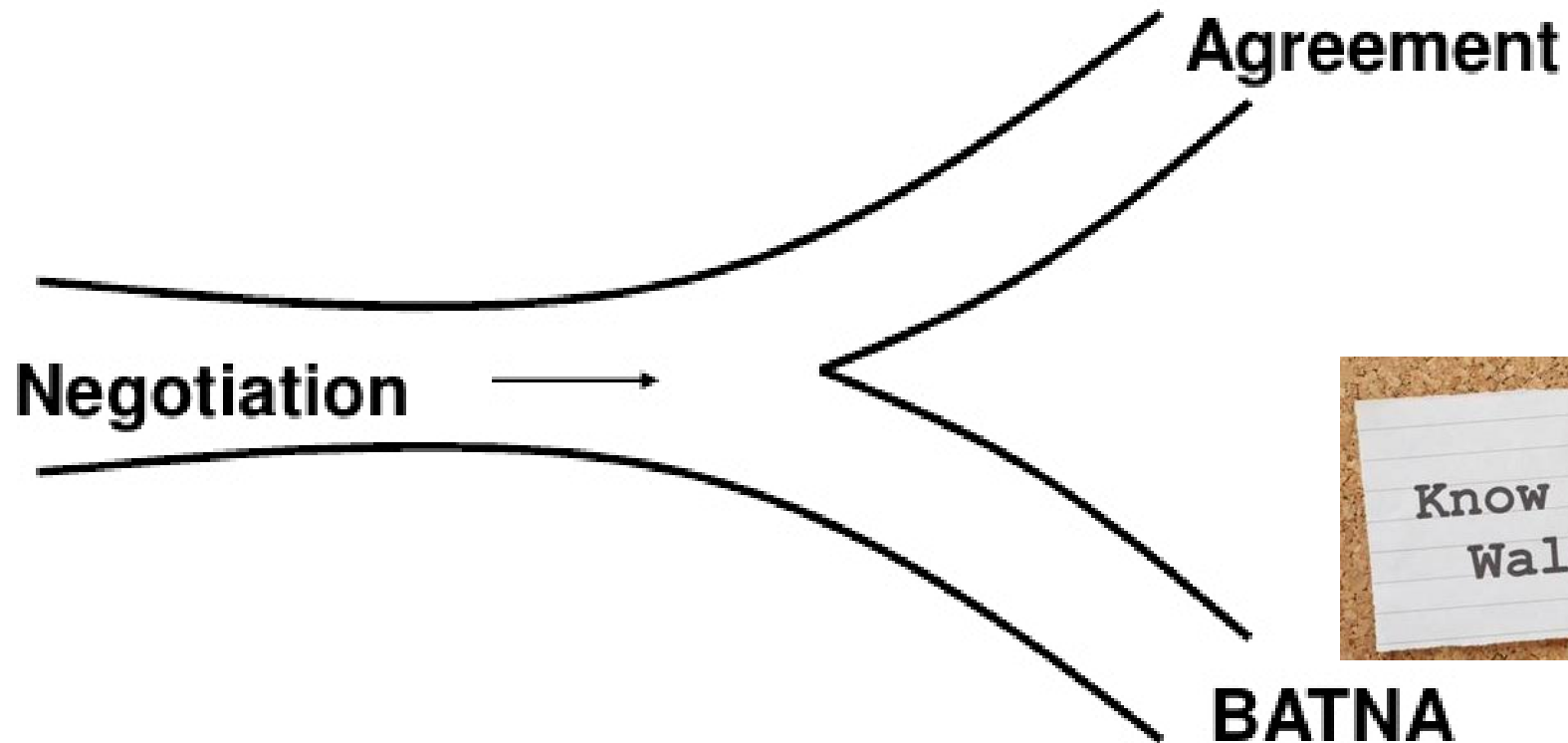
Cosa <u>dovete</u> ottenere?	Cosa <u>vi piacerebbe</u> ottenere?
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

E i **BISOGNI** ed **INTERESSI /VALORI** della **CONTROPARTE**?

Cosa <u>deve</u> ottenere?	Cosa <u>vorrebbe</u> ottenere?
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

2. Definire la vostra migliore alternativa ad un accordo negoziato (BATNA)

(Best Alternative To a Negotiated Agreement)



2. Definire la vostra migliore alternativa ad un accordo negoziato (BATNA)

Elenca le **4 migliori alternative** all'accordo

Qual è **la preferibile**?

Questa può essere migliorata?

- Con altri attori (es. fornitori, clienti, etc.)?
- Rimuovendo dei vincoli?
- In altre condizioni e tempi negoziali?

Qual è la nuova BATNA? Descrivila



2. Definire la BATNA della vostra controparte



2. BATNA della Controparte

Cosa sapete di loro?

- Obiettivi a breve e lungo termine
- Strategia/Mission/Vision
- Performance
- Principali iniziative organizzative
- Sfide competitive che devono affrontare



Quale **VALORE** ha l'**accordo** rispetto ad obiettivi/interessi?

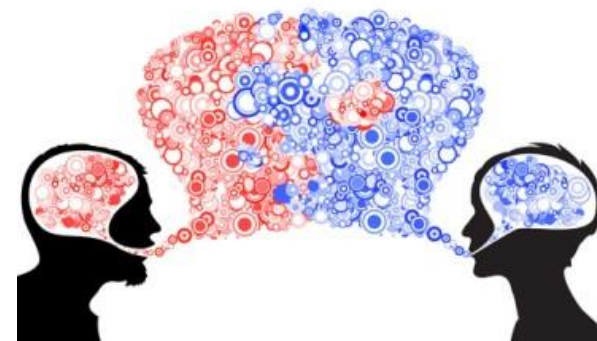
Può trovare altrove quello che offri? Se sì, facilmente e con che tempi?

Quali **condizioni** la **porterebbero all'accordo**?

- Obiettivi di ordine superiore
- Termini dell'accordo che potrebbero ostacolare la crescita
- Condizioni a vantaggio della controparte che a voi costano poco

Prove negoziali: esercitazione

1. Leggi il caso che ti sarà fornito
2. Riesamina in gruppo la traccia e cerca di preparare il negoziato
3. Deciso il rappresentante del gruppo, avviate la negoziazione seguendo le indicazioni che vi saranno fornite



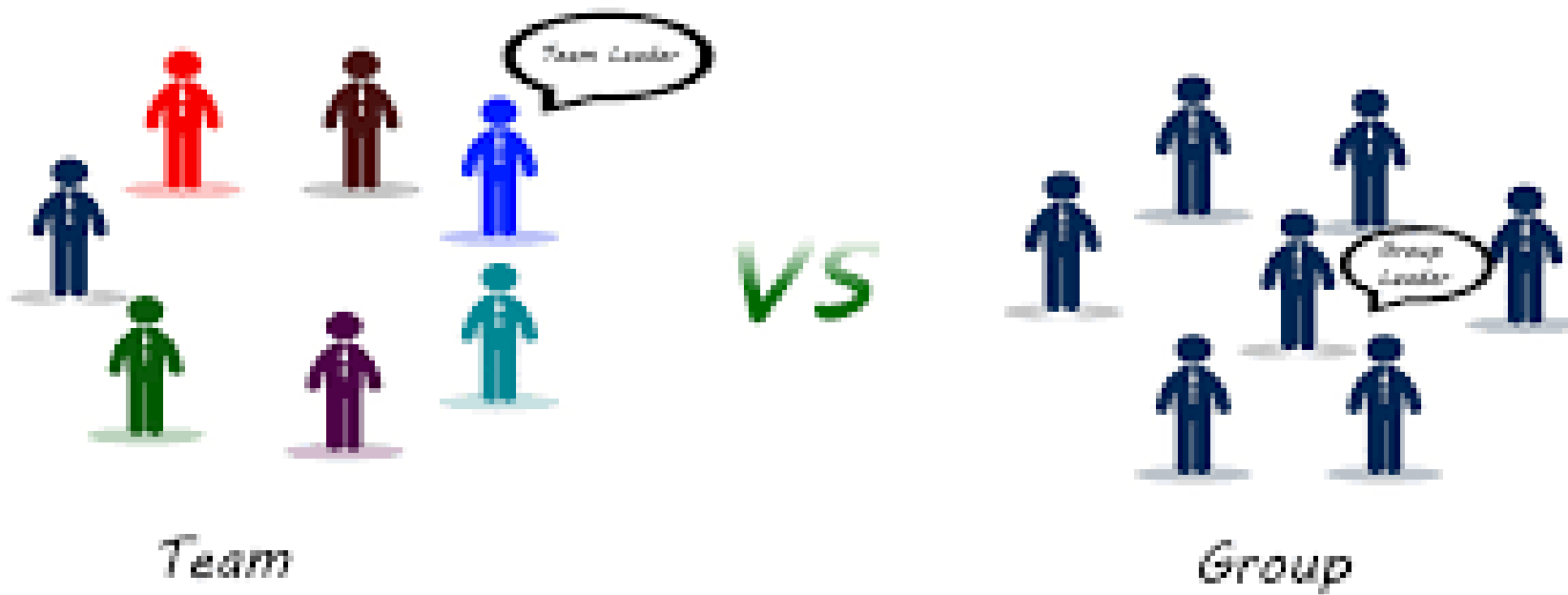


La Negoziazione

Le guide personali del
manager e dell'imprenditore

Harvard Business Essentials

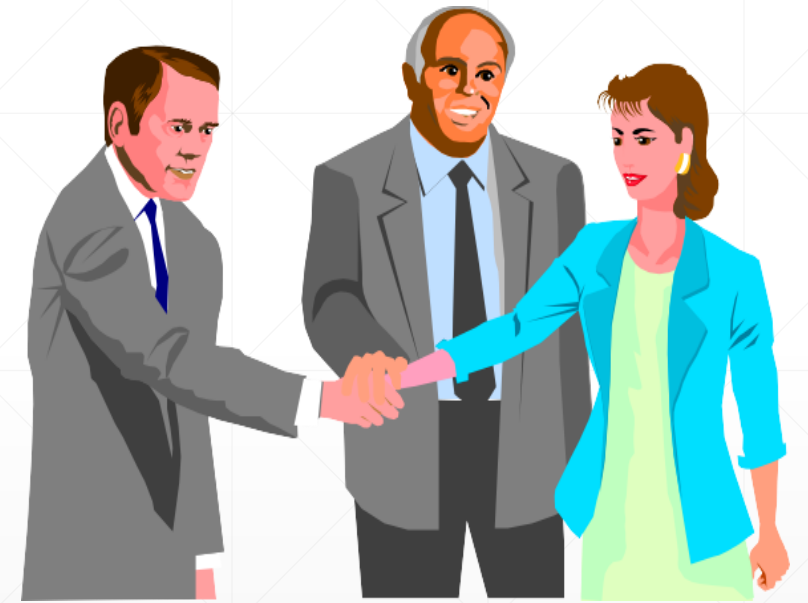
Dal gruppo al TEAM: un percorso da strutturare



Cosa è un GRUPPO

Un GRUPPO esiste quando **due o più individui** definiscono se stessi come membri e quando la **sua esistenza è riconosciuta** da almeno una terza persona/ente.

[Brown, 2000]



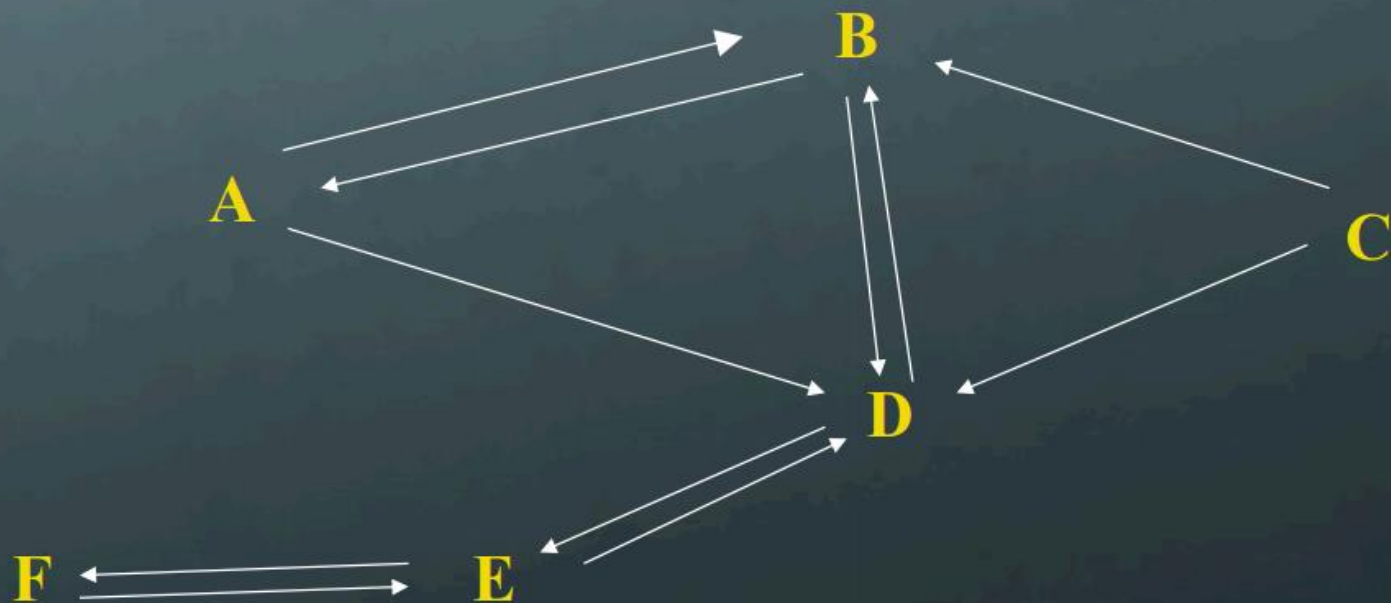
LEADERSHIP nei GRUPPI

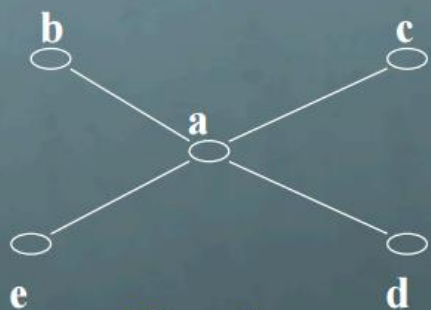


[Quaglino, Casagrande & Castellano, 1992]

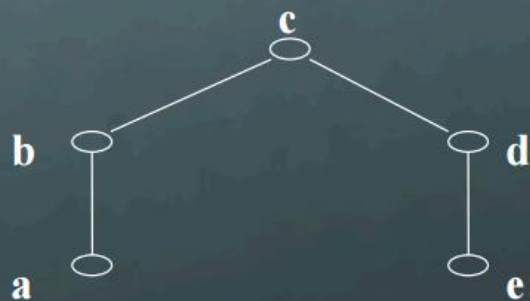
La struttura AFFETTIVA del gruppo

L'insieme particolare delle relazioni affettive che si sviluppano all'interno del gruppo e che ne rappresentano il collante

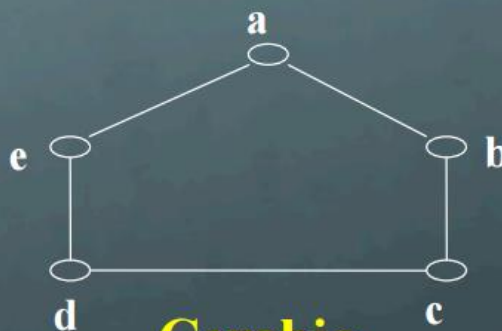




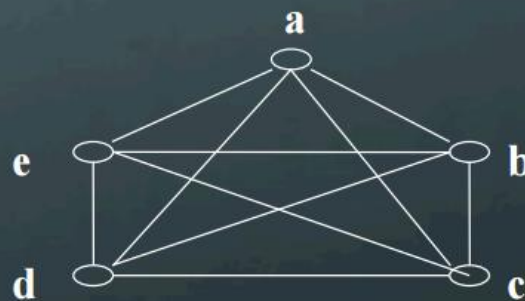
Ruota



Catena



Cerchio



**Rete completamente
aperta**

La struttura COMUNICATIVA del gruppo

Rappresenta la struttura attraverso il quale avvengono le interazioni e gli scambi tra membri del gruppo e che ne contraddistingue le dinamiche collaborative e/o cooperative

Lavoro di gruppo e gestione del team

CHE COSA È UN TEAM

Un **TEAM** è un gruppo di persone che interagiscono tra loro in modo dinamico, interdipendente e adattivo per il raggiungimento di un **obiettivo/una missione comune**, dove a ciascun membro è stato assegnato un **ruolo** o una **funzione** specifica e la cui **appartenenza** è limitata nel tempo.



Le caratteristiche del lavoro in gruppo

Chiarire l'obiettivo

Condividere il metodo

Gestire le risorse (persone, info, strumenti, tempo)

Coordinare (spiegare, far comprendere, favorire il processo)

Attivare la comunicazione

Favorire la collaborazione

Motivare

Costruire la fiducia

Da gruppo a team: le 4 fasi di strutturazione

Da strutturare



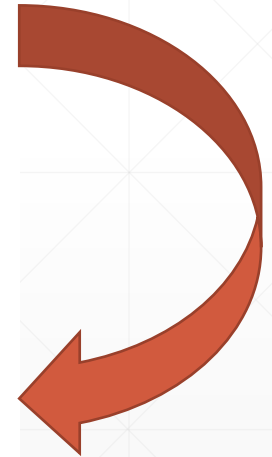
Caotico



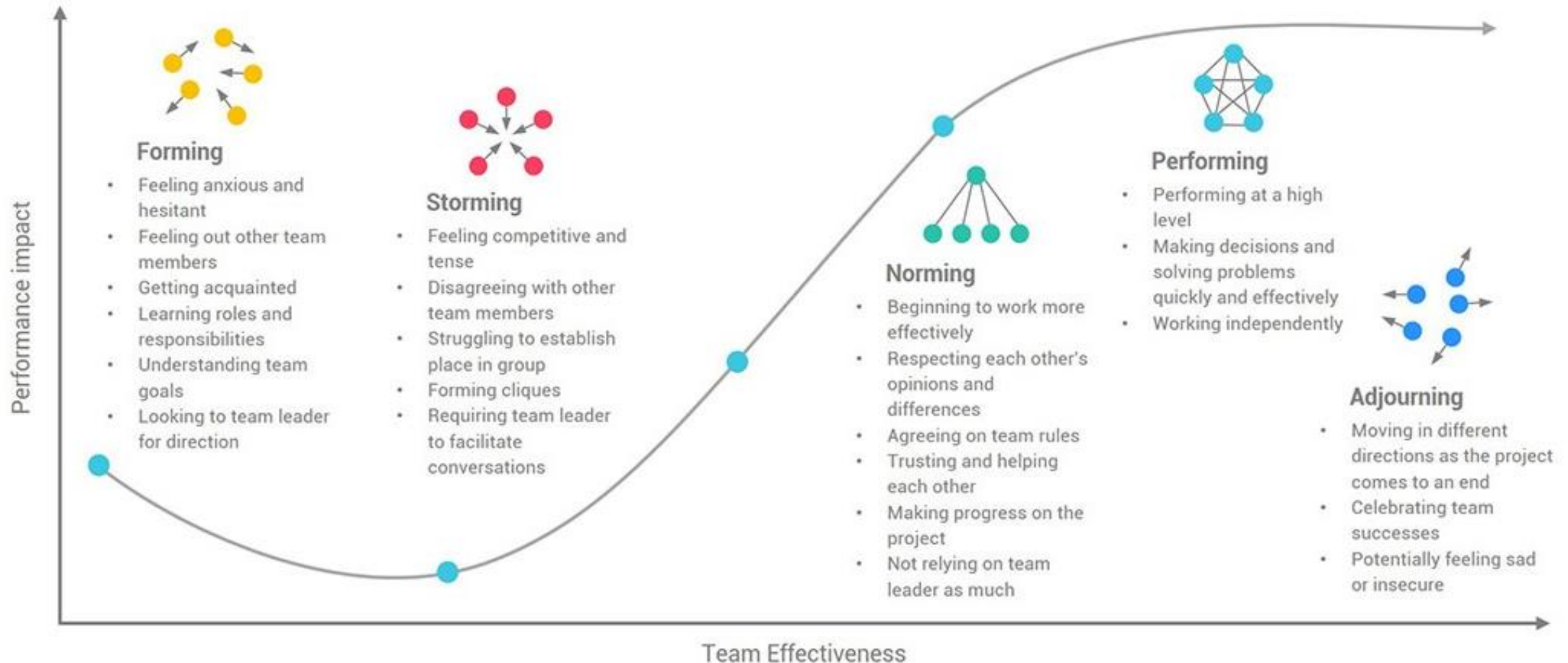
Strutturato



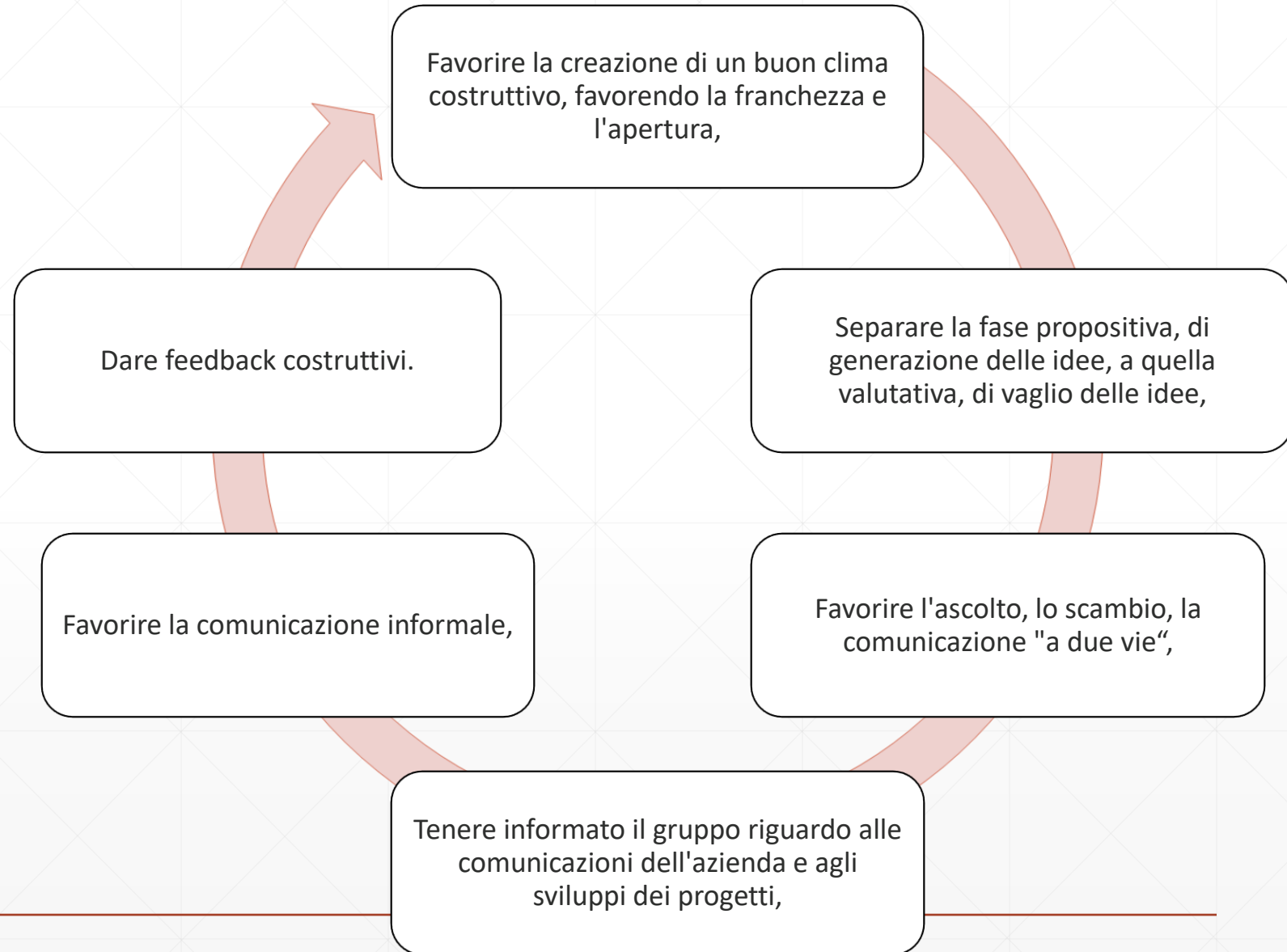
Performante



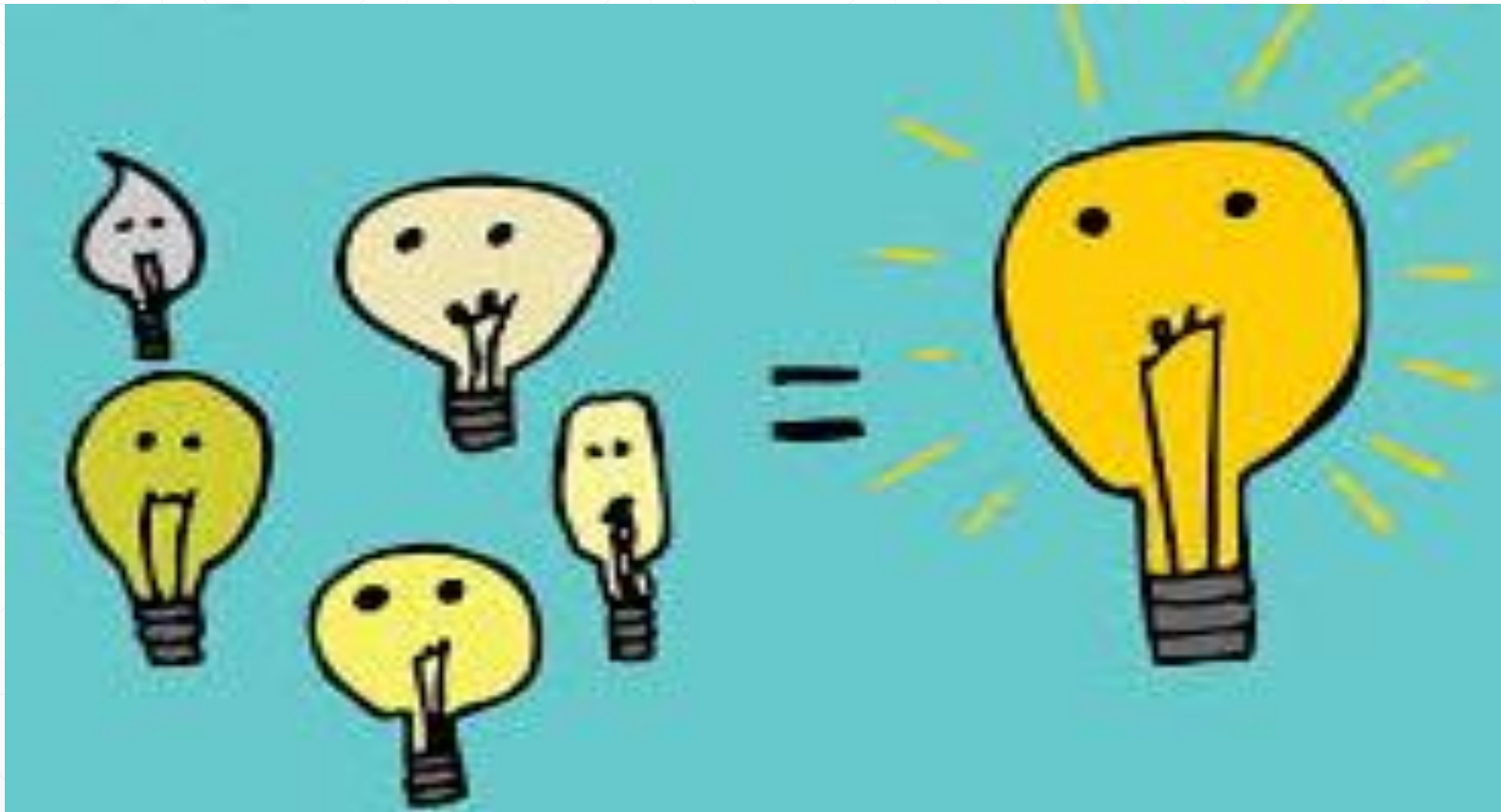
Il modello di Tuckman



Migliorare il teamwork



Il problem solving creativo di team



Il problem solving creativo di gruppo

1. Esplorazione

- **chiarire ed esplorare** il problema
- **+ tempo ad esplorare il problema, + la qualità della soluzione**

2. Ideazione

- **Brainstorming**
- sviluppare **lista di possibili soluzioni** alternative
- Usare il supporto verbale **'sì, e...'**

3. Selezione

- **Incoraggiare risoluzione costruttiva** divergenze
- Evitare soluzioni già in essere/già viste
- **Avvocato del Diavolo**

4. Implementazione

- **Persistere** nell realizzazione
 - **Essere aperti alla risoluzione costruttiva** dei problemi
 - **Gestire** al meglio il **TEMPO** e le **RISORSE**
-