



TEAM DEVELOPMENT
GUIDARE E SVILUPPARE
UN GRUPPO DI LAVORO

"Non posso cambiare la direzione del vento ma posso aggiustare le vele per raggiungere sempre la mia destinazione"

E. SHAFAK

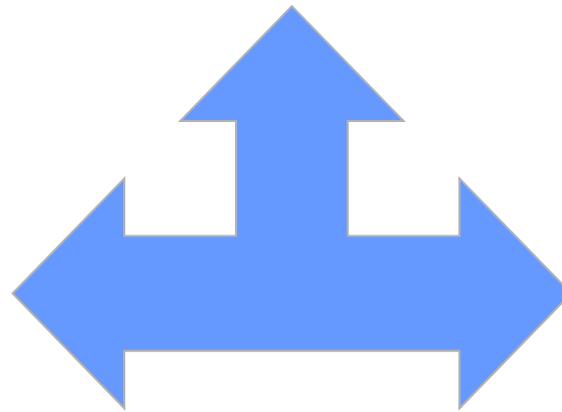


Capacità di guidare, influenzare, coordinare le altre persone verso un obiettivo comune, motivandole ad agire attraverso un processo di responsabilizzazione

La Leadership

Bisogno di equilibrio

Bisogni dell'individuo



Bisogni del gruppo

MEMBERSHIP
"essere membro"

GROUPSHIP
"l'essere gruppo"



Gli stili di leadership

C COACH	D DELEGANTE
A DIRETTIVO	B SUPPORTIVO

Stili di leadership

il capo **DIRETTIVO**

■ COSA FA

- ❑ Stabilisce obiettivi realistici e raggiungibili
- ❑ Chiarisce compiti e relazioni
- ❑ Stabilisce standard e limiti
- ❑ Prende decisioni e dà direttive
- ❑ Insegna e dimostra capacità
- ❑ Dà feedback sulle prestazioni

■ COME

- ❑ Assicurandosi di essere stato ben compreso
 - ❑ Rassicurando sui possibili rischi
-

Stili di leadership

il capo **DIRETTIVO**

■ CON CHI

Il collaboratore che ha

- ❑ Bisogno di affiliazione
 - ❑ Atteggiamento di dipendenza
 - ❑ Sensibilità all'affiliazione
 - ❑ Cura delle relazioni interpersonali
 - ❑ Evitamento della competizione
-

Stili di leadership

il capo **SUPPORTIVO**

■ COSA FA

- ❑ Ridefinisce obiettivi e aspettative, attribuisce significato al ruolo
- ❑ Chiarisce dubbi, offre chiarificazioni
- ❑ Sostiene i collaboratori nei momenti di crisi
- ❑ Verifica l'andamento del lavoro
- ❑ Attribuisce compiti precisi
- ❑ Gestisce i conflitti

■ COME

- ❑ Mostrando interesse personale
 - ❑ Fornendo suggerimenti, dati e fatti
-

Stili di leadership

il capo **SUPPORTIVO**

■ CON CHI

Il collaboratore che ha

- ❑ Bisogno di affiliazione
 - ❑ Atteggiamento di insoddisfazione
 - ❑ Bisogno di sicurezza
 - ❑ Incertezze relazionali
-

Stili di leadership

il capo **COACH**

■ COSA FA

- ❑ Ascolta attentamente
- ❑ Riconosce le difficoltà
- ❑ Rende partecipe la squadra alle sue scelte
- ❑ Attribuisce responsabilità, monitorando risultati
- ❑ Riconosce le qualità individuali
- ❑ Integra le potenzialità di ognuno

■ COME

- ❑ Rispettando le individualità
 - ❑ Gratificando le azioni riuscite
-

Stili di leadership

il capo **COACH**

■ CON CHI

Il collaboratore che ha

- ❑ Bisogno di successo
 - ❑ Atteggiamento di integrazione
 - ❑ Comportamento sicuro
 - ❑ Bisogno di potere
 - ❑ Autostima elevata
-

Stili di leadership

il capo **DELEGANTE**

- **COSA FA**

- Facilita l'autonomia dei collaboratori
- Coinvolge tutti nello stabilire obiettivi e standard
- Fa partecipare i collaboratori al processo decisionale
- Non monitora più il processo ma solo i risultati finali
- Esprime fiducia nei collaboratori

- **COME**

- Condividendo le scelte
 - Non interrompendo o prevaricando
-

Stili di leadership

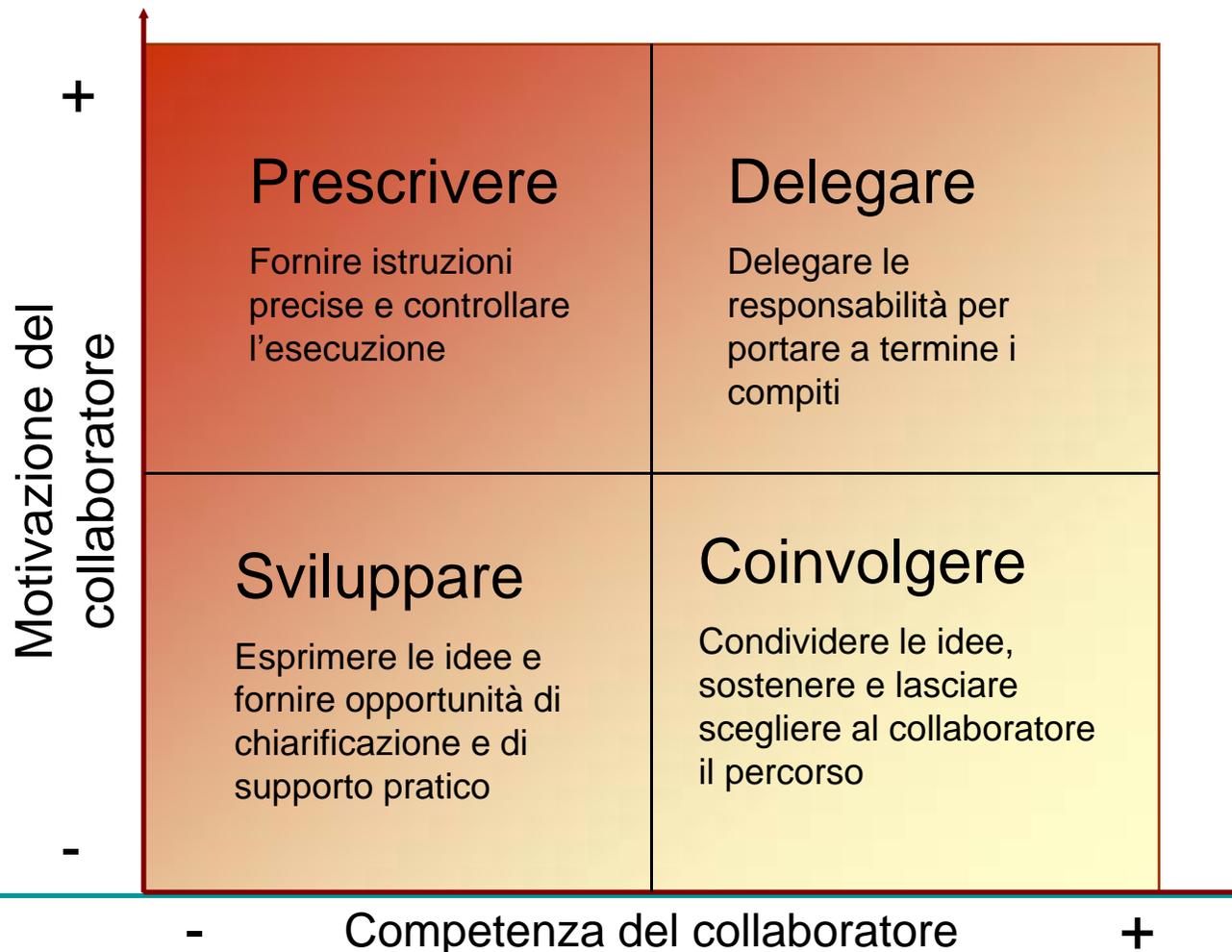
il capo **DELEGANTE**

■ CON CHI

Il collaboratore che ha

- ❑ Bisogno di potere
 - ❑ Atteggiamento di interdipendenza
 - ❑ Comportamento maturo
 - ❑ Realismo
 - ❑ Responsabilità sull'innovazione
-

4 approcci che dipendono dal collaboratore con cui interagiamo



A COSA SERVE IL FEEDBACK

RIORIENTARE

RINFORZARE

**OBIETTIVI E
COMPORTAMENTI
PROFESSIONALI
ATTESI**

Per fornire un feedback costruttivo

- ▶ **SIATE SPECIFICI E FOCALIZZATI SULLA PRESTAZIONE**
- ▶ **FORNITE FATTI O ESEMPI A SOSTEGNO DELLA VOSTRA TESI**
- ▶ **ESPRIMETE APPREZZAMENTO QUANDO FORNITE UN FEED BACK SULLE SITUAZIONI POSITIVE**
- ▶ **MANIFESTATE PREOCCUPAZIONE QUANDO FORNITE FEED BACK SULLE SITUAZIONI NEGATIVE**
- ▶ **SIATE DIRETTI E SINCERI**
- ▶ **FORNITE IL FEED BACK PERSONALMENTE**
- ▶ **FORNITE IL FEED BACK TEMPESTIVAMENTE**
- ▶ **INTERVENITE EQUAMENTE SIA PER I FATTI POSITIVI CHE PER QUELLI NEGATIVI**

LE REGOLE DEL FEEDBACK

- *Dare feedback quando l'altro può ascoltare!*
 - Non in situazioni che invitano a reazioni animate
 - Controlla l'attenzione ("Ti dispiace se ti dico...")
 - *Deve essere quanto più concreto possibile*
 - Dovrebbe riferirsi a comportamenti concreti e non deve mettere in discussione la persona ("Sono infastidito quando chiacchieri con i tuoi vicini!")
 - Deve essere chiaramente descritto ("Quando parli con me senza guardarmi e tamburelli con le dita sul tavolo ...")
 - *Comunicare le percezioni come percezioni, le ipotesi come ipotesi e i sentimenti come sentimenti*
 - I propri sentimenti non deve essere fatti trasparire e posti sullo stesso piano della controparte ("mi annoia...." Invece che "sei impossibile!")
 - *Deve essere soggettivo*
 - ("ho l'impressione che ..." invece che "Uno potrebbe pensare ...")
 - *Deve essere dato quanto prima, tranne che in situazioni di tensione*
 - Usare il presente (qui e ora) ("ora ti vedo ...")
-

LE REGOLE DEL FEEDBACK

- *Il suo contenuto deve essere accettabile*
 - Con un inizio positivo (“stai facendo un buon lavoro ma...”)
 - Collegare feedback negativi a feedback positivi (“... e comunque, ancora non ti batto a fare i calcoli a mente!”)
 - Sfruttare un aspetto positivo in un feedback negativo (“per te è ovviamente rilevante... ma per me...”)

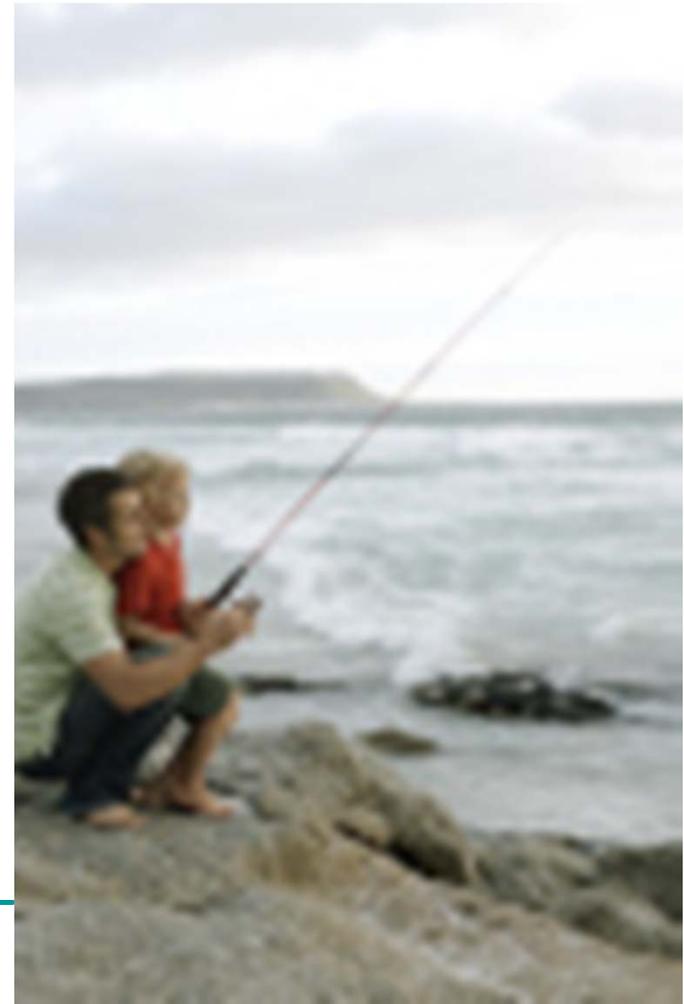
 - *Deve prendere in considerazione la quantità di informazioni che gli altri possono ritenere*

 - *Il feedback non deve:*
 - Generalizzare “tu sempre...”
 - Moralizzare “tu non fai...”
 - Dare giudizio “sei stupido!”
 - Interpretare “è un risultato della tua immaturità”
 - Speculare “So già, si fanno sempre gli stessi errori”
 - Analizzare “Tu sei egoista e immaturo e che ciò fa di te ...”
 - Universalizzare “Si potrebbe dire che tu ...”
 - Essere distruttivo, dando solo feedback negativi
-

LIFE SKILLS o ABILITÀ PER LA VITA

(Organizzazione Mondiale della Sanità, Unicef, Unesco)

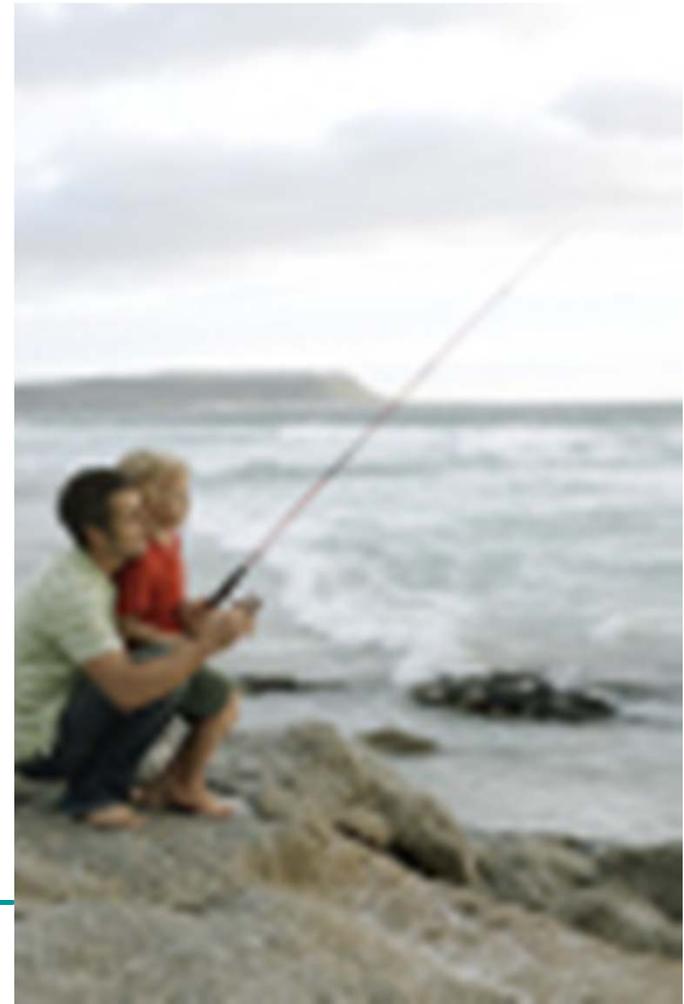
- Imparare a prendere decisioni tenendo conto dei dati di realtà.
- Riconoscere le proprie caratteristiche e sviluppare capacità autovalutative.
- Imparare a gestire le emozioni.
- Imparare a risolvere problemi specifici.



LIFE SKILLS o ABILITÀ PER LA VITA

(Organizzazione Mondiale della Sanità, Unicef, Unesco)

- Imparare a entrare in sintonia con le persone e gli ambienti.
- Imparare a sostenere stress e a contenere ansie.
- Acquisire pensiero creativo e pensiero critico.



La diatriba sulle emozioni

**La vita è una
commedia per
coloro che
pensano,
una tragedia
per coloro che
sentono**

Horace Walpole

**Non si vede bene
che con il cuore.
L'essenziale è
invisibile agli occhi**

Antoine de Saint Exupery

DEFINIAMO LE EMOZIONI

Le emozioni sono stati mentali e fisiologici associati a modificazioni psicofisiologiche a stimoli naturali o appresi.



A cosa servono le emozioni?

Un valore evolutivo e adattivo per l'individuo e per la specie:

- *ci preparano all'azione*
 - *ci permettono di comunicare* e percepire messaggi importanti per la sopravvivenza e per un agire socialmente intelligente
-

Le Emozioni

Le emozioni primarie sono 8 divise in 4 coppie:

- Rabbia-Paura
- Tristezza-Gioia
- Sorpresa-Attesa
- Disgusto-Acettazione



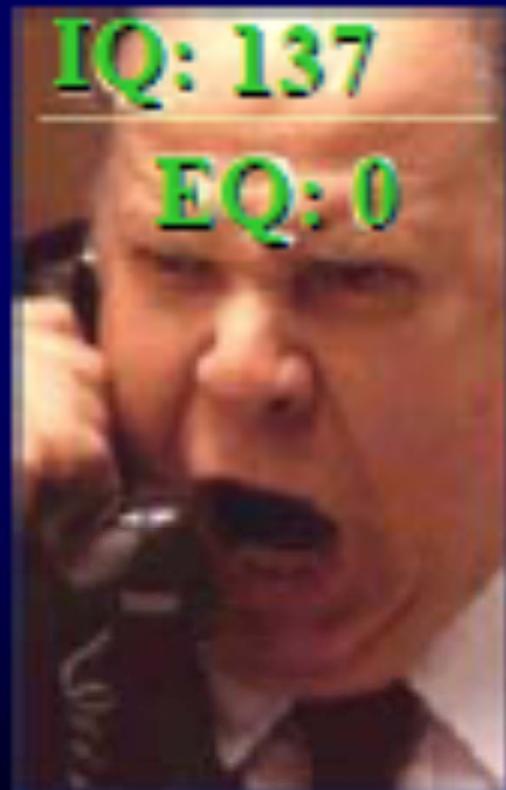
L'Intelligenza Emotiva

I vecchi concetti di Q.I. sono imperniati su una gamma ristretta di abilità linguistiche e matematiche

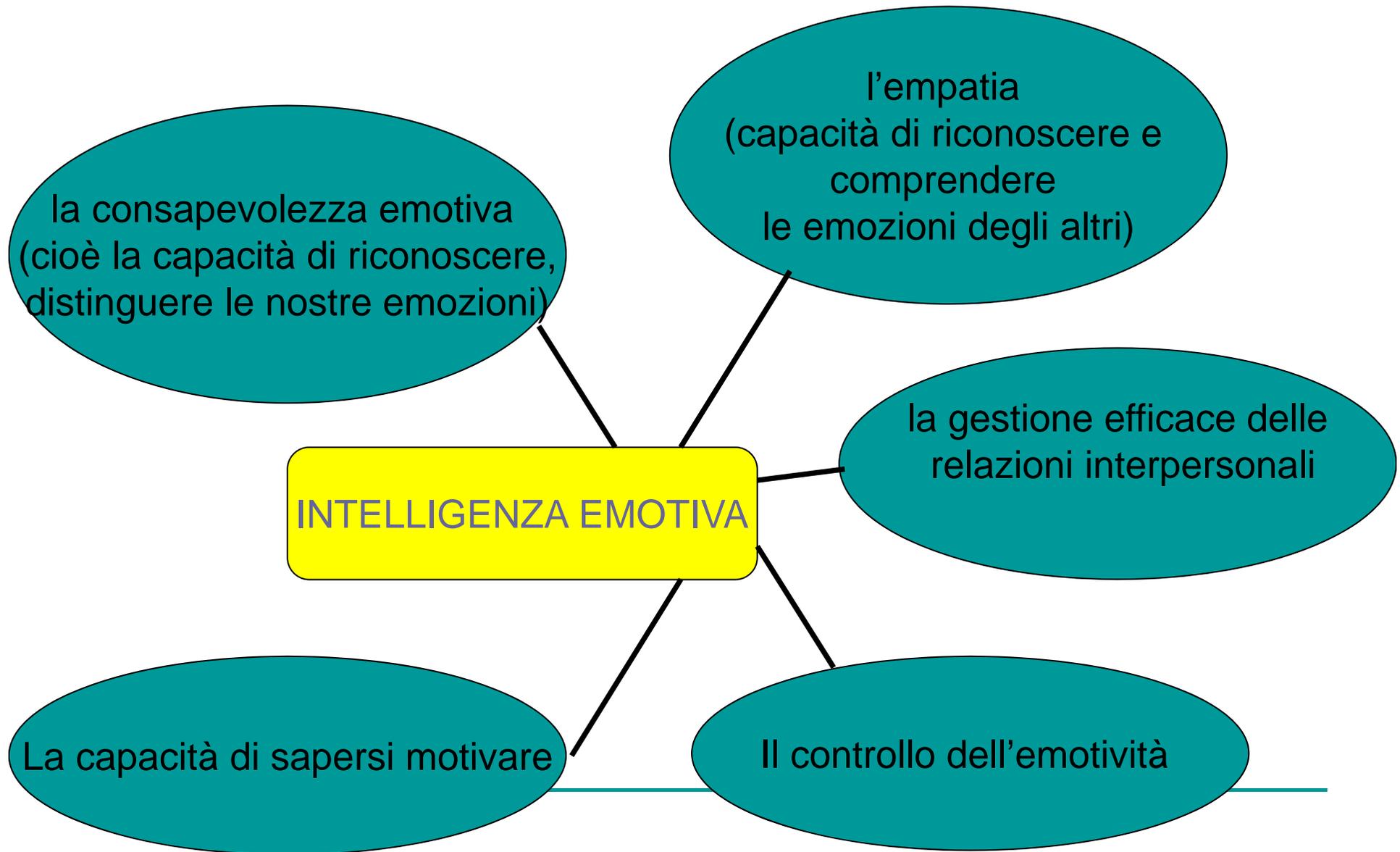
L'Intelligenza Emotiva può essere considerata la capacità di sfruttare le nostre risorse mentali superiori attraverso la gestione della nostra emotività.



IL CERVELLO EMOTIVO E..... L'INTELLIGENZA EMOTIVA



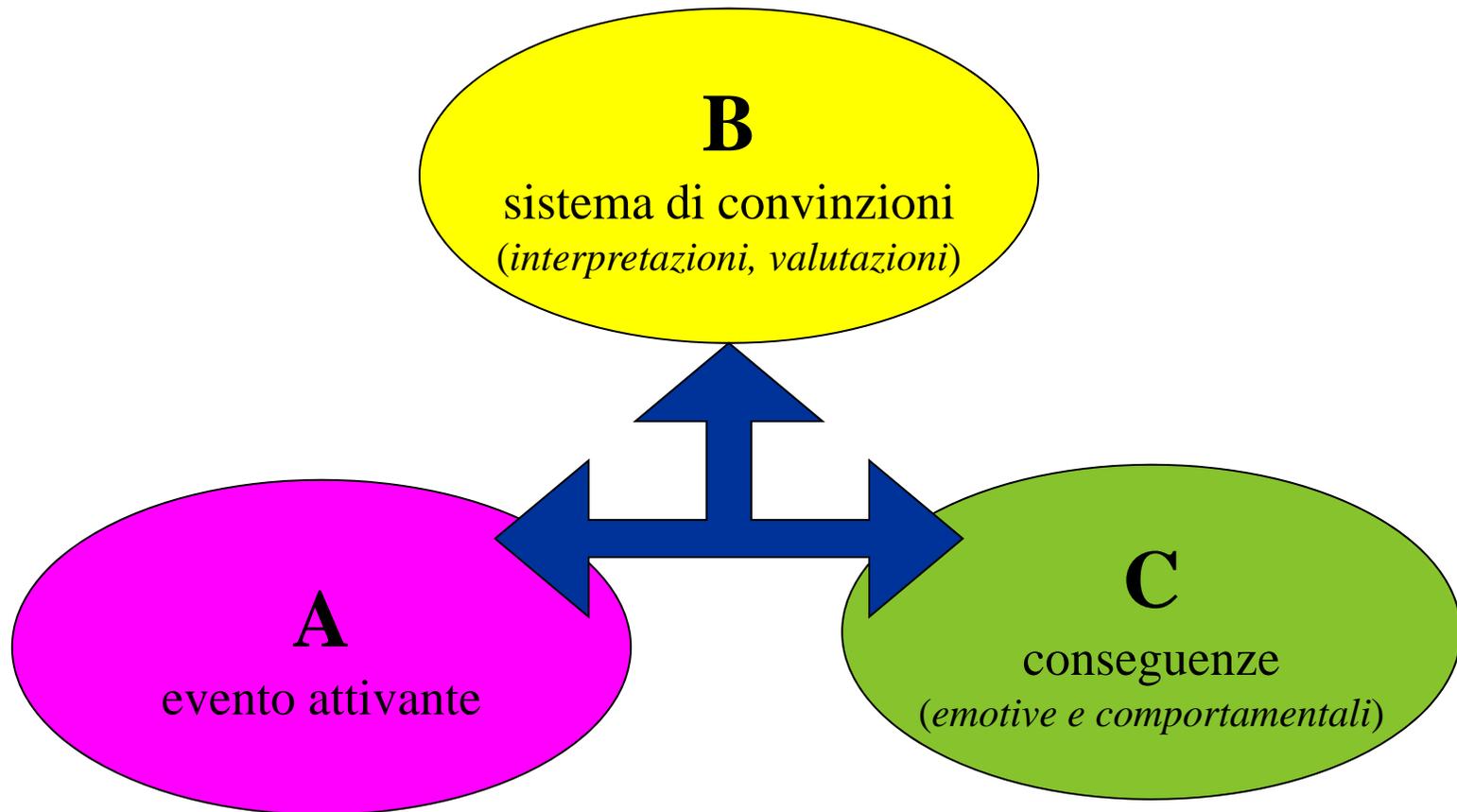
Le componenti dell'intelligenza emotiva



FATTORI COGNITIVI E COMPORTAMENTO

- **IPOSTESI:** la sofferenza emotiva è causata dalle modalità di codifica e interpretazione degli eventi piuttosto che delle caratteristiche oggettive della situazione
-

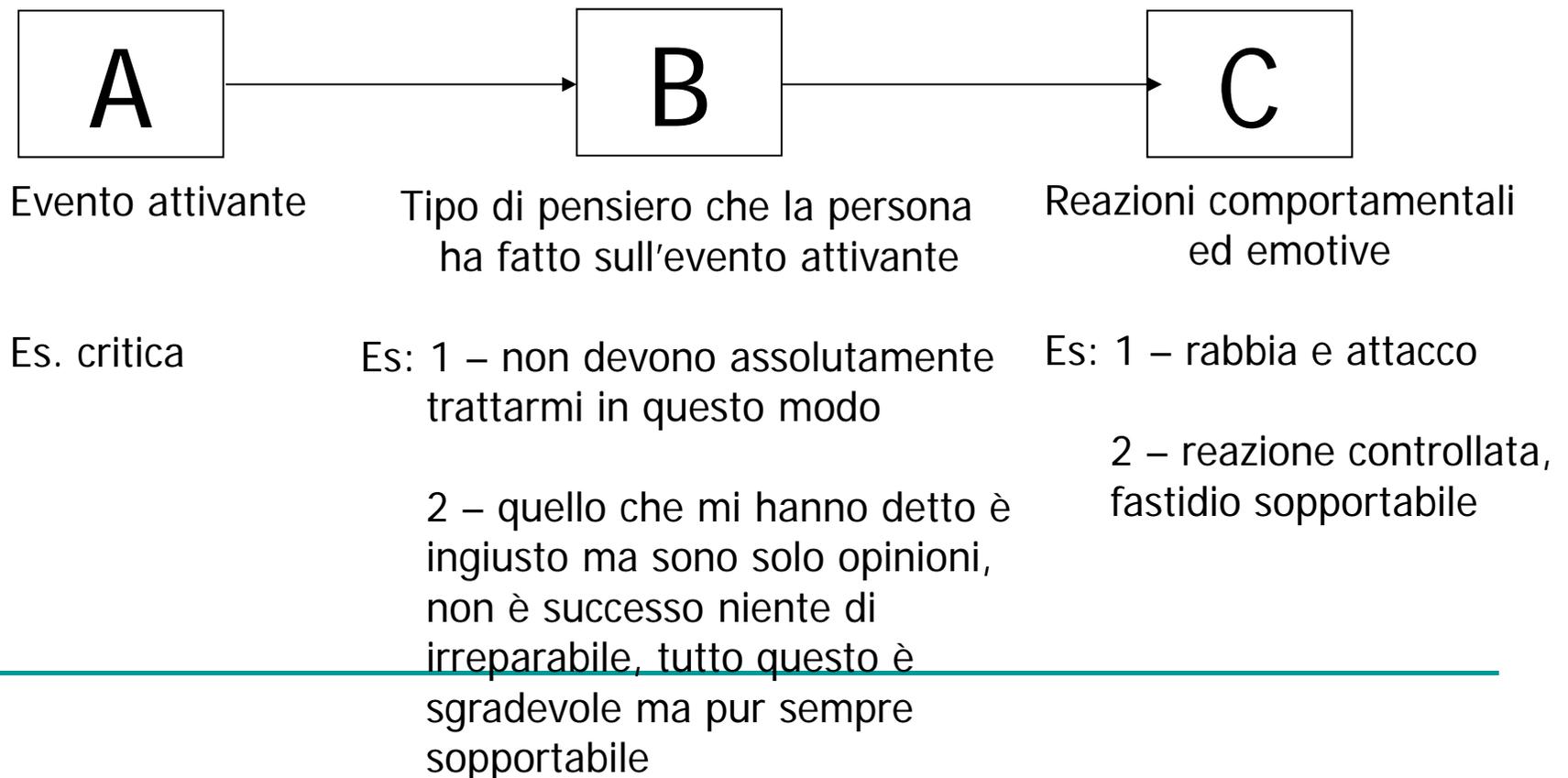
Modello ABC



Spiegazione comune



Nuovo approccio



PENSIERI IRRAZIONALI

=

**Quei pensieri che provocano
eccessiva sofferenza emotiva ed
ostacolano il conseguimento dei
propri obiettivi**

CATEGORIE FONDAMENTALI DI PENSIERI IRRAZIONALI

1

DOVERIZZAZIONE

Esempio: "Io devo assolutamente ..."

"Tu devi assolutamente ..."

"Gli altri (o le cose) devono assolutamente ..."

2

INSOPPORTABILITÀ, INTOLLERANZA

Esempio: "Io non tollero che ..."

"Non sopporto che ..."

3

GIUDIZI TOTALI SU DI SÉ O SUGLI ALTRI

Esempio: "Non valgo niente"

"Sei uno stupido"

"Sei una carogna"

"Sono un verme"

4

CATASTROFIZZARE

Esempio: "È tremendo ..."

"Sarebbe un disastro ..."

"È una cosa orrenda ..."

5

INDISPENSABILITÀ, BISOGNI ASSOLUTI

Esempio: "Bisogna assolutamente ..."

"Non si può vivere senza ..."

LA PIENA EMOZIONALE E' INNESCATA DA PENSIERI NEGATIVI



Detossificare il discorso interiore:

- ❑ Imparare a riconoscerli
 - ❑ Metterli in discussione
 - ❑ ...senza permettere loro di innescare una reazione di collera
-

Guida alla ristrutturazione del pensiero disfunzionale

- Tutti gli operatori avrebbero la stessa reazione emotiva in questa situazione?
- Io mi sento sempre così in questa situazione?
- Pensare così mi aiuta a risolvere le difficoltà?
- Questo modo di pensare serve a migliorare i rapporti con i pazienti o i colleghi?
- Ho la dimostrazione decisiva che quello che penso è corretto?

Per dimostrazione decisiva si intende che:

- a) è una dimostrazione obiettiva e non una mia opinione;
- b) sono più valide le prove che sostengono la verità del pensiero, di quelle che ne dimostrano la falsità.

Criterio generale: il pensiero esaminato è razionale e utile se ho risposto sì a tutte le domande.

Come posso trasformare il pensiero esaminato in pensiero utile e razionale ?

I principi del buon comportamento

- Comportamento provoca comportamento
 - Potete scegliere il vostro comportamento
 - Potete usare il vostro comportamento per facilitare i rapporti
 - Potete usare il vostro comportamento per ostacolare i rapporti
 - Il comportamento è un'arma micidiale: può irritare, offendere, esasperare
 - Si può migliorare il comportamento altrui, migliorando il proprio
 - Si può cambiare il proprio comportamento (non è una costante della personalità, ma una variabile controllata dalla volontà)
 - Potete modificare il vostro comportamento per favorire i rapporti (con utenti, colleghi...)
-

Bibliografia

- *Intelligenza emotiva*. Daniel Goleman. Ed. Mondadori
 - *Leadership emotiva*. Daniel Goleman. Ed. Feltrinelli
 - *L'arte di dare e ricevere feedback*. Come realizzare un'efficace comunicazione interpersonale per migliorare la performance individuale e di gruppo.
S. Poertner, K. Massetti Miller. Edizioni Franco Angeli
-



Idee, servizi e formazione per lo sviluppo delle persone e delle organizzazioni

Per approfondimenti e per comunicare con i docenti:

GIOVANNA FACCHI.
facchi@sinergiesnc.com

FILIPPO DOSSENA
dossena@sinergiesnc.com

Via Borgo S. Pietro, 25, Crema.

Tel. 0373 250855, Fax 0373251168

info@sinergiesnc.com www.sinergiesnc.com
