



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI TRIESTE

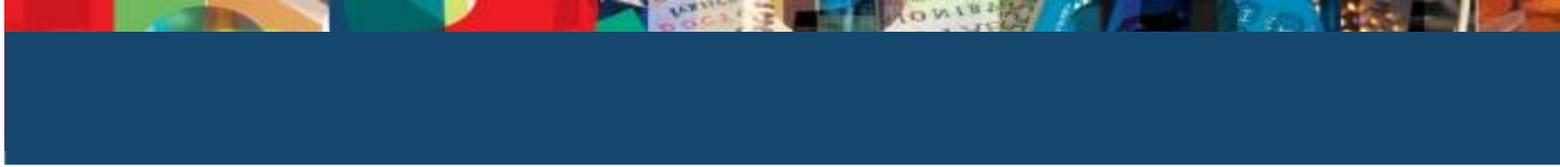
units



Pedagogia dell'orientamento e dello sviluppo professionale

A. A. 2023/2024

Elisabetta Madriz

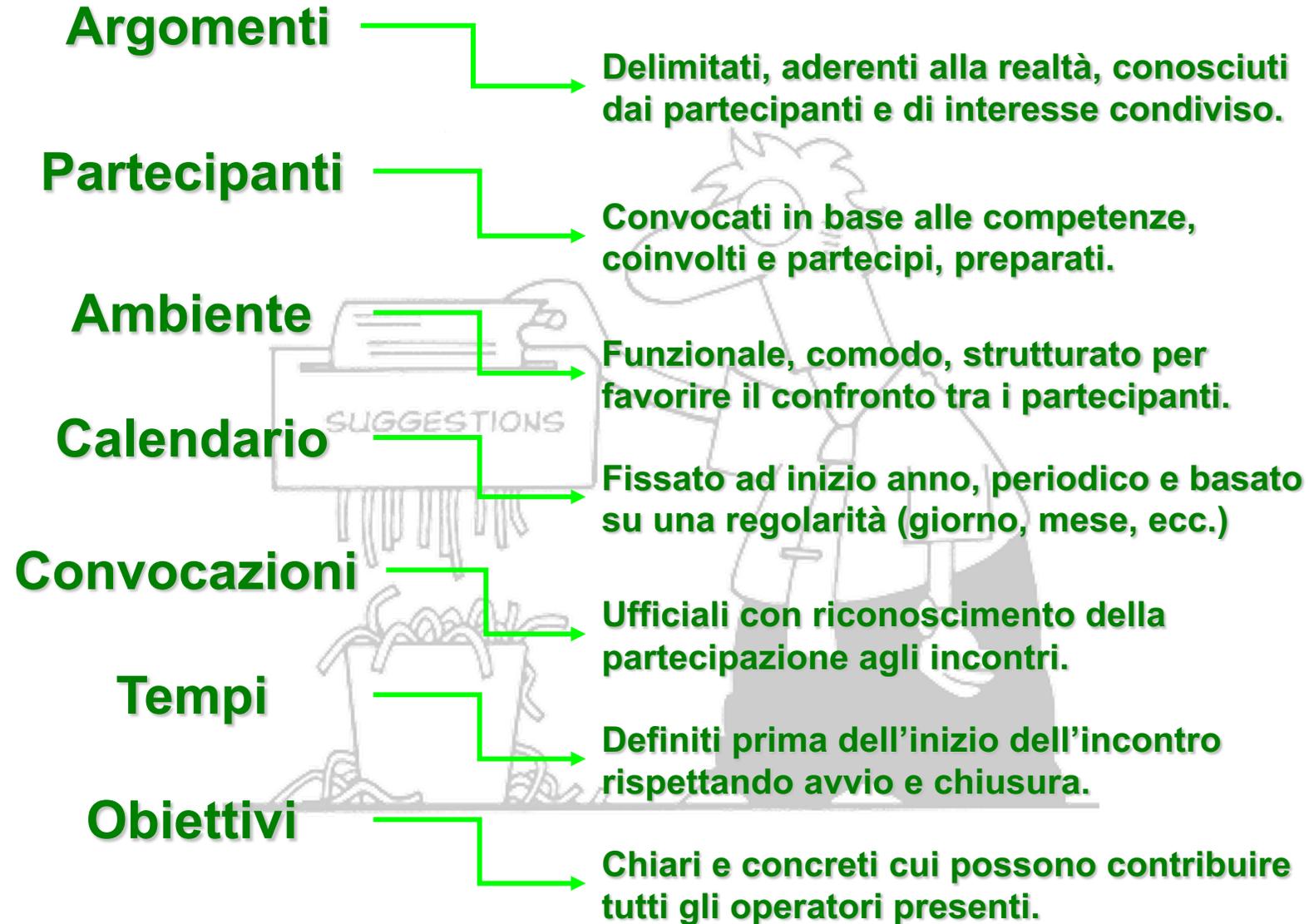


Albert Anker, Il sarto del villaggio (1894)

Il coordinatore del servizio: la metafora del **Sarto**

units

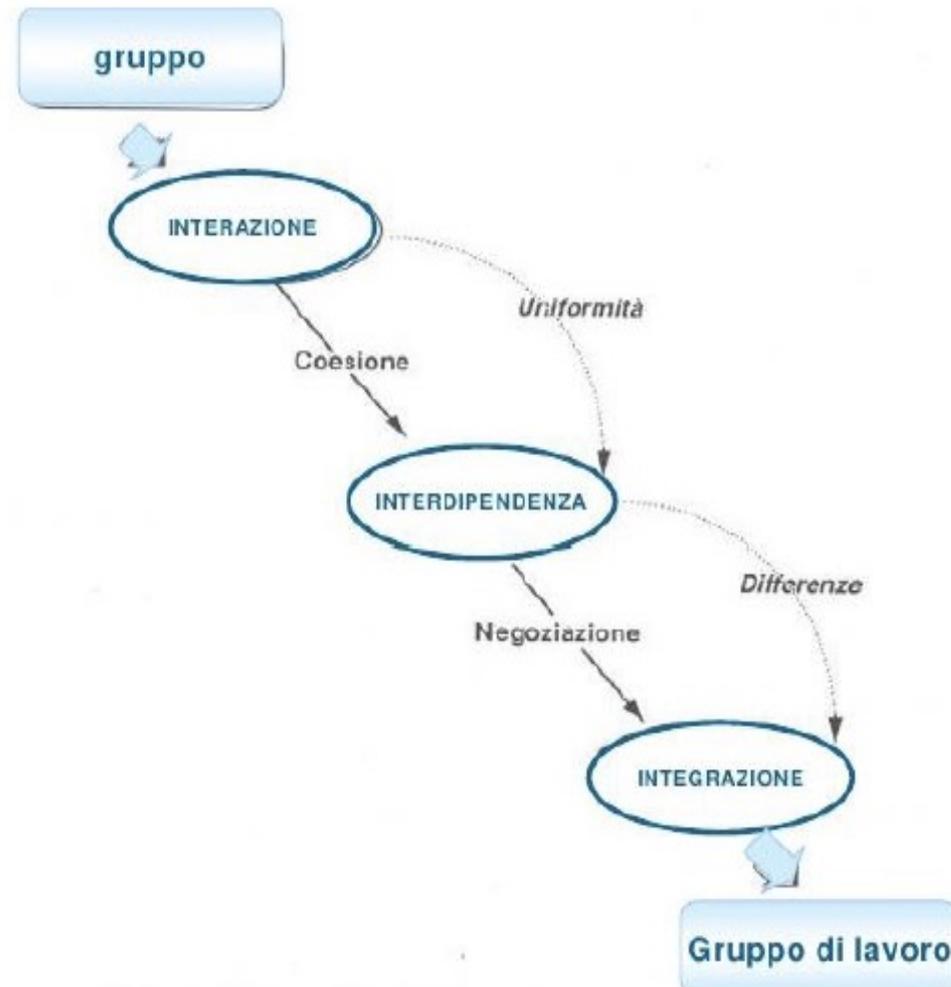
Riunioni Efficaci



Qualche suggerimento su come condurre una riunione

- Rispettare l'orario d'inizio
- Guardare negli occhi i partecipanti
- Dichiarare gli obiettivi e gli argomenti da trattare
- Definire le «regole del gioco»
- Accertarsi che il messaggio sia correttamente compreso
- Utilizzare un linguaggio comprensibile per tutti i partecipanti
- Stimolare la partecipazione
- Evitare lunghi monologhi
- Evitare dialoghi a due con un solo partecipante, trascurando il resto del gruppo
- Gestire con empatia le situazioni problematiche (domande ostili, obiezioni pesanti)
- Gratificare i partecipanti per i loro interventi
- Concludere con un invito finale all'azione

Figura 1. – *Percorso da gruppo a gruppo di lavoro.*



Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1^a edizione, 1992, p.29.

Gruppo: pluralità in interazione

Gruppo di lavoro: pluralità in integrazione di legami psicologici, di armonizzazione delle uguaglianze, e di differenze che si manifestano nel collettivo. Il passaggio da uno stato all'altro avviene per mezzo di un percorso evolutivo a tappe intermedie. Grazie all'interdipendenza per mezzo della quale i membri acquisiscono la necessaria coscienza di dipendere gli uni dagli altri, maturando la capacità di entrare in relazione con gli altri identificandosi come insieme unico basato sulle differenze, è possibile il passaggio dall'interazione all'integrazione, facendo evolvere il gruppo in gruppo di lavoro. Così facendo gli individui possono accrescere la propria identità sviluppando la collaborazione, che definisce un'area di lavoro comune basata sulle relazioni di fiducia tra i vari componenti. La negoziazione, infine, permette d'identificare il punto di vista di ciascun membro per mezzo del confronto con gli altri, rappresentando il processo centrale per la collaborazione.

RAPPORTO TRA INDIVIDUO E GRUPPO:

- la *membership*, ovvero il sentimento di far parte di un gruppo, che corrisponde al bisogno di sentirsi e riconoscersi come *“individualità unica, irripetibile, originale, che (...) riconosce gli altri come risorsa per la sua espressione”*; in condizioni normali è osservabile dalla possibilità di soddisfazione dei bisogni personali (all'interno del gruppo) *“connessi alla stima e all'autostima, all'identità, alla sicurezza (...) al (...) bisogno di contribuire”*, tuttavia se si presenta in una forma *“esasperata può risultare dannosa”*;
- la *groupship*, *“l'essere gruppo è la rappresentazione mentale dei membri (...) è il noi al quale essi si riferiscono”* il cui bisogno essenziale è quello di esistere ed è soddisfatto attraverso l'appartenenza e il mettersi a servizio del gruppo stesso; svolge la funzione di alimentare la vita interna, differenziare il gruppo rispetto ad altre collettività o singoli e di permettere al gruppo di comunicare con l'esterno;
- la *leadership* è la funzione che genera un equilibrio tra *membership* e *groupship*, tutelando sia la capacità di soddisfare i bisogni individuali sia quelli del gruppo. Assume *“il significato di integrazione tra individuo/gruppo/ambiente”*. Il percorso teso all'integrazione di un gruppo inizia con l'identificazione del legame tra i due livelli di bisogno (di esistere e di essere soddisfatto) e con l'individuazione di un terzo, che permette di comprendere entrambi. L'ultimo aspetto è relativo al processo dinamico presente nel gruppo e *“consente di rilevare l'evoluzione, l'involuzione, il cambiamento del gruppo, oltre all'attività in corso del qui e ora”*. In sintesi si può ritenere che *“il risultato verso cui si è puntato è dunque quello di comporre un quadro che definisce il suo percorso evolutivo (dall'interazione all'integrazione), (...) delinea l'intervento possibile (le sette variabili)”*.

Il funzionamento di un gruppo di lavoro è dato da sette variabili fondamentali:

- obiettivo, metodo e ruolo con valenza di tipo strutturale;
- comunicazione, clima e sviluppo in riferimento ai processi all'interno del gruppo (variabili processuali);
- leadership (variabile di snodo tra quelle strutturali e quelle di processo).

Figura 2. – Le sette variabili per l'intervento di team building nei gruppi di lavoro.



Fonte: G.P. Quaglino, S. Casagrande e A. Castellano, Gruppo di lavoro lavoro di gruppo, *Un modello di lettura della dinamica di gruppo. Una proposta di intervento nelle organizzazioni*, 1^a edizione, 1992, p.75.

L'**OBIETTIVO** racchiude al suo interno lo scopo perseguito e le ragioni sottese alla costituzione del gruppo di lavoro. È individuato in ragione di fatti osservabili e a partire dalle risorse che sono realmente a disposizione.

Il **METODO** rappresenta sia l'insieme delle regole che permettono di raggiungere l'obiettivo assegnato al gruppo di lavoro sia la serie di attività e di azioni scandite e precise con le quali il gruppo di lavoro produce l'agire professionale.

Il **RUOLO** rappresenta *“l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo stesso”* e *“si propone come risultato di un confronto e di un accordo tra i singoli membri del gruppo stesso”* .

La **COMUNICAZIONE** è la variabile che “*orienta le relazioni interpersonali, partecipa al gioco dell’attrazione e dell’ostilità, decide dell’accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto*”. È intesa come processo in grado di consentire al gruppo di lavoro di produrre l’agire professionale permettendone lo scambio d’informazioni al fine di raggiungere gli obiettivi del gruppo di lavoro stesso. Si compone di tre differenti livelli di scambi comunicativi quali l’*interattivo*, attinente alle differenti posizioni che ognuno ha e vincolato ai ruoli, *informativo* ovvero il sapere, la conoscenza sia in termini lavorativi che rispetto alle relazioni; *trasformativo* inteso come processo che può produrre ripetizione o cambiamento in riferimento allo svolgimento degli scambi comunicativi.

Il **CLIMA** ovvero “*l’insieme delle percezioni, dei vissuti, dei sentimenti dei membri (...) è l’insieme delle qualità dell’ambiente relazionale percepite dai membri (...) è funzione dei modelli culturali del gruppo*”.

Lo **SVILUPPO** è inteso come la crescita del sistema di competenze individuali e delle competenze del gruppo. Entrambi i processi consentono rispettivamente di incrementare all’interno del gruppo sia le capacità di ogni singolo membro sia un sapere condiviso e diffuso.

La **LEADERSHIP** è considerata come l'elemento di connessione tra le tre variabili precedenti di tipo strutturale e le tre successive di tipo processuale e svolge la funzione di equilibrio tra individuo e gruppo. È fondamentale *“per le prestazioni, il clima, la comunicazione, le decisioni del gruppo di lavoro”*.

Viene definita *leadership di servizio* perchè *“negozia un ruolo chiaro, orientato a stimolare le capacità di tutti, l'esposizione di tutti (...) fa emergere gli altri leader e favorisce l'apprendimento di un nuovo modello di utilizzo delle capacità individuali, perché lavora per la crescita dell'unità sovraindividuale più che per la disarmonia e conflittuale espressione di capacità personali”*.

Si riconoscono sei caratteristiche della leadership di servizio:

- *situazionale* che crea coerenza sia con gli obiettivi del gruppo di lavoro, sia con le qualità dei membri, sia anche con la storia e la cultura del gruppo;
- *trasparente* dove i ruoli risultano definiti e resi chiari al momento in cui il gruppo viene costituito;
- *flessibile*, orientata ad armonizzare più le competenze dei membri del gruppo che riprodurre quelle del coordinatore;
- *pragmatica*, legata tanto ai fatti quanto agli elementi che giungono sia dalla realtà che dall'ambiente;
- *orientata al compito* ovvero organizzata per mezzo dell'individuazione di obiettivi e tesa al raggiungimento del risultato da parte del gruppo di lavoro;
- *orientata alle relazioni*, interessata più verso i singoli individui riconoscendone i loro bisogni e l'insieme delle loro capacità al fine di migliorare la cultura ed i valori del gruppo, oltre che la qualità delle relazioni tra i membri.