



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

14 luglio 2021

Dipartimento della Funzione Pubblica

WEBINAR

# Il gruppo: caratteristiche, funzionamento e stili di comunicazione



Unione Europea



Repubblica Italiana



Regione Siciliana

FSE FONDO SOCIALE EUROPEO  
**SICILIA 2020**  
PROGRAMMA OPERATIVO



FormezPA

# DEFINIZIONI DI GRUPPO (1)

- COMPRENDE UN CERTO NUMERO DI PERSONE CHE INTERAGISCONO L'UN L'ALTRA SECONDO CERTE REGOLE E NORME
- GLI INDIVIDUI IN RAPPORTO DI INTERAZIONE SI DEFINISCONO E SI PERCEPISCONO MEMBRI DEL GRUPPO
- QUESTI INDIVIDUI SONO DEFINITI DA ALTRI (MEMBRI O NON MEMBRI) COME APPARTENENTI AL GRUPPO

MERTON



# DEFINIZIONI DI GRUPPO (2)

OGNI GRUPPO ESISTE COME MEZZO PER SODDISFARE CERTI PROPOSITI, DESIDERI O INTERESSI, PER FORNIRE AI SUOI MEMBRI BENI O VALORI

SANDERSON

UN GRUPPO SI PUO' DEFINIRE COME UNA PLURALITA' DI INDIVIDUI CHE SONO IN CONTATTO RECIPROCO, TENGONO CONTO GLI UNI DEGLI ALTRI E HANNO COSCIENZA DI AVERE IN COMUNE QUALCOSA DI IMPORTANTE

OLMSTED



# DEFINIZIONI DI GRUPPO (3)

IL GRUPPO E' QUALCOSA DI PIU', O PER MEGLIO DIRE QUALCOSA DI DIVERSO DALLA SOMMA DEI SUOI MEMBRI: HA UNA STRUTTURA PROPRIA, FINI PECULIARI E RELAZIONI PARTICOLARI CON ALTRI GRUPPI. QUEL CHE NE COSTITUISCE L'ESSENZA NON E' LA SOMIGLIANZA O LA DISSOMIGLIANZA RISCOINTRABILE TRA I SUOI MEMBRI, BENSÌ LA LORO INTERDIPENDENZA. ESSO PUO' DEFINIRSI COME UNA TOTALITA' DINAMICA. CIO' SIGNIFICA CHE UN CAMBIAMENTO DI STATO DI UNA SUA PARTE QUALSIASI INTERESSA LO STATO DI TUTTE LE ALTRE

LEWIN



(1) Per GRUPPO intendiamo un INSIEME di PERSONE la cui RELAZIONE è caratterizzata da:

**INTERAZIONE**  
(AZIONE RECIPROCA)



Rapporto dinamico:

- gli individui si influenzano reciprocamente
- agiscono insieme in modo più o meno concertato
- il loro agire è caratterizzato da vincoli di tempo e spazio

**INTERDIPENDENZA**  
(DIPENDENZA RECIPROCA)



La soddisfazione dei bisogni di ciascuno dipende dall'esistenza del gruppo  
I membri dipendono gli uni da gli altri

**CONSAPEVOLEZZA RECIPROCA**



Coscienza di costituire un gruppo Senso di appartenenza  
Sentimento di autoinclusione  
Attribuzione e riconoscimento esterno



(2) Per **GRUPPO** intendiamo un **INSIEME** di **PERSONE** la cui **RELAZIONE** è caratterizzata da:

DEFINIZIONE DI NORME E  
POSIZIONI



Condivisione di valori, norme  
Regole di interazione e di  
comportamento

ORGANIZZAZIONE



Strutturazione dei compiti  
Ripartizione dei ruoli

OBIETTIVI INDIVIDUALI E/O  
COMUNI



# I GRUPPI svolgono determinate **FUNZIONI** :

## • **FUNZIONI FORMALI**

Le funzioni pertinenti al raggiungimento degli scopi fondamentali dell'organizzazione, ad esempio: il compimento del lavoro, l'elaborazione di nuove idee, i collegamenti, ecc..

## • **FUNZIONI PSICOLOGICHE**

- Offrire uno sbocco ai bisogni di sicurezza, affiliazione e sostegno
- Promuovere un miglior rapporto con la realtà
- Fornire un'occasione di verifica della propria autostima
- Svolgere una funzione difensiva dei suoi membri nei confronti dell'ambiente esterno



A seconda del tipo d'INTERAZIONE che si instaura tra i membri di un GRUPPO avremo:

GRUPPI PRIMARI: soddisfano i BISOGNI  
AFFETTIVI e SOCIALI – legami “FACCIA A FACCIA”  
(ad esempio GRUPPO di AMICI)

GRUPPI SECONDARI: soddisfano le ESIGENZE di  
RAZIONALITA' ed EFFICIENZA ORGANIZZATIVA  
(ad esempio GRUPPO di LAVORO AZIENDALE)



Un GRUPPO PRIMARIO è un insieme più o meno grande di persone orientate più o meno consapevolmente verso la stessa meta

### CARATTERISTICHE del GRUPPO PRIMARIO :

- senso di unità
- interdipendenza
- motivazioni personali
- interazione prolungata in un dato spazio
- appartenenza
- condivisione di valori, norme, ruoli
- legami affettivi



Un GRUPPO SECONDARIO è un insieme limitato di persone finalizzato a raggiungere dei risultati

### CARATTERISTICHE del GRUPPO SECONDARIO :

- consapevolezza della propria unità
- interdipendenza
- motivazioni professionali
- interazione in un certo periodo e in un dato spazio
- obiettivi chiari e condivisi
- metodi efficaci ed efficienti
- ruoli dichiarati
- impegno nello svolgimento di un compito



# GRUPPO PRIMARIO e SECONDARIO

GRUPPO PRIMARIO: senso di appartenenza legato più alle relazioni affettive e dirette con gli altri

GRUPPO SECONDARIO : senso di appartenenza legato più al “sapere” (informazioni)



In ogni GRUPPO ci sono DUE LIVELLI  
concomitanti e strettamente correlati:

Il COMPITO è perseguito dalla parte razionale del Gruppo  
(funzione primaria svolgere un compito e raggiungere un  
obiettivo)

Il LIVELLO AFFETTIVO/EMOTIVO è perseguito dalle  
dinamiche personali degli individui (funzione primaria  
soddisfare bisogni o desideri di tipo affettivo/emotivo)



II COMPITO è MANIFESTO, ESPLICITO

II LIVELLO AFFETTIVO/EMOTIVO è LATENTE e include:

- sentimenti
  - affetti
  - fantasie
- motivazioni
  - desideri
- frustrazioni
- aspettative
  - ecc...

che ogni PERSONA sviluppa verso:

- gli altri membri
- il compito del gruppo
  - il gruppo stesso
    - se stesso
- l'organizzazione
  - ecc...

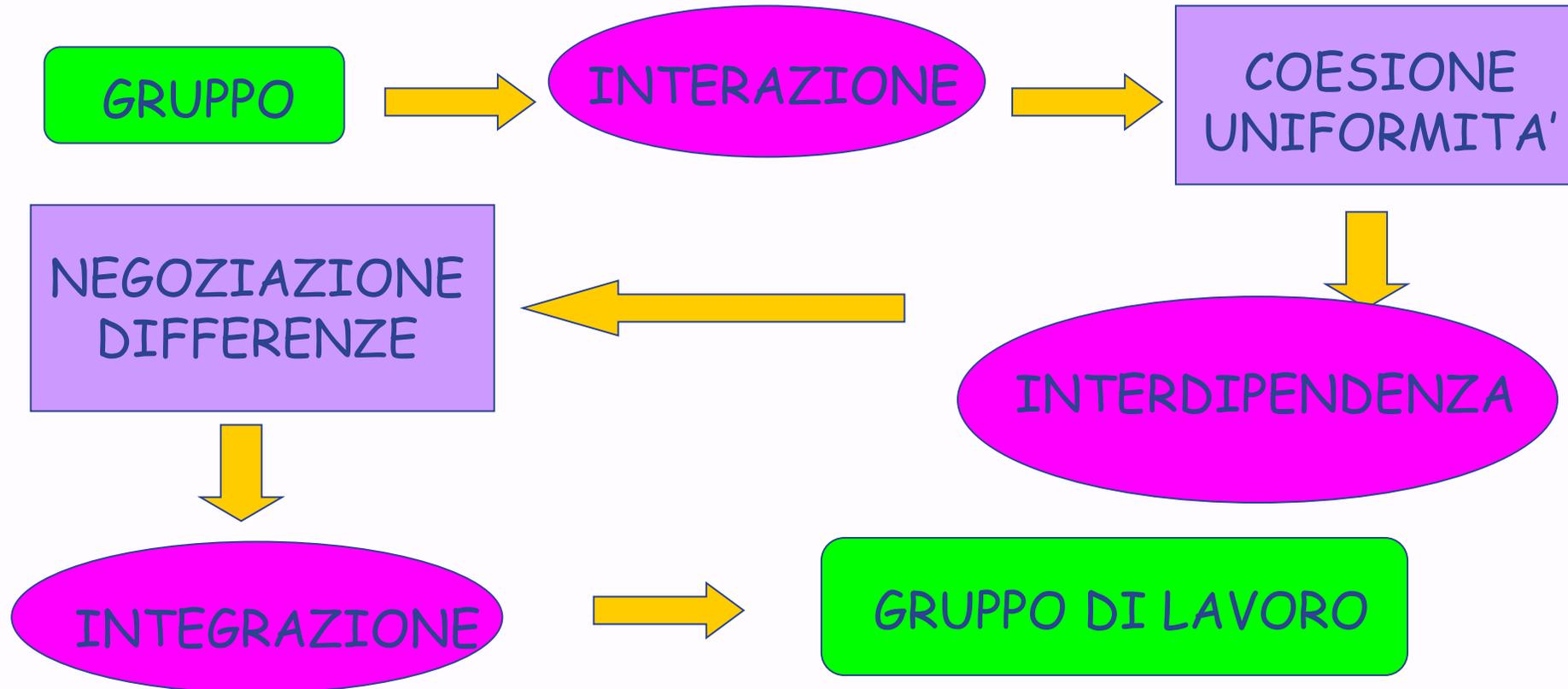


II RAGGIUNGIMENTO degli OBIETTIVI è  
costantemente influenzato dalla  
DIMENSIONE AFFETTIVA/EMOTIVA e dal  
COMPITO  
(EQUILIBRIO FUNZIONALE)



## DALL'INTERAZIONE ALL'INTEGRAZIONE

( rendere COMPATIBILI e SINERGICI gli OBIETTIVI EQUILIBRIO tra i BISOGNI INDIVIDUALI e quelli COLLETTIVI)





# Definizione di GRUPPO di LAVORO

“Un gruppo di lavoro (*team*) è composto da più persone con un elevato livello di interdipendenza che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo o l'esecuzione di un compito”

(PARKER)

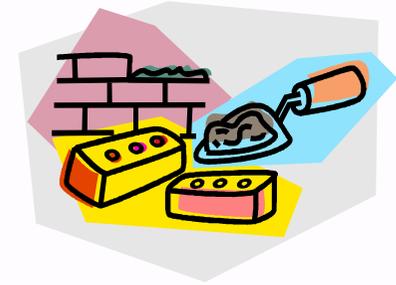


# CARATTERISTICHE di un GRUPPO di LAVORO (TEAM/ÉQUIPE)

- Obiettivi comuni
- Consapevolezza della missione del gruppo
- Relazioni di integrazione e adattamento
- Condivisione di impegni e responsabilità
- Benefici condivisi
- Impegno e partecipazione attiva
- Sviluppo di una comunicazione aperta



# FATTORI COSTITUTIVI del GRUPPO di LAVORO



OBIETTIVO



Appartenenza - Motivazione

METODO



Regole

Differenziazione

RUOLO



Valorizzazione

COMUNICAZIONE

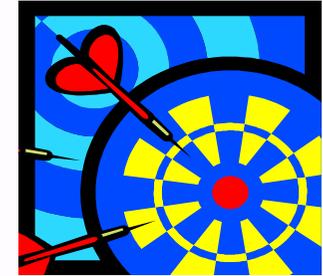


Apertura - Scambio

Competenze



# OBIETTIVO (1)



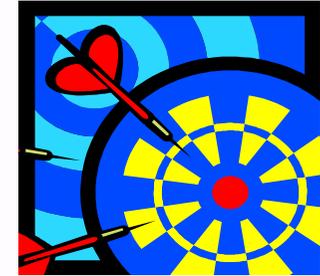
L'OBIETTIVO del GRUPPO di LAVORO è l'espressione del RISULTATO ATTESO

L'obiettivo:

- determina la motivazione a lavorare in gruppo
- risponde al bisogno del gruppo di lavoro di possedere e seguire una meta
- influenza ed è influenzato dalla dinamica del gruppo di lavoro



# OBIETTIVO (2)



NECESSITÀ relative al  
COMPITO →

Chiarire

Definire tempi, risorse, mezzi

Monitorare l'andamento in relazione all'obiettivo

Portare a compimento

BISOGNI  
INDIVIDUALI →

Stima – Autostima

Identità

Sicurezza

Contribuzione

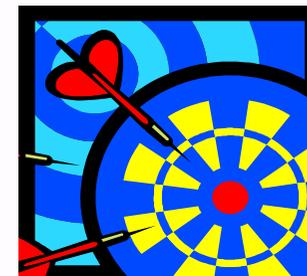
BISOGNI del  
GRUPPO →

Mantenere e conseguire obiettivi

Mantenere ed aumentare il senso di appartenenza



# OBIETTIVO (3)

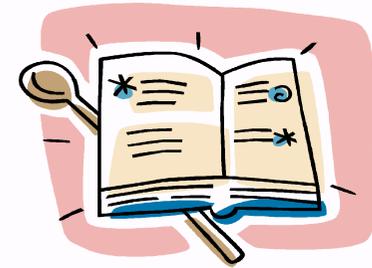


## OBIETTIVO EFFICACE :

- Stabilito in termini di RISULTATI da ottenere
- Definito attraverso la CONOSCENZA, il CONFRONTO, la NEGOZIAZIONE
  - Creato sulla base di FATTI e DATI OSSERVABILI da tutti i componenti
    - Adeguato alle RISORSE e alle POTENZIALITÀ del gruppo e quindi raggiungibile
  - Valutabile con STRUMENTI adeguati



# METODO (1)



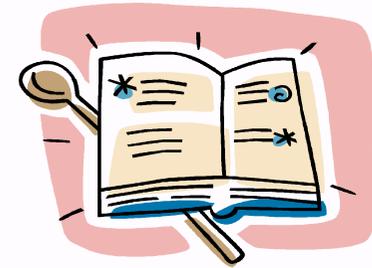
Il METODO è la STRATEGIA con cui si affronta un compito per raggiungere un obiettivo

Condividere un METODO nel GRUPPO di LAVORO comporta e richiede:

- Rinunciare in parte alle proprie modalità di lavoro (tempi, strumenti, ecc..)
- Accettare un “percorso” comune del GRUPPO
- Avere fiducia nelle proprie e nelle altrui capacità
- Riuscire a tollerare l’incertezza derivante dal percorrere “strade” non conosciute



# METODO (2)



Un METODO di LAVORO EFFICACE per un GRUPPO deriva dal PRECISARE e CONDIVIDERE:

- Il METODO della DISCUSSIONE
  - Il METODO di DECISIONE
- Gli STRUMENTI da UTILIZZARE
- La PIANIFICAZIONE del TEMPO



# RUOLO (1)



Il RUOLO è l'insieme dei  
COMPORTAMENTI che ci si attende  
da chi occupa una POSIZIONE  
all'interno del GRUPPO di LAVORO



# RUOLO (2)



I RUOLI FUNZIONALI ad un GRUPPO di LAVORO EFFICACE devono essere:

- Definiti e chiariti in fase di costituzione
  - Non ridondanti, non sovrapposti
- Attribuiti in rapporto a capacità e competenze (valorizzazione delle differenze)
  - Coerenti con le qualità e le caratteristiche personali
- Attribuiti in ragione delle specificità del compito e in relazione agli obiettivi da raggiungere



# RUOLO (3)



In un GRUPPO di LAVORO per gestire il conflitto e le differenze individuali occorre:

**ARRICCHIRE LA COMUNICAZIONE E IL FEEDBACK**  
(accettare tutti i punti di vista come veri, fornire feedback realistici e specifici)



**INCREMENTARE L'AUTOCONOSCENZA**  
(valorizzare le capacità, assegnare ruoli congrui alle capacità)



**USARE IN MODO COSTRUTTIVO IL CONFLITTO**  
(usare la negoziazione, ragionare sui fatti e sui dati)

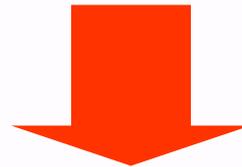


**INCREMENTARE L'ASCOLTO ATTIVO**



# COMUNICAZIONE (1)

La COMUNICAZIONE è il PROCESSO CHIAVE  
per il FUNZIONAMENTO del GRUPPO



PRINCIPALI COMPONENTI della COMUNICAZIONE:

CONFRONTO E SCAMBIO

ASCOLTO

ESPOSIZIONE

FEEDBACK



# COMUNICAZIONE (2)

- Una comunicazione è “**PRODUTTIVA**” quando ottiene che il gruppo, pur partendo da punti di vista diversi, arrivi ad un risultato concreto, condiviso, misurabile
- Una comunicazione è “**DIFENSIVA**” quando si allontana dall’obiettivo comune ed i membri del gruppo mettono in evidenza l’esclusività del loro punto di vista invece che cercare una soluzione condivisa



# COMUNICAZIONE (3)

La COMUNICAZIONE in un GRUPPO di LAVORO EFFICACE deve essere:



CHIARA

PRAGMATICA e FINALIZZATA

TRASPARENTE

SITUAZIONALE

ORIENTATA all'ascolto di TUTTI

ORIENTATA a fornire FEEDBACK



# FATTORI DI EFFICACIA DI UN GRUPPO DI LAVORO

- **FATTORI ORGANIZZATIVI:** chiarezza di obiettivi, risorse e vincoli, definizione di ruoli, compiti, responsabilità, sistema premiante definito
- **FATTORI DI GRUPPO:** accettazione obiettivi organizzativi, coesione e motivazione, norme e regole chiare e condivise
- **FATTORI DI PRESTAZIONE:** conduzione lavori e leadership, competenza e capacità



# FATTORI DI EFFICIENZA DI UN GRUPPO DI LAVORO

- **RISORSE INTERNE:** confronto costruttivo, ascolto attivo, partecipazione
- **CULTURA E CLIMA:** fiducia reciproca, occasioni di confronto
- **PROCESSI:** cogliere esigenze individuali, attenzione alla relazione, scambio di idee e informazioni
- **INFLUENZA E AUTORITA':** affrontare i conflitti, non delegare le responsabilità, mantenere autorità e controllo



# ORIENTAMENTI DI UN GRUPPO

- Un gruppo è “**orientato sul gruppo**” quando si occupa di definire, chiarire e migliorare i processi interni della vita di gruppo (comunicazione, atteggiamenti, relazioni, ecc...)
- Un gruppo è “**orientato sul compito**” quando lo scopo principale è la realizzazione di un obiettivo comune



**L'équipe può essere considerata un gruppo equilibrato tra l'orientamento verso il gruppo e l'orientamento verso il compito.**

Le due dimensioni sono essenziali insieme!



# SPECIFICITÀ del GRUPPO di LAVORO

Nel Gruppo di Lavoro l'impegno di ognuno ha un effetto sinergico: grazie alla condivisione e combinazione di informazioni, conoscenze, abilità il gruppo può generare soluzioni innovative per problemi complessi, soprattutto nei casi in cui non esistono procedure di soluzioni definite.



# LAVORO DI GRUPPO

Il LAVORO DI GRUPPO è un METODO, una TECNICA di lavoro che prevede che più persone interagiscono in un Gruppo, al fine di analizzare e risolvere determinati problemi, attraverso l'integrazione delle rispettive conoscenze, esperienze e capacità

Il LAVORO DI GRUPPO è caratterizzato da un ambiente in cui il livello di responsabilità e autorità sono meno rigidi, la responsabilizzazione è condivisa, il senso di autostima è favorito e il livello di stress è ridotto.

ALTA FINALIZZAZIONE  
ALTA DIFFERENZIAZIONE  
ALTA INTEGRAZIONE



# IL LAVORO DI GRUPPO QUANDO:

Occorre una **RISPOSTA COMUNE** ad un **PROBLEMA** che coinvolge organizzazioni diverse

Quando il **PROBLEMA** è **QUALITATIVO**

Quando il **PROBLEMA** è **POCO DEFINITO**

Quando il **PROBLEMA NON HA** una **SOLUZIONE IDEALE**

Quando il **PROBLEMA** presenta **PIU' SOLUZIONI POSSIBILI**



NESSUNO DI NOI É COSÍ BRILLANTE QUANTO POSSIAMO ESSERLO NOI TUTTI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA