



# GRUPPI, LEADERSHIP E TEAM BUILDING



**SYNERGY AND PERFORMANCE**

**PORDENONE 24.11.2018**

**Francesco Riccardo**

## GRUPPO: definizione

Il gruppo è costituito da individui che :

- condividono uno scopo
- si relazionano secondo una struttura
- definiscono, condividono e si muovono secondo un sistema normativo

I gruppi **FORMALI** hanno scopi specifici e sono organizzati sulla base di uno statuto/regolamento

I gruppi **INFORMALI** non hanno regole e si costituiscono in modo spontaneo



# Gruppo: tipologie

**GRUPPO PRIMARIO:** C. H. Cooley (*L'organizzazione sociale, 1909*) inventa il concetto e lo applica alla famiglia.

In seguito, con gruppo primario si è inteso qualsiasi gruppo caratterizzato da:

- ✓ Legami personali stretti
- ✓ Ruoli non specializzati
- ✓ Obiettivi indifferenziati

Quindi, un gruppo primario è formato da un piccolo numero di persone che hanno interazioni dirette e rapporti che coinvolgono numerosi aspetti della loro personalità.

**GRUPPO SECONDARIO** è caratterizzato da:

- ✓ Legami impersonali
- ✓ Ruoli specializzati
- ✓ Obiettivi specifici

Un gruppo secondario può essere molto numeroso ed è costituito da persone che hanno scarsi vincoli emotivi tra loro e che interagiscono per raggiungere determinati scopi. Le persone sono considerate per la funzione che svolgono e non per la loro personalità



Nato Il 17 agosto 1864  
Morto Il 8 maggio 1929  
sociologo statunitense

**Kurt Lewin** (Mogilno, 9 settembre 1890 – Newtonville, 12 febbraio 1947.

*Psicologo tedesco, pioniere della psicologia sociale)*



**Teoria del campo:  $C = f(P, A)$**

Il **C**omportamento di un individuo è una funzione regolata da fattori interdipendenti costituiti dalla sua

**P**ersonalità e dall'**A**mbiente che lo circonda. Persona e Ambiente sono considerati come un insieme interconnesso che va a formare lo spazio vitale di ogni soggetto (Lewin K., 1948. *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Brothers. Trad. it. *I conflitti sociali*. Saggi di dinamica di gruppo. Milano: Franco Angeli, 1972).

*“Learning is more effective when it is an active rather than a passive process”.*

*«UN GRUPPO E' DEFINITO MEGLIO COME UNA TOTALITA' DINAMICA BASATA SULL'INTERDIPENDENZA INVECE CHE SULLA SOMIGLIANZA» (Lewin K.,1948)*

## INTERDIPENDENZA

- Il gruppo consente all'individuo di riconoscersi socialmente e di trarre beneficio emotivo dalle relazioni intra-gruppo
- Il gruppo consente all'individuo di raggiungere l'obiettivo attraverso un sistema di «messa in gioco» di risorse individuali

«il gruppo è più della somma delle singole parti». Gestaltpsychologie

Caratteristiche fondamentali del gruppo:

- ✓ Interdependence
- ✓ Sense of belonging
- ✓ Values and common goals
- ✓ Mutual influence



## GRUPPO: strutturazione in ruoli

Il ruolo rappresenta il 'posto' occupato da un individuo all'interno del gruppo.

E' caratterizzato dall'insieme delle aspettative relativamente al comportamento che si suppone di dover assumere in una certa posizione.

Il gruppo si struttura in ruoli per affrontare le richieste ambientali.

La strutturazione dei ruoli è dunque mutevole in funzione del 'periodo storico' in cui il gruppo opera.

# COESIONE

La coesione si costituisce come una delle caratteristiche principali di un gruppo. Essa è data dall'interazione e dallo scambio tra i soggetti appartenenti al gruppo stesso.

Il gruppo vive la sua esistenza lungo un continuum



gruppo  
poco  
coeso



gruppo  
molto  
coeso

## EFFETTI DELLA COESIONE

- ✓ MAGGIORE COOPERAZIONE
- ✓ MAGGIORE INFLUENZA SOCIALE
- ✓ ATTRAIE MEMBRI DI MAGGIOR VALORE
- ✓ AIUTA I SUOI COMPONENTI AD AFFRONTARE PROBLEMI E DIFFICOLTA'

La coesione di un gruppo è data da quell'insieme di forze, dette CENTRIPETE, che favoriscono l'aumento del grado di unione tra i membri del gruppo stesso

- ✓ Essa contrasta la tendenza alla disgregazione
- ✓ È sensibile alle tensioni intragruppo, alle ambivalenze affettive e comunicative, alla definizione e condivisione degli obiettivi

**COESIONE DIFENSIVA:** quando la squadra avversaria è vissuta come 'minacciante'. In tal caso l'aggressività viene canalizzata verso l'esterno del gruppo.

**COESIONE COOPERATIVA:** gli obiettivi personali sono messi da parte di fronte all'obiettivo gruppale condiviso. Le difficoltà vengono analizzate per trovare una soluzione al problema.

**Effetti della coesione cooperativa in un gruppo sportivo:**

- ✓ Incremento del senso di appartenenza
- ✓ Incremento del livello di impegno
- ✓ Miglioramento delle capacità di affrontare difficoltà e momenti negativi
- ✓ Miglioramento della prestazione

# COME MIGLIORARE LA COESIONE?

**GRUPPO DI DISCUSSIONE:** si discute di un problema che riguarda uno o più partecipanti al gruppo. La discussione del problema è svolta in maniera collettiva.

**T-GROUP** (Kurt Lewin, 1946. "*sensitivity training group*") : consente di prendere coscienza delle motivazioni ed alle emozioni che sottendono all'azione attraverso un confronto di/col gruppo. In questi gruppi i partecipanti (in genere, tra le 8-15 persone) riescono ad apprendere da se stessi, attraverso le interazioni reciproche che intrattengono con gli altri membri del gruppo. Ciò è reso possibile dai feedback, dalle soluzioni ai problemi e dai giochi di ruolo che gli permettono di ottenere informazioni su se stessi, sugli altri e sui gruppi in generale.

## DINAMICHE DI GRUPPO

Nel gruppo si instaurano sequenze di eventi che tendono a ripetersi. Tali sequenze si definiscono dinamiche di gruppo e possono essere di varia natura:

- ✓ **La pressione al conformismo:** l'individuo è portato a cedere alle pressioni del gruppo. Esperimenti di Salomon Asch (1951): un terzo delle persone cambia il proprio giudizio (seppur corretto) per adeguarsi alla maggioranza. Basta una piccola maggioranza (tre persone) per produrre una pressione al conformismo.
- ✓ **Il rifiuto di gruppo:** i soggetti "rifiutati" dal gruppo hanno ripercussioni sul loro livello di autostima.

✓ **La distribuzione dei ruoli di leadership: Bales R.F., Slater P.E., (1955),** *Role Differences in small decision-making groups, in T. Parsons, R.F. Bales (eds.), Family, Socialization and interaction process, Free Press, Glencoe, pp. 259-306.*

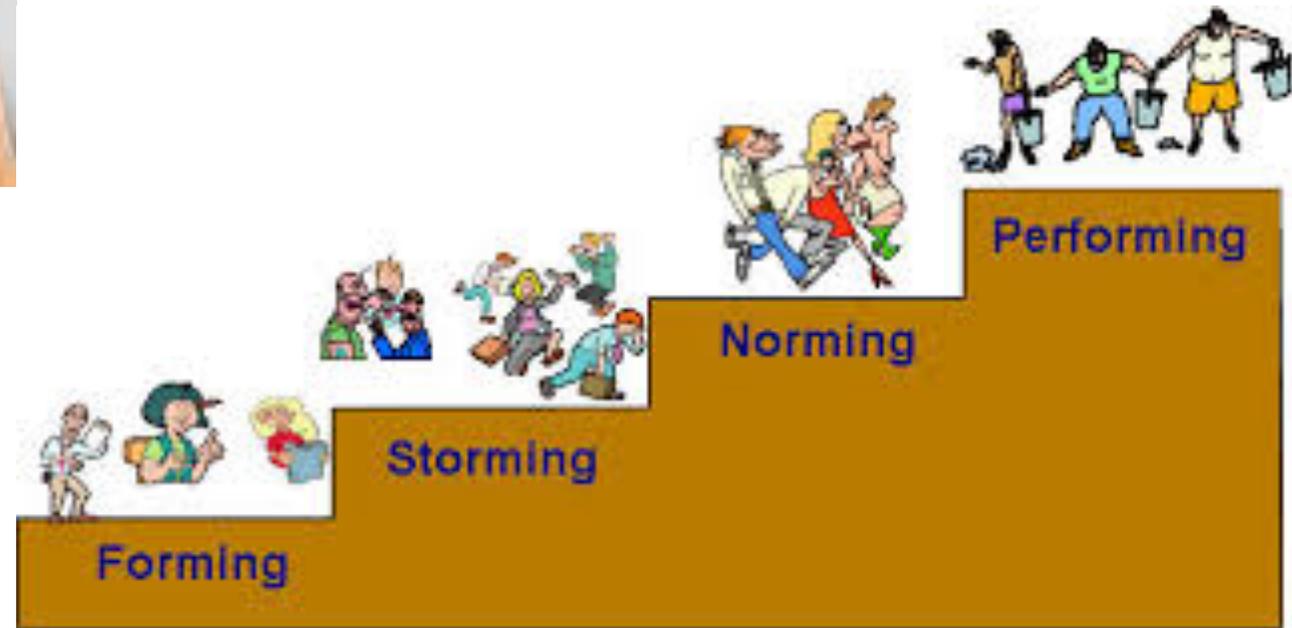
attraverso una serie di esperimenti hanno individuato due forme di leadership nei gruppi:

- ❑ **Leader strumentale** (che propone soluzioni e orienta il gruppo)
- ❑ **Leader espressivo** (la persona valutata più positivamente dal gruppo e che incide sul benessere emotivo dei componenti)

Il **teambuilding** (Psicologia dei gruppi. Teoria, contesti e metodologie d'intervento. A cura di B. Bertani e M. Manetti, AA.VV. Editore: Franco Angeli, 2007) è il termine che indica specifiche metodologie nate e sviluppate per lavorare sui gruppi ed in particolare su team di lavoro task-oriented.

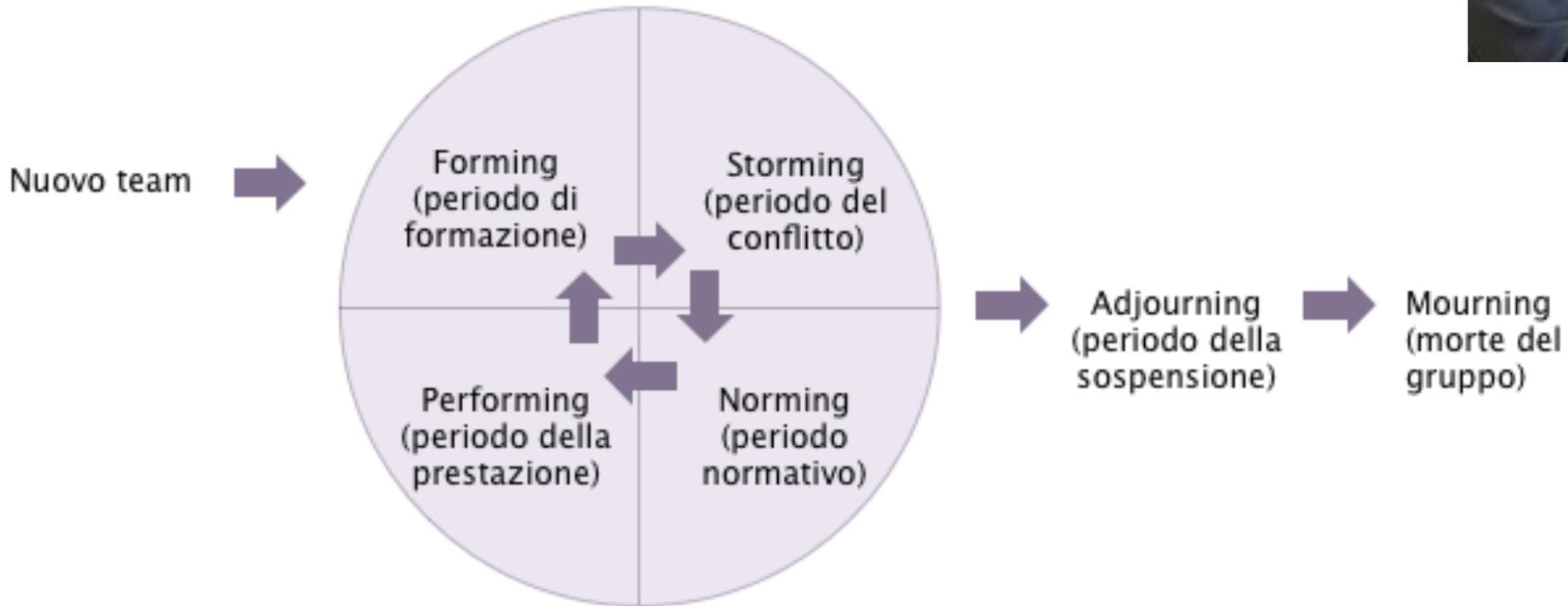
La sua attività si focalizza nello **sviluppo delle competenze distintive di un'azienda** andando a creare un **senso di identità su ogni componente del gruppo di lavoro**.

Può essere definito **esperienziale** in quanto fa vivere in prima persona le "esperienze" ai partecipanti che vengono sollecitate attraverso lo **scambio e il contatto con gli altri in un clima d'interazione**.



# Modello delle dinamiche di gruppo. **Bruce Tuckman**

(PERSONALITY STRUCTURE, GROUP COMPOSITION, AND GROUP FUNCTIONING, 1963).



## Forming

La differenza principale tra un gruppo casuale di persone e una squadra è l'**obiettivo** comune della squadra.

Tali individui possono essere in ansia riguardo al motivo per cui sono stati introdotti in questa squadra; saranno titubanti circa il loro nuovo ambiente, insicuri in merito a ciò che possano avere in comune con gli altri membri del team e confusi rispetto alla finalità del progetto o programma.



Dott. Francesco Riccardo

## Forming

- The “polite” stage in which the team starts to form.
- Everyone is trying to figure out what the team concept is.
- Initial “silent” leader may take the rein.
- The team is usually positive, for the most part, for the initial meetings.
- No one has offended anyone at this point yet!

**Forming** includes feelings and behaviors of:

- ✓ Excitement, anticipation, and optimism.
- ✓ Pride in being chosen for the project.
- ✓ A tentative attachment to the team Suspicion and anxiety about the job.
- ✓ Defining the tasks and how they will be accomplished.
- ✓ Determining acceptable group behavior.
- ✓ Deciding what information needs to be gathered.
- ✓ Abstract discussions of the concepts and issues, and for some members, impatience with these discussions. There will be difficulty in identifying some of the relevant problems.

## Storming

I diversi tipi di individui si comporteranno in modi molto differenti durante la fase di formazione. Questo inizierà a portare **conflitto tra individui o piccoli sotto-gruppi** all'interno del team.

Gli individui più assertivi cercheranno di imporre un certo ordine definendo regole.

Ciò potrebbe portare a una leadership messa in discussione, mentre viene stabilita una 'gerarchia'.

Ponendo che un obiettivo comune sia stato identificato, emergeranno punti di vista molto diversi su come tale scopo debba essere raggiunto.



# Storming

## The honeymoon is over!!!

- The silent leaders may be clashing for control of the group.
- People disagree and may blame the team concept, saying it doesn't work.
- Management needs to do a lot of coaching to get people to work past their differences, may take separate 1-on-1's with people.

**Storming** includes feelings and behaviors of:

- ✓ Resisting the tasks.
- ✓ Resisting quality improvement approaches suggested by other members.
- ✓ Sharp fluctuations in attitude about the team and the project's chance of success.
- ✓ Arguing among members even when they agree on the real issues.
- ✓ Defensiveness, competition, and choosing sides.
- ✓ Questioning the wisdom of those who selected this project and appointed the other members of the team.
- ✓ Establishing unrealistic goals. Disunity, increased tension, and jealousy.

## Norming

Non appena i problemi e i conflitti della fase storming vengono risolti, il team comincia a stabilirsi e concentrarsi su attività e questioni piuttosto che sulle **personalità**.

L'accettazione di valori e comportamenti comuni si sviluppa con una comunicazione aperta che promuove la revisione costruttiva e suggerimenti per alternative.



Il team sta cominciando a diventare un'unità coesa, che lavora veramente come una squadra con le sue capacità di essere più grande della somma delle sue parti.

## Norming

- The team is starting to work well together, and has turned around from the ‘storming’ phase.
- They may start to “brag up” the team concept to others who aren’t in the team and will be very positive about their role/team group.
- Often, the team will bounce back and forth between “storming” and “norming” when issues crop up.
- Regressions will become fewer and fewer and the team will bounce back to “norming” in a quicker manner as the team “matures.”
- The natural leaders at this stage may not be the ones who were visible in stages 1 & 2 (those people may no longer have the “unofficial lead roles” within the team.
- This team still takes management direction, but not as much as storming.

**Norming** includes feelings and behaviors of:

- ✓ An ability to express criticism constructively.
- ✓ Acceptance of membership in the team.
- ✓ An attempt to achieve harmony by avoiding conflict.
- ✓ More friendliness, confiding in each other, and sharing of personal problems.
- ✓ A sense of team cohesion, spirit, and goals.
- ✓ Establishing and maintaining team ground rules and boundaries.

## Performing

In questa fase il team lavora come unità focalizzata. Vi è collaborazione tra i membri del team per risolvere i problemi con un visibile cambiamento di mentalità: da 'me' a 'noi'.

Vi è una responsabilità condivisa per l'obiettivo comune, e gli individui sono abbastanza sicuri di innovare e di fornire idee per risolvere i problemi che insorgono.



Gli individui mostrano flessibilità, con una maggior chiarificazione dei ruoli e una delega dell'autorità che funzionano in modo efficiente.

## Performing

- This is the level where the team is a high– performance team.
- They can be given new projects and tasks and accomplish them successfully, and very seldom fall back into the “storming” phase.
- At this level, the team is taking on new work on their own, and selling it to other teams.
- At this level, the team can usually take on a new member or two with little trouble as far as regressing goes.
- They are a complete self-directed team and require little, if any, management direction.
- In many organizations, this can take 6 months or longer to reach this state this stage.

**Performing** includes feelings and behaviors of:

- ✓ Members have insights into personal and group processes, and better understanding of each other's strengths and weakness.
- ✓ Constructive self–change.
- ✓ Ability to prevent or work through group problems.
- ✓ Close attachment to the team.

## Adjourning

Questa è la fase che si presenta non appena il progetto o programma intraprende il processo di chiusura di progetto o programma, e la smobilitazione è vicina. Le idee di alcuni membri del team possono prendere vita dopo il progetto e quindi costoro potrebbero prestare meno attenzione al lavoro in corso.

Questo potrebbe essere un momento pericoloso per il manager concentrato su una scadenza che si avvicina rapidamente e per gli stakeholder che sono improvvisamente più motivati a partecipare dal punto in cui si appropinqua il momento della consegna.



La vita dei membri del team dopo il progetto o programma è fuori dal controllo del manager, ma le prestazioni del membro del team ne sono influenzate. Deve quindi essere nell'interesse del manager lavorare, almeno, con il membro del team per placare le sue preoccupazioni.

# Adjourning

- The team briefs and shares the improved process during this phase.
- When the team finally completes that last briefing, there is always a bittersweet sense of accomplishment coupled with the reluctance to say good-bye.
- Many relationships formed within these teams continue long after the team disbands.

## Mourning

La fase finale probabilmente è di 'lutto'. Anche se vi saranno alcuni progetti e programmi da cui alcuni membri del team non vedranno l'ora di allontanarsi, laddove il progetto è stato gestito bene e un membro del team ha lavorato duramente per produrre un grande risultato, ci sarà inevitabilmente un senso di perdita.

La fase di 'lutto' non è un grande problema alla fine del progetto o programma, poiché avviene dopo la chiusura. Il suo effetto principale si ripercuote sul manager della porzione di lavoro successiva, il quale deve mettere insieme un gruppo di persone per formare una nuova squadra, alcune delle quali sono 'in lutto' per la fine dell'ultimo team. E così il cerchio si chiude.

## SPONSORSHIP E LEADERSHIP

Lo “**sponsor**” di un team è l’organo che lo promuove e che deve assicurare le condizioni necessarie alla efficacia del lavoro del team.

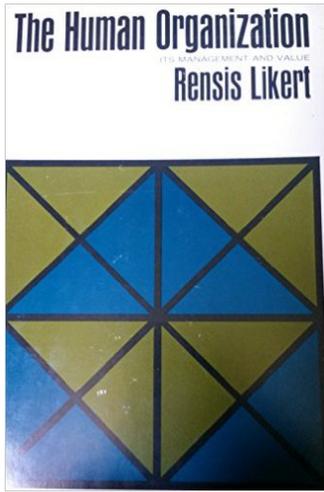
La prima funzione dello sponsor è quella di **costituire il Team**, cioè di procedere alla definizione e individuazione dei componenti del Gruppo. Lo sponsor dovrà inoltre sostenere il team con diverse modalità quali:

- **Definire in modo chiaro lo scopo e gli obiettivi generali** in modo che il team abbia gli elementi sufficienti per declinare a sua volta gli obiettivi specifici ed operativi
- **Reperire/fornire le risorse** necessarie allo svolgimento del compito assegnato
- **Garantire al team la continua visibilità** delle attività del progetto e del loro stato di avanzamento



Appreciation Strategy Humility  
Commitment Responsibility Listening  
**Leadership**  
Integrity Honest Communication  
Values Purpose Determination  
Passion Principles





**Rensis Likert** (born August 5, 1903, Cheyenne, Wyoming, U.S.—died September 3, 1981, Ann Arbor, Michigan) was an American social psychologist who is primarily known for developing the 5-point Likert scale, a psychometric scale that allows people to respond to questions of interest, in order to measure people's attitudes (such as personality and attitude tests). In 1926, Likert received his B.A. in economics and sociology from the University of Michigan, and in 1932 he received a Ph.D. in psychology from Columbia University.

**Fred Edward Fiedler** (born July 13, 1922) is one of the leading researchers in industrial and organizational psychology of the 20th century.

“Theory of Leadership Effectiveness”, Mc Graw-Hill, New York, 1967.

## A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS

FRED E. FIEDLER  
Department of Psychology  
University of Illinois, Urbana

McGraw-Hill, 1221 Avenue of the Americas  
New York - St. Louis - San Francisco  
Toronto - London - Sydney

# LEADERSHIP ORGANIZZATIVA

- Controllo
- Funzionalità
- Responsabilità

Il leader organizzativo è colui che con fermezza e decisione, se pur con saggia oculatezza e diplomazia, ordina e struttura l'azione collettiva sentendosi responsabile degli eventi.

Abbastanza freddo ed inespressivo, è affidabile e stabile. Il suo rischio è di diventare decisamente oppressiva e/o ossessiva.

## LEADERSHIP AUTORITARIA

- ✓ Le decisioni vengono prese da un solo individuo
- ✓ Le decisioni prese non sono giustificate
- ✓ La comunicazione è 'ad una via'
- ✓ Le modalità comunicative non consentono repliche
- ✓ Le decisioni prese non seguono criteri esplicitati

## RIPERCUSSIONI SUL GRUPPO

- ✓ Scarsa coesione
- ✓ Scarso impegno
- ✓ Comparsa di comportamenti aggressivi
- ✓ Identità non condivisa

## LEADERSHIP DEMOCRATICA

- ✓ Le decisioni vengono prese a seguito di un confronto collettivo
- ✓ Le decisioni prese si strutturano secondo una effettiva necessità, sulla base della storia e del momento del gruppo
- ✓ Il leader è presente nella vita del gruppo di cui condivide le effettive necessità

## RIPERCUSSIONI SUL GRUPPO

- ✓ Elevata coesione
- ✓ Elevato impegno
- ✓ Aggressività agita e risolta
- ✓ Identità forte e forte senso di appartenenza
- ✓ Prestazioni elevate

## LEADERSHIP MOTIVANTE

Stile centrato su:

- Dinamiche di attivazione
- Dinamiche di produzione
- Reattività primaria

E' uno stile deciso e istintivo, netto e determinato, instancabile.

Il leader motivante trascina il gruppo nelle imprese e di fatto svolge la funzione del rompi-ghiaccio, instillando nel gruppo coraggio e fiducia per l'impresa.

Difende il gruppo con forza. Potrebbe diventare uno stile intimidatorio

## LEADRESHIP LAISSEZ-FAIRE

- ✓ Totale libertà del gruppo nella costituzione del sistema di norme, nella definizione delle strategie e nella definizione degli obiettivi.
- ✓ Il leader è assente e delega al gruppo organizzazione, giudizi, valutazione ed interventi.

### RIPERCUSSIONI SUL GRUPPO

- ✓ Scarsa strutturazione e definizione dei ruoli
- ✓ Scarso impegno
- ✓ Scarsa coesione e identità
- ✓ Mancanza di produttività

## LEADERSHIP CREATIVA

- Visione inventiva e creativa del gruppo e delle attività
- Riflessiva nella comprensione
- Acuta e geniale nelle soluzioni

Fortemente innovativa e brillante, carismatica è invece uno stile di leadership centrato sulle idee e sulla forza di queste.

Fortemente ispirato ai valori della libertà, il leader creativo non dà incarichi ma raccoglie le libertà individuali e le riconosce e potenzia.

Rischia però di diventare dispersiva e troppo blanda, aprendosi alle squalifiche interne ed esterne.

## LEADERSHIP COINVOLGENTE

- carismatico e istrionico
- narcisistico ed autocentrato

Consensuale e seduttivo, il leader in questione conquista il gruppo come un suo pubblico, indirizzandone le energie e le azioni nelle necessarie direzioni, accendendo di passione e slancio gli animi del gruppo.

Il maggior rischio è che dietro al carisma non si nasconda sostanza, lasciando spazio al suo interno a seduzioni per cui il fine reale del gruppo diventa la venerazione del leader.

# LEADERSHIP OPPORTUNISTICA

- Azione blanda e leggera
- Osserva e indirizza le energie con sapienza e attenzione

Ottimizza gli sprechi di energie e mantiene fermezza e stabilità con bassi costi anche nei momenti di tensione.

Il leader opportunistico è una sorta di rimbalzista, non costruisce l'azione, ma la lascia evolversi dando qua e là aggiustamento e consigli procedurali e lasciando ampi spazi agli individui.

Rischia però di diventare un'assenza di leadership, aprendosi a tutte le demotivazioni e le oppressioni da parte dei subordinati.

# LEADERSHIP INVISIBILE

- Lascia libertà d'azione ai componenti del gruppo
- Offre canali e obiettivi in cui canalizzare le energie
- Offre attenzione e sostegno agli individui favorendo l'espressione e lo sviluppo delle individualità.

Suggerisce e sostiene le azioni dei componenti, avvertendoli di eventuali rischi e di pericoli per il gruppo, percependo le intrusioni ed i nemici esterni ed interni.

Al contrario, corre il rischio anch'essa di apparire come una non-leadership, di ottenere un basso consenso interno (poiché non coinvolgente) o di diventare istigante auto-distruttiva perché incapace di difendersi dalle oppressioni e dalle seduzioni o di non trasmettere fiducia al gruppo.

# LEADERSHIP AFFETTIVA-RELAZIONALE

- Ha come obiettivo l'affiliazione gruppale e l'unità interna
- Rispetto delle differenze
- Valorizzazione dei comportamenti socio-solidali interni al gruppo o di collaborazione

Trasmette il senso di squadra e di team, unisce e affilia i componenti verso una dimensione affettiva e quasi familiare, riassorbendo le intemperanze e gli eccessi.

E' dinamica e attiva, ma rischia di diventare invischiante e manipolatoria.

# TEAM LEADER

**Ruoli interpersonali**, es. : creare e gestire una rete di collegamento di relazioni orizzontali tra componenti del team; gestire i conflitti e creare un clima di fiducia e motivazione.

**Ruoli informativi**, es.: ricevere e trasmettere informazioni all'interno del gruppo; farsi portavoce-rappresentante del gruppo nei rapporti con l'organizzazione.

**Ruoli decisionali**, es.: gestire delle difficoltà che possono intaccare l'efficacia del gruppo, come lo scostamento dagli obiettivi predefiniti, e quindi attuare azioni /piani correttivi.

## Quante persone sono necessarie a formare un gruppo?

La DIADE: è un gruppo composto da due soli membri; è molto fragile e richiede un'interazione stretta, regolare e continua, ma allo stesso tempo può consentire più gratificazione emotiva di ogni altro gruppo. L'aggiunta di una persona trasforma il gruppo in TRIADE, creando spesso problemi.

Il terzo membro può svolgere tre ruoli:

- ✓ quello di mediatore neutrale
- ✓ quello di opportunista, che approfitta degli altri
- ✓ quello di tattico, che “divide e domina”.

È stato provato che i gruppi ampi sono più produttivi rispetto alle diadi e alle triadi. I gruppi più ampi, inoltre, esercitano sui membri una maggiore pressione al conformismo

## Da 4 a 7/8

Il limite inferiore di 4 persone è dovuto al fatto che, per consentire dei risultati positivi all'interno del gruppo, occorre un minimo di massa critica.

I gruppi composti da un numero pari di componenti tendono ad avere più divergenze, a sfociare in situazioni di stallo e a dividersi in fazioni.

Alcuni studi hanno dimostrato che i gruppi composti da 5 membri sono tra i più efficienti.

Il limite superiore di 7/8, invece, si deve al fatto che quando una persona fa parte di un team efficace ed ottiene buone prestazioni, diventa molto fiduciosa e consapevole di se stessa perché si sente soddisfatta di aver lavorato bene. Per ottenere questo risultato occorre però che queste persone possano concentrarsi, esprimersi e dare contributi significativi insieme agli altri membri della squadra.

# Quali sono i principali fattori che tendono ad abbassare il rendimento di un G. di L.?

## a. Nella fase di composizione

- i. Incertezza sullo scopo
- ii. mancanza di chiarezza per quanto riguarda i ruoli ricoperti all'interno del team
- iii. mancanza di sostegno da parte dei responsabili
- iv. mancanza di esperienza dei componenti il team

## b. per eventuali limiti del team leader quali p.es.

- i. autorità del capogruppo non riconosciuta o schiacciante
- ii. mancanza di una strategia nella gestione dei flussi di informazioni
- iii. mancanza di chiarezza relativamente agli obiettivi da perseguire
- iv. mancanza di pianificazione
- v. mancanza di motivazione

## c. per limiti nelle relazioni e modalità operative quali p.es.

- i. perdite di tempo
- ii. membri che non riescono a lavorare bene insieme agli altri
- iii. dispersione dell'attenzione che non viene incanalata verso l'obiettivo finale
- iv. formazione di sottogruppi all'interno del gruppo riconosciuto e ufficiale
- v. intenzioni nascoste e lotte intestine per il potere
- vi. eccesso di conservatorismo fra i componenti il che porta ad evitare di assumersi qualche rischio
- vii. dispersione delle idee
- viii. mancanza di impegno

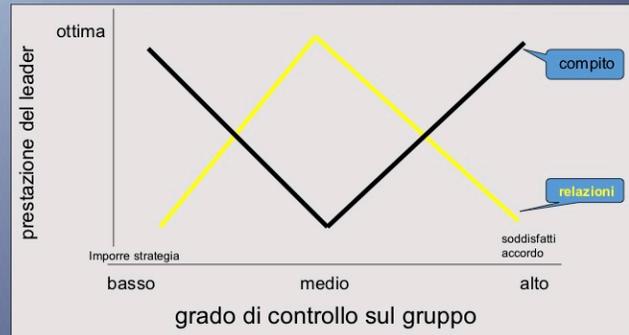
# TEAM

- a. deve essere costituito da membri che credono nelle proprie capacità, soprattutto il team leader



- b. deve esserci fiducia tra i membri della squadra

## Teoria della contingenza della leadership



## La leadership Nello sport

Nello sport il leader è di solito l'allenatore, ma può anche essere un singolo atleta (come il capitano) all'interno della squadra.

Michel Jordan è un esempio di ottima leadership (leader orientato al compito)



## Il Leader

- Sa guidare un gruppo di persone
- Non ha dubbi sugli obiettivi
- Sa risolvere le relazioni interpersonali
- Ha coscienza di sé
- È credibile, affidabile, onesto e leale
- Trasmettere empatia
- Ottima capacità di comunicazione
- Capacità di guardare lontano



## L'esperienza del Team New Zealand

una visione condivisa

- Non imposta dall'alto: i membri avevano un fortissimo interesse per il risultato
- Individui molto dotati, ma potenzialmente conflittuali

*"Era il loro progetto e ognuno nella squadra doveva sentirlo come proprio. Non era il progetto di Peter Blake, era il loro"*



- "Envisioning" attributo di un leader carismatico. Crea e comunica una immagine-progetto. Questa è accettata emozionalmente dai membri del gruppo e genera impegno per il successo

## L'esperienza del Team New Zealand

una visione condivisa

- Non imposta dall'alto: i membri avevano un fortissimo interesse per il risultato
- Individui molto dotati, ma potenzialmente conflittuali

*"Era il loro progetto e ognuno nella squadra doveva sentirlo come proprio. Non era il progetto di Peter Blake, era il loro"*



- "Envisioning" attributo di un leader carismatico. Crea e comunica una immagine-progetto. Questa è accettata emozionalmente dai membri del gruppo e genera impegno per il successo

## L'esperienza del Team New Zealand

i valori centrali del gruppo

- 1) Dialogo
- 2) Diritto di esprimere la propria opinione
- 3) Integrità: impegno a raggiungere la "verità", onestà reciproca
- 4) Tutti sono a conoscenza del progetto e dei processi attraverso i quali tutti guadagnano
- 5) Giocare con piacere insieme
- 6) brainstorming: 60 cervelli funzionano meglio di 1

## L'esperienza del Team New Zealand

i valori centrali del gruppo

- 1) Dialogo
- 2) Diritto di esprimere la propria opinione
- 3) Integrità: impegno a raggiungere la "verità", onestà reciproca
- 4) Tutti sono a conoscenza del progetto e dei processi attraverso i quali tutti guadagnano
- 5) Giocare con piacere insieme
- 6) brainstorming: 60 cervelli funzionano meglio di 1



L' OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) definisce la **PERSONALITÀ** come

*“una modalità strutturata di pensiero, sentimenti e comportamenti che caratterizza il tipo di adattamento e lo stile di vita come risulta dai fattori costituzionali, ma anche dello sviluppo, dell’esperienza sociale e delle esperienze personali emotive-affettive-sociali”.*

DSM (manuale diagnostico e statistico dei disturbi mentali)

*“I tratti della personalità sono modi costanti di percepire, rapportarsi e pensare nei confronti dell’ambiente e di se stessi, che si manifestano in un ampio spettro di contesti sociali e personali”*

*“Un Disturbo di Personalità rappresenta un modello di esperienza interiore e di comportamento che devia marcatamente rispetto alle aspettative della cultura dell’individuo, è pervasivo e inflessibile, esordisce nell’adolescenza o nella prima età adulta, è stabile nel tempo, e determina disagio e menomazione”*

**NANCY MCWILLIAMS**, psicoanalista statunitense

## Personalità istrionica

- ✓ Cordiali, energiche, intuitive, attratte dal rischio e dai drammi personali.
- ✓ Emotività esagerata e artificiosa
- ✓ Labilità affettiva
- ✓ Ansia eccessiva, vergogna e sensi di colpa inconsci
- ✓ Considerano i maschi forti ed eccitanti mentre le femmine, se stesse incluse, sono ritenute deboli ed insignificanti



## Personalità narcisistica

Mantengono la loro autostima mediante le conferme che provengono dall'esterno .....

## Personalità masochistica

- ✓ Sopportano la sofferenza, nella speranza, consapevole o meno, di un bene maggiore
- ✓ Il mondo affettivo è dominato da una tristezza cosciente e da sensi di colpa inconsci, unitamente ad intensi sentimenti di rabbia e indignazione
- ✓ Nella loro infanzia hanno imparato che il prezzo della relazione è la sofferenza
- ✓ Acting out difensivo => atti autodistruttivi : *«mi farò del male io stesso in modo che tu non debba farlo»*

# Personalità schizoide

- ✓ Ritiro nella fantasia
- ✓ Grande sensibilità e capacità di percepire ciò che gli altri ignorano
- ✓ Rifiuto del mondo corporeo
- ✓ Attratte dalla filosofia, dalla scienza teorica, dalle discipline spirituali
- ✓ Ambivalenza tra il desiderio di intimità e la paura di essere fagocitati
- ✓ Schive, cercano la separatezza per garantirsi uno spazio sicuro

## Personalità paranoide

- ✓ Tendenza abituale a proiettare sugli altri le proprie qualità considerate negative
- ✓ Estrema difficoltà a fidarsi degli altri
- ✓ Non si sentono mai al sicuro
- ✓ Eccessivo controllo con estrema vigilanza
- ✓ È presente un conflitto fra un'immagine di sé impotente e umiliata e un'immagine onnipotente, vendicativa e trionfante
- ✓ Capaci di profondo attaccamento e fedeltà (contrariamente alle personalità psicopatiche)

# Personalità ipomaniacale

- ✓ Allegro, socievole, disinvolto, leggero nelle relazioni
- ✓ Grande intrattenitore
- ✓ Presenta progetti grandiosi, rapidità di pensiero, libertà dalle normali necessità fisiche (cibo e sonno)
- ✓ Incapace di amare e di avere rapporti duraturi, poco empatica e facilmente corruttibile
- ✓ Sviluppo della mania per sfuggire alla depressione (negazione di stati negativi e trasformazione degli stessi in situazioni «umoristiche»)
- ✓ Acting out (rabbia e aggressività) per sfuggire da persone o situazioni dolorose

## Personalità psicopatica (antisociale)

- ✓ Manipolazione cosciente degli altri e ricerca spasmodica del potere sugli altri
- ✓ Aggressività predatoria (non affettiva)
- ✓ Non riconoscono le emozioni e le associano alla debolezza e alla vulnerabilità

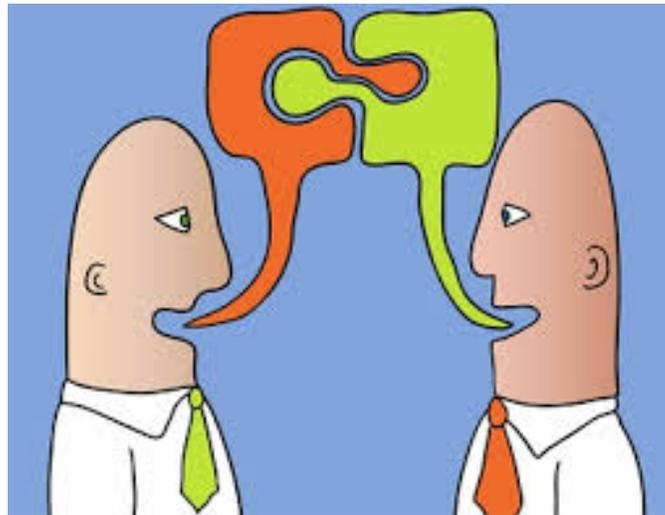
## Personalità depressiva

- ✓ Mancanza di energia, incapacità di godere dei normali piaceri, tristezza e malinconia
- ✓ Dirigono verso se stessi affetti negativi quali l'odio, autocritica, sadismo, rabbia. Verso gli altri appaiono generose, premurose e comprensive. Presenza di tratti orali caratterizzati dall'amore per il cibo
- ✓ Incapacità a riconoscere nei loro interlocutori eventuali sentimenti ostili

## Personalità ossessiva-compulsiva

- ✓ Esaltazione delle loro capacità logiche e di risolvere problemi pratici; poco sensibili al sentimento, alla capacità di giocare, sognare ad occhi aperti e godere delle arti creative
- ✓ Ordinate, ostinate, perfezioniste, puntuali, meticolose, incline all'intellettualismo e alle discussioni cavillose
- ✓ Affidabili, presentano elevati standard morali e valori etici
- ✓ Il bisogno di acquisire il controllo, di essere puntuali, puliti e ragionevoli serve a mantenere l'autostima e un'identità coesa

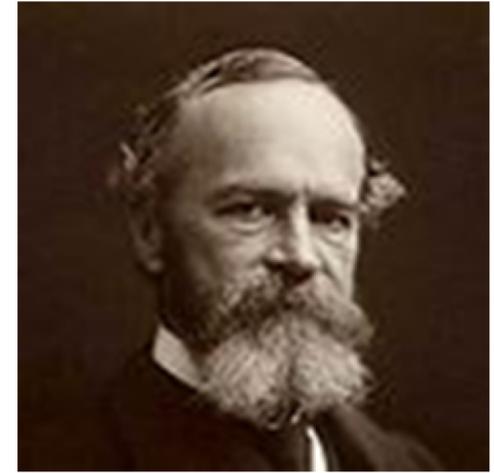
IL TERMINE **COMUNICARE** È STORICAMENTE COLLEGATO ALLA PAROLA *COMUNE*, CHE DERIVA DAL VERBO LATINO *COMMUNICARE* (“**CONDIVIDERE**”, “**RENDERE COMUNE**”)



**William James** (1890) sosteneva che:

*«ogniqualevolta due persone si incontrano  
ci sono in realtà sei persone presenti.*

*Per ogni uomo ce n'è uno per come  
egli stesso si crede, uno per come lo  
vede l'altro ed uno infine per come egli  
è realmente».*



**William James  
(1842 -1910).**

È stato uno psicologo,  
scrittore e filosofo  
statunitense di  
origine irlandese.  
È stato presidente  
della Society for  
Psychical Research  
dal 1894 al 1895.

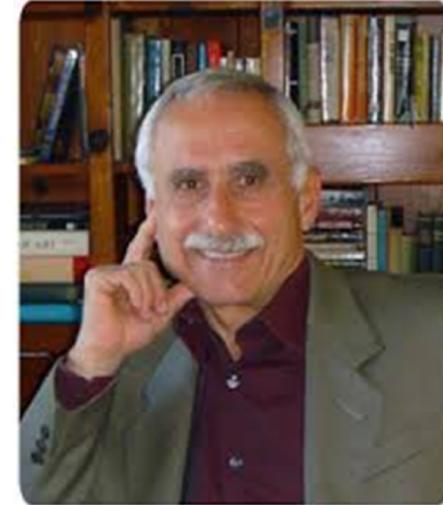
*"La vita è come una processione di maschere"* sosteneva l'autore greco **Luciano**.

*"Imparerai a tue spese che nel lungo tragitto della vita incontrerai tante maschere e pochi volti"*. Il fu Mattia Pascal, **Luigi Pirandello**

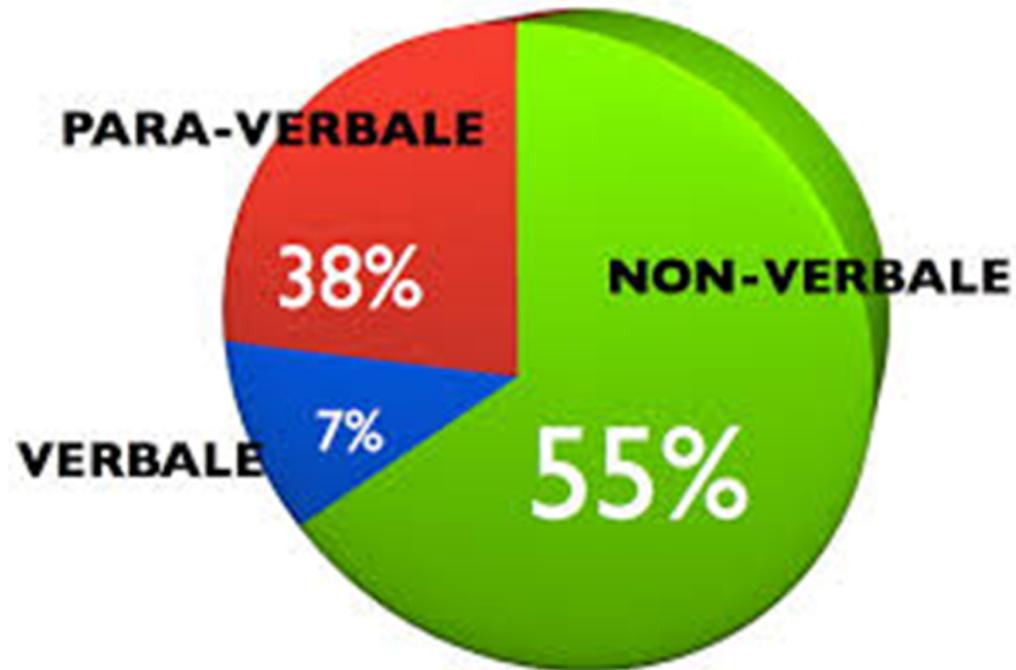
*Solo il "folle", che pure è una figura sofferente ed emarginata, riesce talvolta a liberarsi dalla maschera, e in questo caso può avere un'esistenza autentica e vera, che resta impossibile agli altri in quanto non è fattibile denudare la maschera o le maschere, la propria identità (**Maschere nude** è infatti il titolo della raccolta delle sue opere teatrali)*

## Albert Mehrabian, 1967

Esperimento che si occupò della comunicazione di sentimenti e atteggiamenti (ad esempio, simpatia antipatia).



Albert Mehrabian (1939) è uno psicologo statunitense di origine armena



A dark, starry night sky with a white border. The text is centered in a white, serif font.

Se vuoi capire una persona,  
non ascoltare le sue parole,  
osserva il suo comportamento.

-Albert Einstein

COME LO DICO



COSA DICO

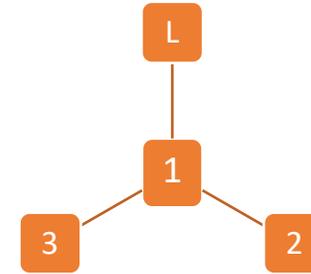
## Schema di Johari window (Joseph Luft e Harry Ingham, 1955)

	NOTO AGLI ALTRI	IGNOTO AGLI ALTRI
NOTO A ME	Arena Area PUBBLICA	FACCIATA AREA PRIVATA
IGNOTO A ME	PUNTO CIECO	IGNOTO AREA INCONSCIA

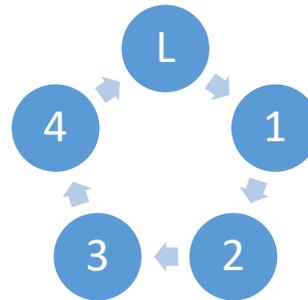
COMUNICAZIONE A CATENA



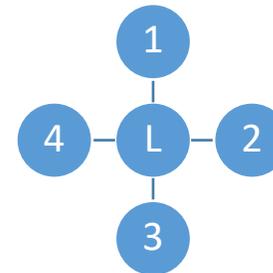
COMUNICAZIONE A Y



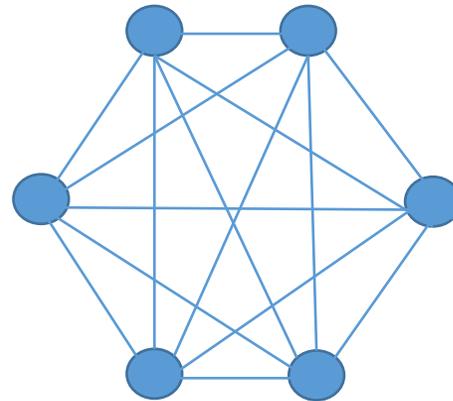
COMUNICAZIONE CIRCOLARE



COMUNICAZIONE CENTRALIZZATA



# COMUNICAZIONE A STELLA



LA SCELTA DEL SISTEMA COMUNICATIVO DIPENDE SPESSO DAL MOMENTO STORICO DEL GRUPPO PROBLEMA COMPITO

# NARCISISMO

Mito di Narciso.  
“Metamorfosi” di Ovidio.



Quando **Narciso** raggiunse il sedicesimo anno di età, era un giovane così bello che ogni abitante della città, uomo o donna, giovane o vecchio, si innamorava di lui, ma egli, orgogliosamente, li respingeva tutti.

Un giorno, mentre era a caccia di cervi, la ninfa **Eco** furtivamente seguì il bel giovane tra i boschi desiderosa di rivolgergli la parola, ma incapace di parlare per prima perché costretta, da una punizione inflittale da **Giunone**, a ripetere sempre le ultime parole di ciò che le veniva detto.

Quando **Eco** riuscì con astuzia a richiamare l'attenzione di **Narciso** gli corse incontro per abbracciarlo ma fu allontanata brutalmente. **Eco**, con il cuore in frantumi, trascorse il resto dei suoi giorni in valli solitarie, gemendo per il suo amore non corrisposto, finché di lei rimase solo la voce.

**Nemesi**, ascoltando questi lamenti, decise di punire il crudele **Narciso**. Il ragazzo, mentre era nel bosco, si imbatté in una pozza profonda e si accucciò su di essa per bere. Non appena vide per la prima volta nella sua vita la sua immagine riflessa, si innamorò perdutamente del bel ragazzo che stava fissando, senza rendersi conto che era egli stesso. Solo dopo un po' si accorse che l'immagine riflessa apparteneva a lui e, comprendendo che non avrebbe mai potuto ottenere quell'amore, si lasciò morire struggendosi inutilmente; si realizzava così la profezia di **Tiresia** il quale predisse che **Narciso** avrebbe raggiunto la vecchiaia, *“se non avesse mai conosciuto se stesso”*.

Il narcisismo patologico in un individuo lo possiamo cogliere dalla qualità delle sue relazioni interpersonali e dal rapporto superficiale con il proprio mondo interno. Il narcisista patologico non sa amare, ne è letteralmente incapace.

L'individuo con disturbo narcisistico di personalità, a differenza del Narciso di Ovidio, non rifiuta gli altri, ma tende a trattarli come

*“oggetti da usare e abbandonare secondo i propri bisogni narcisistici, incurante dei loro sentimenti.”* (Gabbard, 1995)



# NARCISISMO PATOLOGICO

- ✓ Egocentrismo e sensazione che tutto sia dovuto
- ✓ Disconoscimento degli altri
- ✓ Inadeguato in ogni forma di transfert
- ✓ Monologante autoreferenziale
- ✓ Danno alla capacità di sviluppare legami emotivi (positivi) con le altre persone
- ✓ Deficit nelle capacità di trarre piacere dalle proprie attività
- ✓ Gratificazione legata solo all'approvazione esterna
- ✓ Invidia/svalutazione dei risultati ottenuti dagli altri
- ✓ Incapacità di provare dolore per la perdita e tristezza
- ✓ Sentimenti interiori di noia/indifferenza



Francesco Ricciardo

# PERSONALITA' PSICOPATICA

Disturbo del funzionamento mentale, come denota la parola “psicopatico” (malattia emozionale, **Lowen Alexander**, Bioenergetics. New York 1975).

- ✓ Uso della menzogna senza consapevolezza della differenze tra vero e falso
- ✓ Mancanza di empatia e inconsapevolezza degli effetti delle sue azioni sugli altri
- ✓ Mancanza di distinzione tra giusto e sbagliato, buono o cattivo. Di conseguenza, quindi, egli non ha nessun senso di colpa.
- ✓ Grande apertura verso gli altri ma esperti manipolatori
- ✓ Incongruenza tra le proprie idee e la realtà

- ✓ Bisogno di vedersi potente
- ✓ Negazione della realtà del corpo. Ciò che conta è solo l'immagine
- ✓ Mancanza di sentimenti
- ✓ Assenza di desiderio o bisogno degli altri (perciò non si sente respinto o tradito).
- ✓ Non sente la tristezza.
- ✓ Non ammette di aver paura (si metterà spesso incautamente in situazioni pericolose, forse per provare a se stesso di non avere paura).
- ✓ Mancanza di umanità (però può fingere abilmente di avere dei sentimenti)



Francesco Riccardo

*«Gli psicopatici si sentono come un Dio che non può sbagliare, può tutto e non crede a null'altro che a se stesso; inoltre si sentono al di sopra di qualsiasi considerazione umana di bene e di male e sono superiori alla comune debolezza e vulnerabilità umana»*

*(Zucconi Mazzini E., Alpa G., 2015. «Il fine non giustifica i mezzi». Alpes, Roma.).*

*Ciascuno vede ciò che si porta nel cuore*

Johann Wolfgang Goethe



GRAZIE

[WWW.APTSITALIA.COM](http://WWW.APTSITALIA.COM)

Francesco Riccardo