



Ministero della Giustizia

Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria del personale e dei servizi

Direzione Generale del personale e della formazione

Ufficio II – Formazione

In  FormAzione

Formazione in Ingresso per il Personale in Mobilità Esterna

Modulo 5.b

“Competenze relazionali - Gruppi di lavoro e lavoro di gruppo negli Uffici Giudiziari”

Napoli, 15-16 marzo 2017 - Corte d'Appello di Napoli e Corte d'Appello di Salerno

Dott. Arianna Toniolo



1. Gruppi



2. Gestione dei conflitti



3. Cultura, valori, clima



4. Ascoltare, comunicare



Dimmi cos'hai nei frigo e mi ricorderò di te





1. Gruppi, gruppi di lavoro, ruoli

Il gruppo è *(versione “della gente che ha fatto le scuole alte”)*



1. un insieme numericamente ridotto di persone
2. che interagiscono fra loro
3. con senso di appartenenza e coesione e in continuo cambiamento

Chi è più gruppo?



1 – PLURALITÀ LIMITATA

Un gruppo è un insieme plurale ma numericamente ridotto di persone.

Il numero ridotto di persone ne garantisce l'identificazione

A



B

Chi è più gruppo?



A



B

2 – INTERAZIONE

È l'azione reciproca tra gli individui del gruppo che interagiscono tra loro

Chi è più gruppo?



3 – LEGAME DI APPARTENENZA

Il vincolo che si instaura tra gli individui, che ne definisce i sentimenti di appartenenza generando affiliazione verso un soggetto globale diverso dalla somma dei suoi membri

A



B

1+1=3



È qualcosa in più rispetto alla somma dei singoli individui

Il gruppo ha carattere dinamico

Il cambiamento di una parte del gruppo provoca il cambiamento di tutte le altre parti

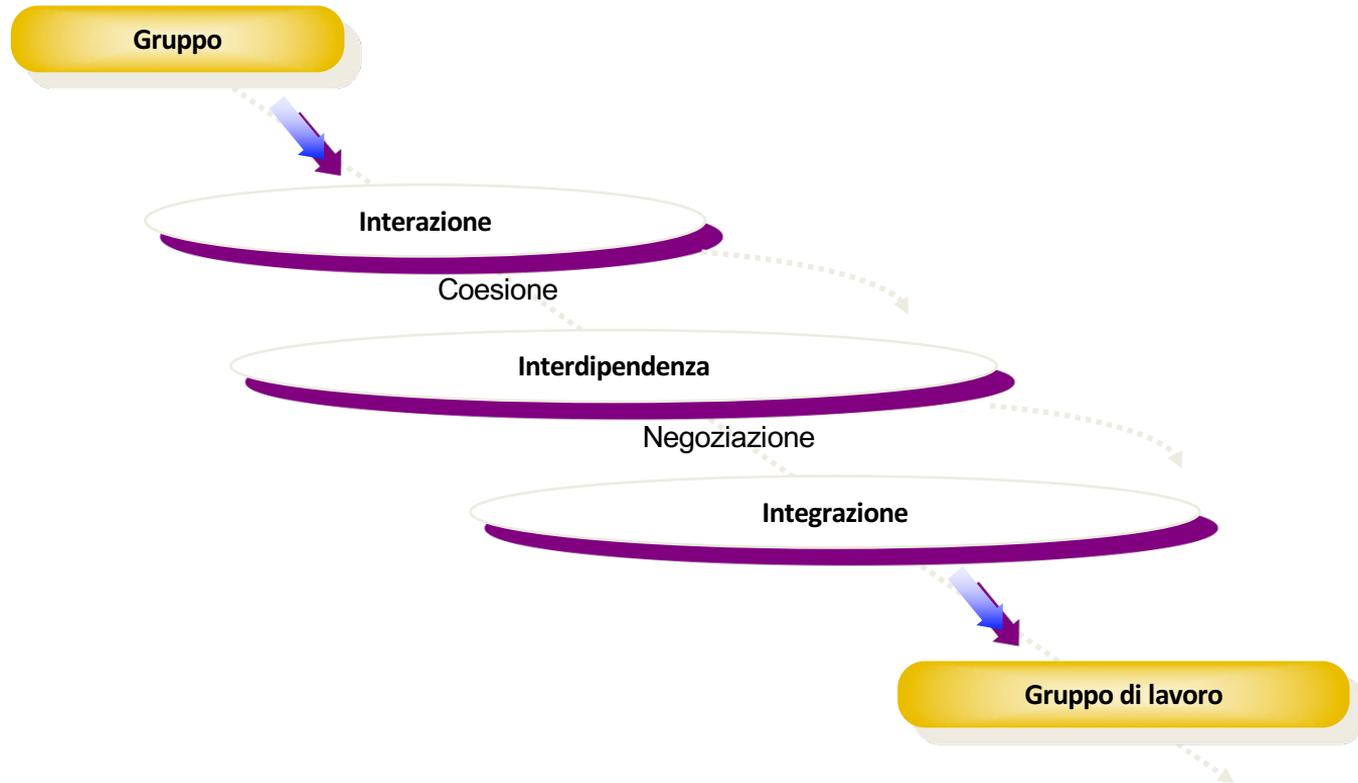
**La realtà di un gruppo è sempre dinamica
e conflittuale.**

**In equilibrio tra la pluralità dei bisogni interni e i differenti contesti
ambientali e sociali**



Dal gruppo al gruppo di lavoro (Trova le differenze)

Dal gruppo al gruppo di lavoro



I ruoli all'interno del gruppo

Posizione ricoperta

Aspettative
del gruppo

Attitudini
individuali

RUOLO



Fame?



**The
marshmallow
challenge!**

Come diventare un gruppo di lavoro

The Marshmallow challenge!

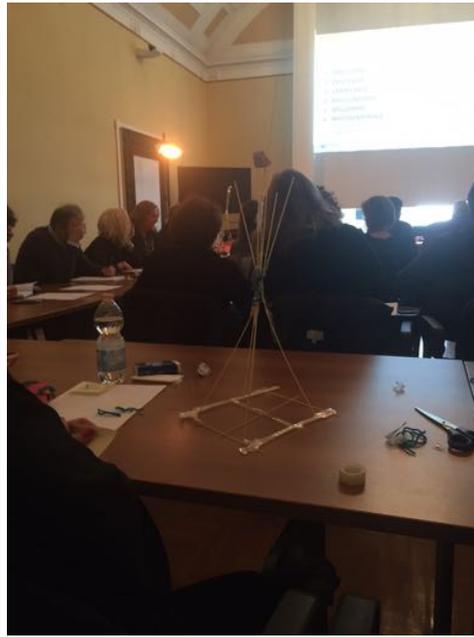
Obiettivo: costruire una struttura **stabile (autoreggiante)** e più **alta** con in cima il marshmallow

Tempo: 18 minuti

Ruoli: 4/6 persone per squadra

- Si possono spezzare gli spaghetti, non si può infilzare il marshmallow!
- Non si può usare la struttura dello spago come base per la torre
- Non si può fissare la base della torre al tavolo con il nastro adesivo
- Non si può usare lo spago per appendere il vertice della torre al soffitto!!

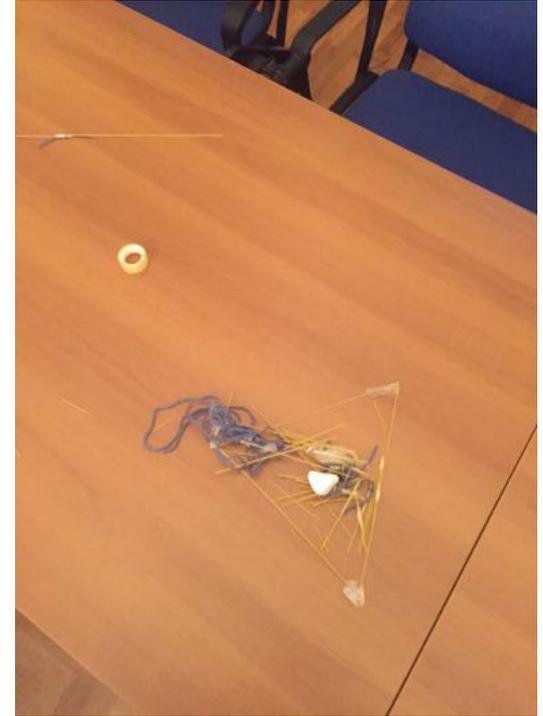
The Marshmallow challenge!



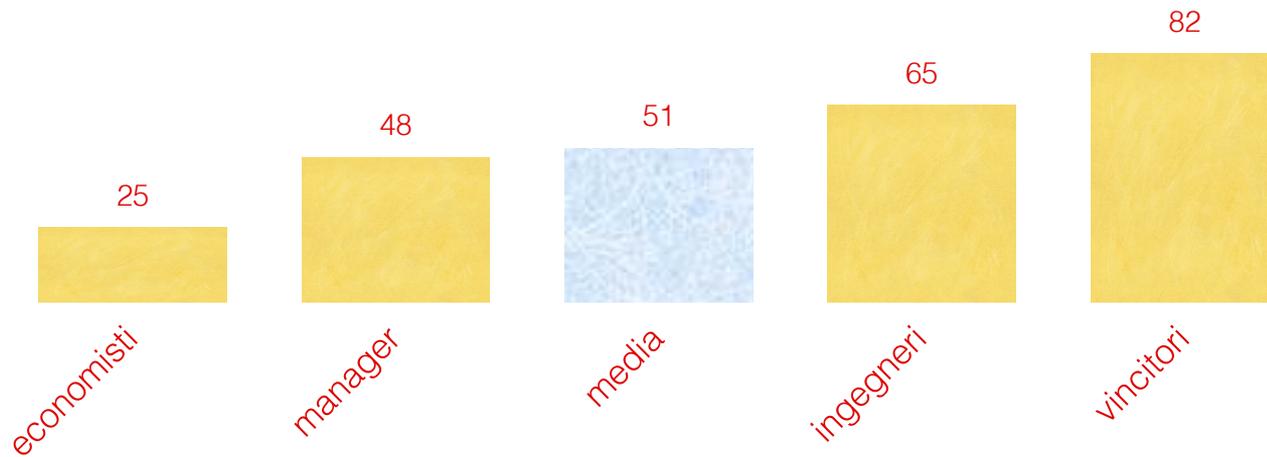
The Marshmallow challenge!



The Marshmallow challenge!



The Ball drop challenge!



I migliori!

The Best: Kindergarten School Graduates

The
Marshmallow
Challenge



Le 7 variabili chiave dei gruppi di lavoro

Le **variabili strutturali** sono:

1. OBIETTIVI

2. METODO

3. RUOLI

Le **variabili emotive/ processuali** sono:

4. COMUNICAZIONE

5. CLIMA

6. SVILUPPO

La 7. **LEADERSHIP**, fa da collante

Caratteristiche dell'obiettivo

1. **PRECISIONE** *(eventualmente divido l'obiettivo in micro-obiettivi)*
2. **POSITIVITA'**
3. **VERIFICABILE** *(sapere in quanto tempo)*
4. **RAGGIUNGIBILE**
5. **MISURABILE** *(dobbiamo definire l'obiettivo)*
6. **MULTISENSORIALE** *(deve essere chiaro e vivido, tanto più lo viviamo sensorialmente, tanto più rendiamo ricco il nostro obiettivo, tanto più lo raggiungeremo, prova a immaginare cosa proverai quando lo raggiungerai)*

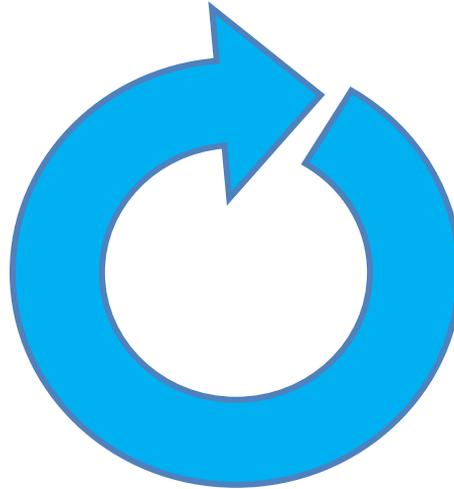


2. Gestione dei conflitti

Tanti tipi di conflitti

**conflitto verso
l'esterno**
(sociale, ambientale,
politico)

**conflitto
organizzativo**



**conflitto
intrapersonale**

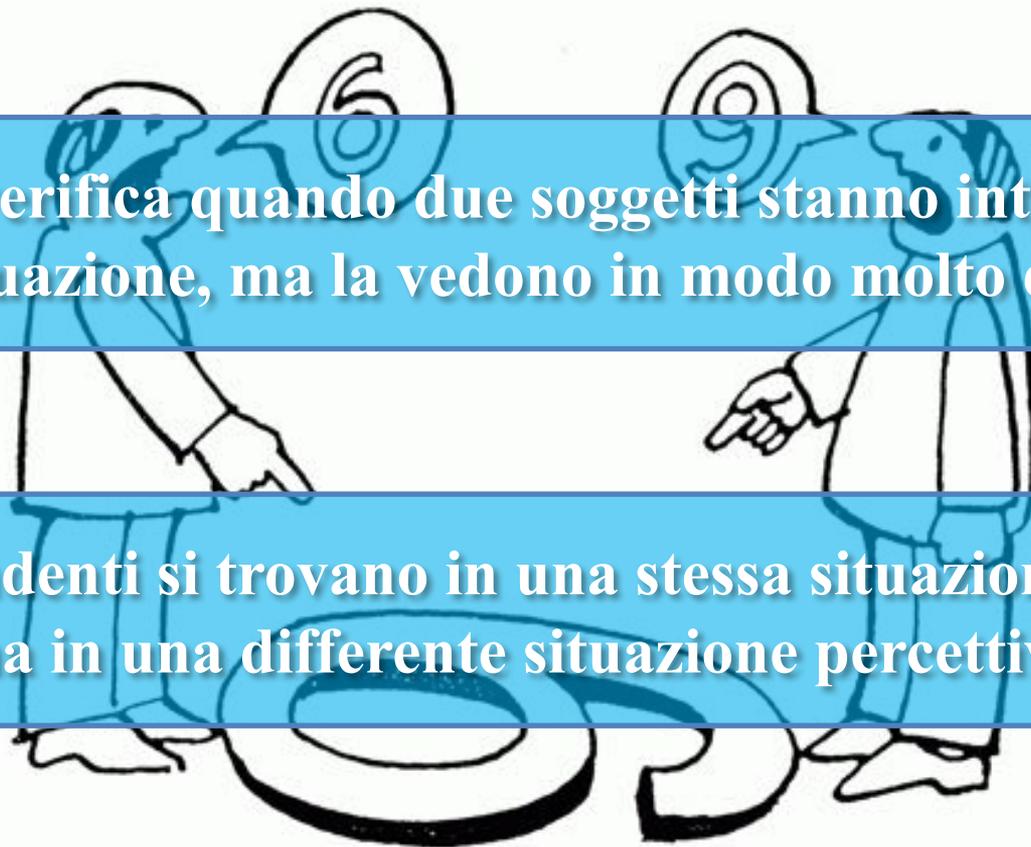
**conflitto
interpersonale**

conflitto fra gruppi

Come si genera il conflitto?

Il conflitto si verifica quando due soggetti stanno interagendo nella stessa situazione, ma la vedono in modo molto differente

I contendenti si trovano in una stessa situazione fisica, ma in una differente situazione percettiva



Fattori di conflitto



1. *Paura – se perdo questa discussione per perso il rispetto*
2. *Forza – per iniziare, per continuare e per finire*
3. *Parità delle posizioni (equità)– i 2 “IO ho ragione”*
4. *Costi non sono chiari fin da subito se lo fossero... [dilemma del prigioniero]*

E infine aggiungere Buon senso q.b

La ricetta per risolvere i conflitti

Non esiste alcun modo SICURO per uscire da un conflitto.

NON si possono **RICERCARE SOLUZIONI IDEALI**
per cui “tutti devono finire per volersi bene”,
ma si devono trovare **RISOLUZIONI PRATICABILI**

Le STRATEGIE DEL BUON SENSO COMUNE

3 strategie del buon senso comune

Queste strategie richiedono due **INGREDIENTI** di base che devono essere presenti in entrambi i contendenti:

1. La consapevolezza
2. La volontà di terminare il conflitto

Sono 3 le modalità di **COTTURA**:

1. Metacomunicazione
2. Mediazione di un terzo
3. Disarmo unilaterale

1. La Metacomunicazione

È una comunicazione su **COME** si sta comunicando

Deve essere esplicitato il passaggio dal piano del contenuto a quello della relazione

“al di là del merito della questione”

Si deve evitare qualunque riferimento alla dimensione della colpa

NO “è colpa tua/sua”
NO “hai ragione tu”

Deve essere identificato ed esplicitato un problema comune che veda i due contendenti alleati

“abbiamo capito che il problema è...”

2. Il disarmo



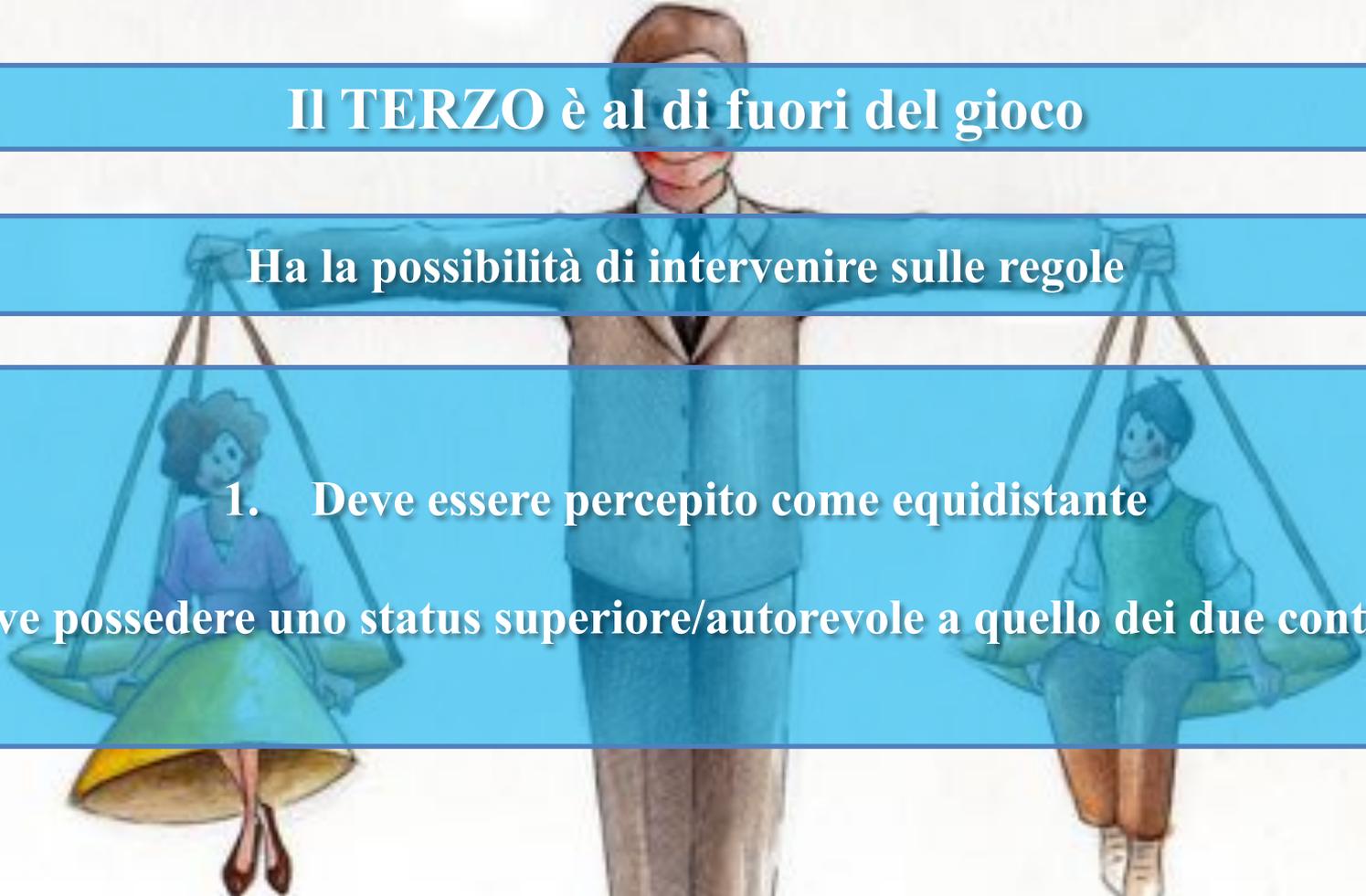
- A. **ISTIGARE L'ALTRO A FARE LO STESSO** (non è la vittoria dell'altro ma l'inizio della non perdita di tutti e due)
- B. **REITERARE LA MOSSA DI APERTURA** (conflitto consolidato)
- C. **VERIFICARE LE CONDIZIONI DI CHIAREZZA DEL MESSAGGIO** – “l'altro ha capito che non lo stai a fregà???”

2. La Mediazione di un terzo

Il TERZO è al di fuori del gioco

Ha la possibilità di intervenire sulle regole

1. Deve essere percepito come equidistante
2. Deve possedere uno status superiore/autorevole a quello dei due contendenti



2. La Mediazione di un terzo

- [Julio Velasco - "Gli schiacciatori NON parlano dell'alzata, la risolvono ..."](#)
- <https://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY>



L'esercitazione del deserto



3. Cultura, valori, clima

Cultura organizzativa



“[La cultura è] lo SCHEMA DI ASSUNTI FONDAMENTALI che un certo gruppo ha INVENTATO, SCOPERTO O SVILUPPATO mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo ADATTAMENTO ESTERNO o alla sua INTEGRAZIONE INTERNA, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi”

Edgar Schein, 1985

I tre livelli della cultura organizzativa

1. GLI ARTEFATTI

2. I VALORI DICHIARATI

3. GLI ASSUNTI DI BASE

1. Gli artefatti

Sono gli **ELEMENTI VISIBILI** dell'organizzazione

- Ambiente fisico e sociale
- Tecnologia impiegata
- Linguaggio scritto e parlato
- Comportamenti manifesti

- *Com'è l'arredamento?*
- *I dipendenti utilizzano un abbigliamento formale o informale?*
- *Le porte degli uffici sono chiuse o aperte?*

2. I valori dichiarati

Si riferiscono a ciò che è auspicabile e preferibile nella realtà e nella vita organizzativa

- Strategie, obiettivi, filosofie dichiarate
- Regole di comportamento non scritte ma condivise
- Credenze, assunti e idee alle quali i membri del gruppo fanno riferimento in maniera automatica

- *Perché l'arredamento è così?*
- *Perché i dipendenti utilizzano un abbigliamento formale o informale?*
- *Perché le porte degli uffici sono chiuse o aperte?*

3. Gli assunti di base

Rappresentano gli assunti
impliciti

- il livello più profondo e meno consapevole
- Sono assunti condivisi, dati per scontato, invisibili, inconsci, accettati come verità

- *La natura della realtà e della verità*
- *Il valore e il significato dell'attività lavorativa*
- *La concezione degli stili di convivenza interumana e dei rapporti personali*

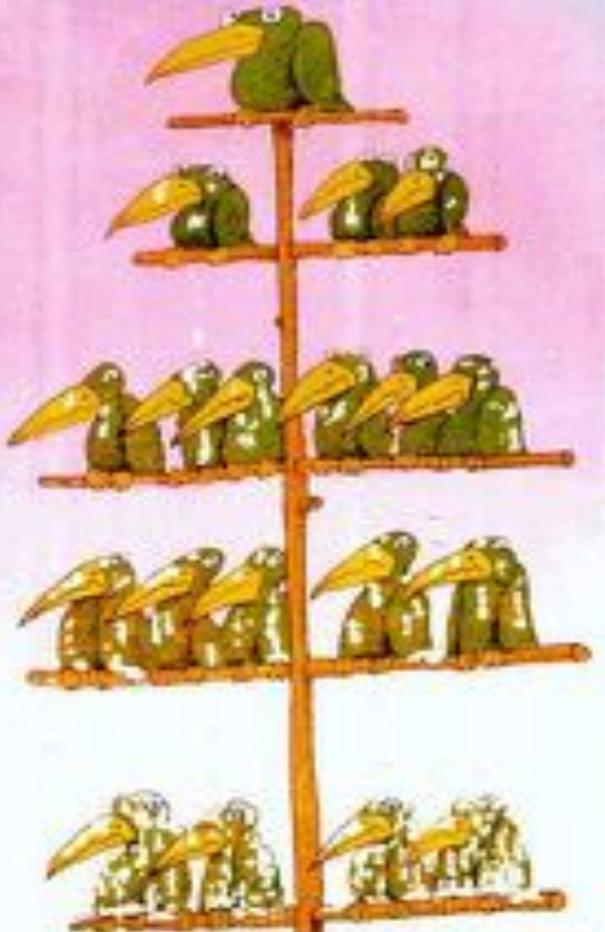
Tipologie di culture organizzative (Enriquez, 1970)

	Cultura autoritaria	Cultura Paternalistico-clientelare	Cultura tecnocratica	Cultura cooperativa
Valore dominante	Obbedienza	Appartenenza	Competenza	Partecipazione
Criteri di carriera	Subordinazione	Cooptazione	Merito	Rotazione
Rapporti interpersonali	Scarsa collaborazione	Formali/informali	Competitivi	Fluidi e dialettici
Bisogni individuali soddisfatti	Dipendenza	Potere e affiliazione	Ricerca dell'eccellenza	Affiliazione

Tipologie di culture organizzative (Enriquez, 1970)

	Cultura autoritaria	Cultura Paternalistico-clientelare	Cultura tecnocratica	Cultura cooperativa	Cultura burocratica
Valore dominante	Obbedienza	Appartenenza	Competenza	Partecipazione	Norma
Criteri di carriera	Subordinazione	Cooptazione	Merito	Rotazione	Anzianità
Rapporti interpersonali	Scarsa collaborazione	Formali/informali	Competitivi	Fluidi e dialettici	Formali
Bisogni individuali soddisfatti	Dipendenza	Potere e affiliazione	Ricerca dell'eccellenza	Affiliazione	Sicurezza

Cultura organizzativa “burocratica”



1. Valore dominante
2. Criteri di carriera
3. Rapporti interpersonali
4. Bisogni individuali soddisfatti

Non vale dire “nessuno”

Clima organizzativo



**Benjamin
Schneider**

”Il clima organizzativo consiste nel dare senso e ordine a stimoli esterni.

È un percorso effettuato a livello individuale che si basa sulle rappresentazioni mentali interne ed attraverso il quale sono ordinati anche gli attributi dell’ambiente di lavoro”

**“Il CLIMA è una manifestazione della
CULTURA”**

Benjamin Schneider, 1990

Clima e cultura organizzativa

CULTURA

- Nasce a livello collettivo e si manifesta a livello individuale
- Più stabile perché radicata negli individui
- È un elemento "astratto dell'organizzazione", non è facilmente visibile

CLIMA

- Percezione individuale che si manifesta a livello del gruppo
- È legato a percezioni, quindi più mutevole e influenzabile (FEEDBACK)
- Resta più in superficie, quindi è più visibile



3. Ascolto attivo e comunicazione efficace

Questa pagina è lasciata volutamente bianca

Si può non comunicare?

Si può non comunicare?



**Non è possibile avere un "non comportamento":
agendo o rimanendo passivi, si esprime comunque un comportamento**

È IMPOSSIBILE NON COMUNICARE

Comunicare → Ascoltare

L'ascolto è parte integrante della comunicazione, perché comunicare significa
cum = con + munire = legare

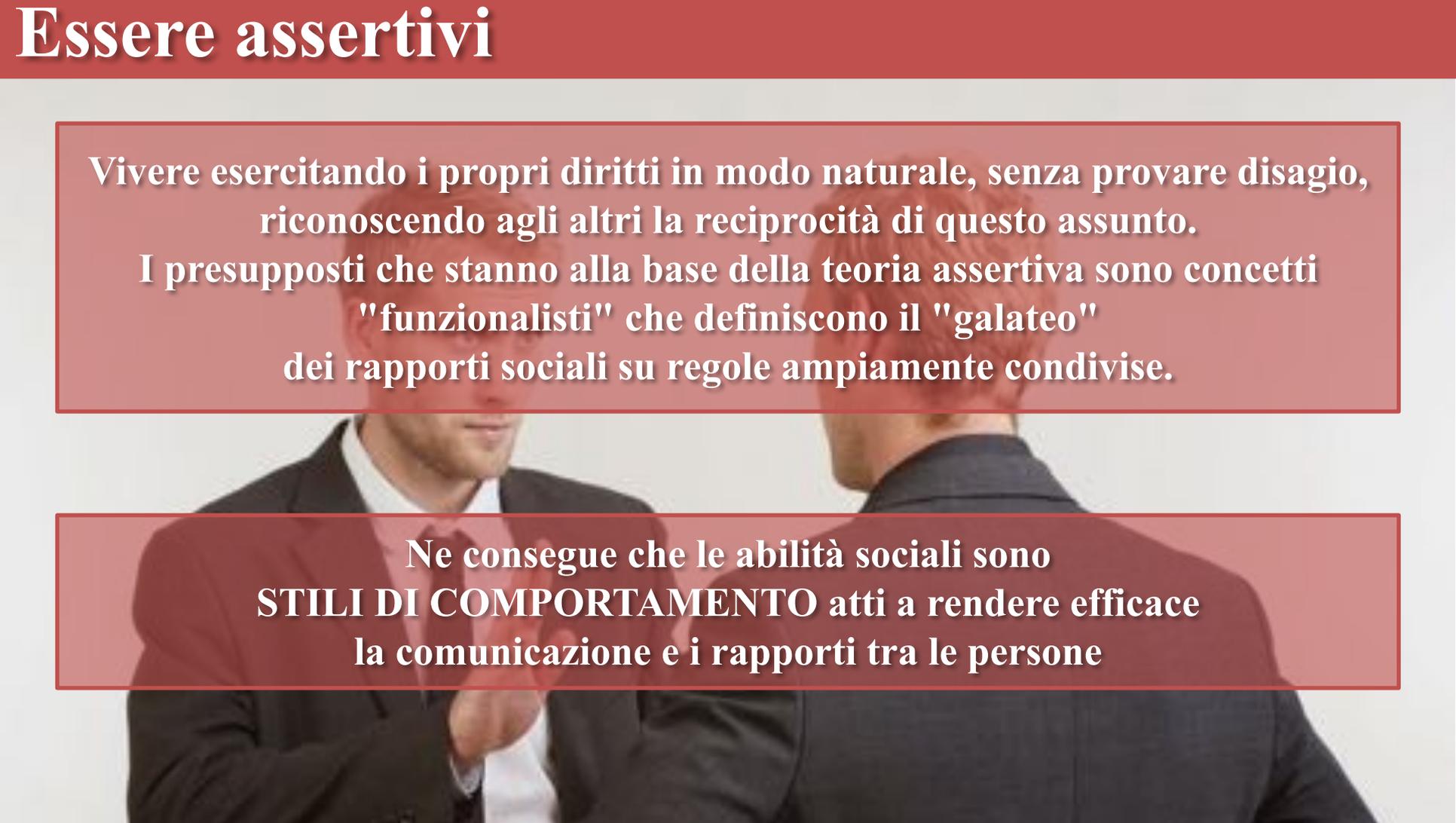
NON STO ASCOLTANDO SE

- a. Essere proiettivi – “è talmente ovvio che sia così”
- b. Interrompere - “non mi interessa” “mi fisso sul micro”
- c. Gerarchia – abuso di posizione dominante
- d. Selettività – ascoltiamo solo quello che ci fa “stare bene”
- e. Abbagliamento

5. Abbagliamento

A volte un elemento della comunicazione spicca a tal punto ed è così “abbagliante” da oscurare tutti gli altri elementi pure presenti nel messaggio

Essere assertivi

The background of the slide features a photograph of two men in dark suits and white shirts. They are positioned in the lower half of the frame, facing each other as if in conversation. The man on the left is partially visible, looking towards the right. The man on the right is seen from the back and side, gesturing with his hand. The overall image has a soft, slightly blurred quality, serving as a backdrop for the text.

Vivere esercitando i propri diritti in modo naturale, senza provare disagio, riconoscendo agli altri la reciprocità di questo assunto.

I presupposti che stanno alla base della teoria assertiva sono concetti "funzionalisti" che definiscono il "galateo" dei rapporti sociali su regole ampiamente condivise.

Ne consegue che le abilità sociali sono **STILI DI COMPORTAMENTO** atti a rendere efficace la comunicazione e i rapporti tra le persone

3 modi di essere nella comunicazione

I comportamenti , verbali e non verbali, seguono una classificazione che tiene conto del significato e delle conseguenze che essi hanno per le persone

Passivi

Aggressivi

Assertivi



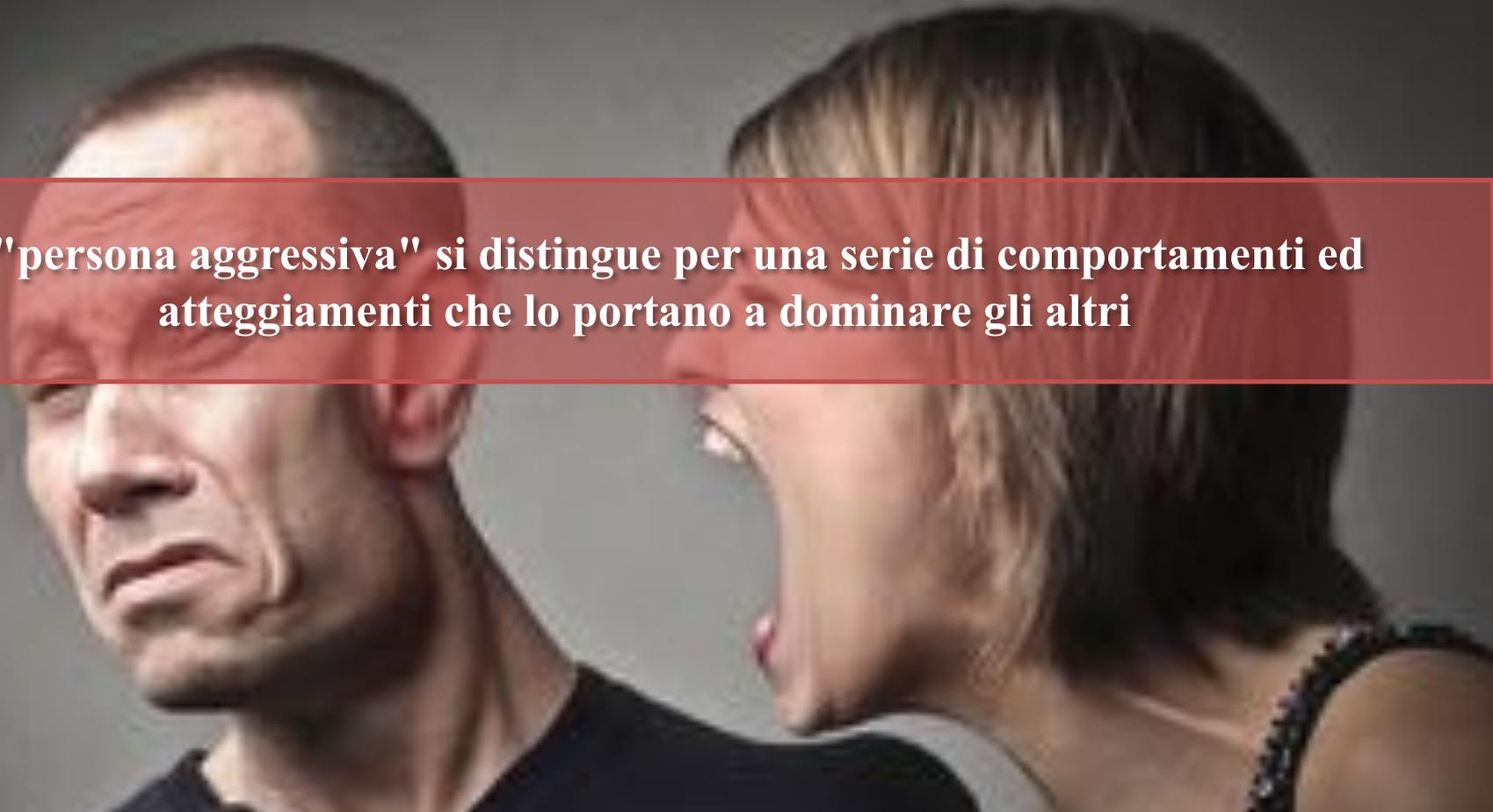
Il comportamento passivo



La "persona anassertiva/passiva" si distingue per una serie di comportamenti ed atteggiamenti interiori che lo portano a subire gli altri provando disagio.

Il comportamento aggressivo

La "persona aggressiva" si distingue per una serie di comportamenti ed atteggiamenti che lo portano a dominare gli altri



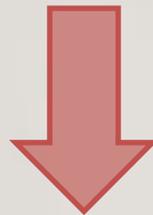
Il comportamento assertivo

La "persona assertiva" si distingue per una serie di comportamenti ed atteggiamenti che lo portano a relazionarsi con gli altri sapendo che i limiti esterni/interni possono essere superate e il disagio vinto.

La persona Assertiva si colloca tra il Passivo e l'Aggressivo: rispetta se stessa e rispetta l'altro. È la capacità di esprimere le proprie emozioni ed opinioni in modo chiaro aperto, rispettando quelle dell'altro

Quali mezzi utilizzare?

L'educazione all'assertività avviene attraverso l'ASCOLTO



Il fatto che una persona venga ascoltata comporta che questa sviluppi la propria assertività

Ascoltare significa prendere sul serio NON dare ragione

Quali mezzi utilizzare per il feedback?

1. Rivolgersi direttamente all'interessato
2. Trattare in privato - non servono scenate
- 3. Presentare per primo l'aspetto positivo**
4. Evitare gli scontri sul micro esempio
5. Coerenza con la mimica mimica
6. L'umorismo non serve
7. Ordine: affrontare un argomento alla volta
8. Non scusarsi
9. Non dire "sempre" "mai"
10. Riferirsi al sistema di valori dell' interlocutore – "Si vede che ti impegni molto perché la squadra lavora bene".

ESERCIZIO DI CRITICA:

Stefano, che avete individuato per la ricezione del pubblico in cancelleria così da facilitare la gestione del back office, perde troppo tempo per ogni richiesta dell'Avvocato. I Legali in fila spazientiti evitano il front office e si dirigono direttamente al back office.

Quale feedback dare a Stefano?