Funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

# LINEE GUIDA DIDATTICHE

**SKILLs Advancement in Education - Leadership, empowerment, competenze di management per insegnanti e teacher-leader**

2018 - 1 - UK01 - KA201 - 047904

Erasmus+ - KA201 Inovatio

IO2 TEACHER LEADERS

e-course per aspiranti teacher leader

## UNITA' 2

Intelligenza e Cultura Organizzativa

Il progetto SKILLAED è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

# Capire e Gestire i Team

## A SINTESI DELL'UNITÀ

In questa unità acquisirete una comprensione dei fattori chiave che influenzano la gestione efficace dei team. Ciò comprenderà, in qualità di aspiranti leader in ruoli di leadership intermedia, la capacità di gestire sia la gestione verso l'alto che quella verso il basso. Infine, esploreremo come l'importanza dei ruoli di squadra influisca sulle prestazioni del team.

## B RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Completando questa unità ci si aspetta che i partecipanti possano:

- Descrivere i ruoli di un team e le componenti chiave per il raggiungimento di un team bilanciato
- Discutere i ruoli del team e lo sviluppo dello stesso nel contesto della propria organizzazione
- Riflettere su come i leader influenzano e gestiscono i team
- Spiegare le aree chiave di una gestione efficace verso alto e verso il basso
- Differenziare i diversi stili di leadership e come influenzano le prestazioni del team
- Discutere di una comunicazione efficace a sostegno della gestione efficiente del team

## C CONTENUTO DELL'UNITA'

1. Introduzione ai ruoli e allo sviluppo del team - Modalità Belbin?
2. Comprendere l'impatto della leadership sul successo o sul fallimento del team
3. Perché un leader efficace è la chiave per lo sviluppo di un team e quali competenze può sviluppare un leader per svolgere questo ruolo?
4. Che cos'è la gestione verso l'alto e la gestione verso il basso e perché è importante per il ruolo di leadership del team?
5. In che modo i ruoli del team hanno un impatto sulle prestazioni dello stesso?
6. Gestire i conflitti interni al team.

# 1. Introduzione ai ruoli del team e al suo sviluppo

La Scuola è un sistema complesso in cui i docenti hanno un ruolo cardine, a loro sono affidate le strategie di insegnamento/apprendimento e ogni insegnante dà il meglio di sé alla ricerca di un continuo perfezionamento delle proprie capacità e strategie individuali legate alla disciplina di insegnamento.

Il sistema fino ad oggi ha tenuto poco conto dei vantaggi che si potrebbero ottenere stimolando il confronto delle esperienze, strategie e sensibilità che ogni insegnante esprime individualmente, trascurando le potenzialità dei soggetti con caratteristiche di leadership e di mentoring che ogni Scuola ha nel proprio organico. Eppure, da più di un decennio si dibatte sulla necessità di ristrutturare il sistema scolastico italiano.

I moderni dirigenti scolastici devono far fronte ad una serie di compiti impegnativi, che comportano non solo la responsabilità di migliorare la qualità dell'insegnamento e aumentare i livelli di istruzione, ma anche di gestire risorse umane e finanziarie e governare il processo di innovazione della Scuola in continua evoluzione. Per questo motivo è più che mai necessario creare un team integrato, per non essere sovrastati da adempimenti amministrativi, responsabilità su più fronti, pressioni degli studenti e delle famiglie. Il DS ormai non è più il singolo personaggio di vertice, ma darà sempre più spazio alle figure di leadership per poter condividere, attraverso loro, responsabilità ed esperienze con il team docenti e affinché questo avvenga in modo efficace assumerà una valenza di primo piano il ruolo dell'innovazione tecnologica.

**La leadership**

Inutile dirlo: in Italia la figura del team leader in ambito scolastico, se pur auspicata e incentivata dal Piano per la formazione dei docenti 2016-2019, che ha promosso percorsi atti a creare forme di leadership e di lavoro collaborativo tra gli insegnanti, non è promossa o supportata con risorse e strumenti adeguati. Lo stile da perseguire è quello di un team leader "naturale", che si individua quando gli obiettivi della comunità e quelli delle singole persone sono allineati e tutto il gruppo agisce motivato verso il risultato. La strategia deve basarsi su quei principi di trasparenza, comunicazione e partecipazione, capaci di creare un clima di soddisfazione e fiducia dove il leader naturale sarà colui che sprona e guida il gruppo al successo.

Per questo è fondamentale una formazione mirata delle figure di leadership, che avranno il compito di coadiuvare il Dirigente nel "far funzionare" la Scuola come organizzazione complessa, che persegue i propri obiettivi educativi.

La leadership richiede una gamma di competenze altamente sviluppate, sostenute da valori fondamentali. Richiede impegno professionale, capacità di motivare ed ispirare, capacità pedagogiche e comunicative oltre che una propensione tecnologica in linea con le esigenze dell'era digitale. I buoni leader sviluppano una visione strategica per i loro Istituti, stimolano un clima positivo, una comunicazione efficace e agiscono come modelli sia per i discenti sia per gli insegnanti, per la creazione di un ambiente efficace e attraente che favorisca l'apprendimento e il "Benessere" nella comunità scolastica. Essi inoltre ricoprono un ruolo importante nel creare collegamenti efficaci tra diversi livelli di educazione e formazione, famiglie, mondo del lavoro e comunità locale, con l'obiettivo di aumentare il livello di istruzione raggiunto dai discenti.

Il successo dei futuri modelli scolastici è dunque nelle mani di chi saprà adottare uno stile di leadership partecipativa, capace di creare un sistema organizzativo nel quale l'autorità e le decisioni saranno distribuite secondo un modello oclocratico, dove non esisteranno più rapporti gerarchici ma team multidisciplinari in grado di organizzarsi attraverso un'autonomia decentralizzata. Cosi facendo sfruttando i punti di forza e le competenze dei membri del team potrà esplorare approcci didattici innovativi, assumendosi la piena responsabilità nei confronti della comunità nel suo insieme, da cui riceverà maggior sostegno, proprio quando si impegnerà a introdurre cambiamenti.

Non prevarrà più quindi il concetto di autorizzazione e delega, ma autonomia, intraprendenza, indipendenza, interdisciplinarità del team, costantemente incoraggiato e sostenuto con feedback frequenti. La dimensione collaborativa è generativa di significati e di culture educative, perché essa arricchisce la semplice condivisione di tempi e spazi lavorativi trasformandola in esperienza di sviluppo di pratiche condivise, di co-costruzione tra docenti di concezioni e di modi di pensare l'apprendimento.

## Fasi di sviluppo del team

Nel gruppo di lavoro, oltre alla interdipendenza "obbligata" dettata dal contesto emerge un altro aspetto caratterizzante, che si può definire "interdipendenza del compito", quando cioè esiste un obiettivo da raggiungere, un compito da assolvere, tale che i risultati di ciascun membro hanno implicazioni per i risultati degli altri. Questa interdipendenza può essere definita "positiva", quando dà luogo all'instaurarsi di sentimenti di cooperazione e coesione tra i membri, favorendo una migliore prestazione del gruppo; oppure "negativa", quando prevale la competizione che conduce a insicurezza, riduzione della coesione e peggioramento della prestazione complessiva. Tali i risultati di una sperimentazione condotta nel 1949 da M. Deutsch, con gruppi di studenti ai quali venivano affidati due tipi di compiti, uno privo di criteri chiari per obiettivare i risultati, se non attraverso il consenso del gruppo (discussione di un problema di relazioni umane), l'altro invece che permetteva un'azione personale anche senza il contributo dei compagni (ricostruzione di un puzzle). Una metà dei gruppi ebbe l'informazione che il loro lavoro sarebbe stato valutato in quanto lavoro di gruppo, mentre per l'altra fu annunciata una valutazione individuale nei termini del contributo personale al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Si veniva a determinare pertanto una situazione di collaborazione nel primo caso, di competizione nel secondo. I risultati dell'esperimento portarono alla conclusione che la situazione di cooperazione, più che quella di competizione, mostra caratteristiche di coordinazione degli sforzi, suddivisione dei compiti, pressione a raggiungere lo scopo, attenzione agli interventi dei colleghi, comprensione reciproca, atmosfera amichevole, produttività per unità di tempo, qualità del lavoro. Numerosi altri studi hanno indagato più specificamente le diverse situazioni in cui viene a crearsi una polarità collaborazione/competizione, dato che la ricerca di un ottimale equilibrio tra esse è da ritenersi uno dei problemi principali nella prospettiva del gruppo di lavoro

La teoria "dei gruppi ottimali" si basa sul concetto di interazione degli elementi che compongono il gruppo; l'interazione si sviluppa intorno a due concetti essenziali:

1. Percezione di uno scopo comune.

2. Formazione di relazioni tra le persone.

Il primo fattore consente l'utilizzazione dell'energia apportata dai membri per il raggiungimento dello scopo, rendendo possibile la distinzione tra il gruppo e la semplice somma degli individui. A questo punto anche altri aspetti assumono un'importanza determinante: il legame tra i membri, la composizione del gruppo, la qualità degli obiettivi. Affinché si possa sviluppare un gruppo è necessario che le persone siano motivate a mobilitarsi per il raggiungimento dello scopo, che vi sia una adeguata giustificazione della quantità d'energia necessaria per raggiungerlo, che gli obiettivi vengano dati in modo chiaro e tale da permettere la partecipazione e il coinvolgimento di tutti. Risulta così essenziale che per la formazione di uno scopo comune vi sia l'armonizzazione delle diverse percezioni dello scopo. Gli obiettivi devono essere, oltre che chiari, stimolanti per tutti i membri, in modo da permettere che venga attivata una stessa linea d'azione. Il secondo elemento che assume grande rilievo sono i rapporti che si instaurano all'interno del gruppo. La natura di tali rapporti influisce sulla possibilità che un gruppo si formi: in questa fase è cruciale la scelta dei futuri membri, essendo importante che le persone siano obiettivamente partecipi dello scopo comune e che si sentano soggettivamente motivate alla condivisione con gli altri. Da questo punto di vista anche il numero dei partecipanti diventa un ulteriore aspetto rilevante: la dimensione che può essere ritenuta ottimale oscilla tra un minimo di tre e un massimo di venti individui. Date queste condizioni, il gruppo di lavoro può essere definito

come il campo psicologico prodotto dall'interazione di tre o più persone riunite in una situazione faccia a faccia alla ricerca, definizione e raggiungimento di uno scopo comune. Per attivare un gruppo di lavoro è dunque necessario che i componenti del gruppo sappiano in anticipo quale sia il compito del gruppo e quindi è necessario che vi sia una esplicitazione ex-ante dei seguenti punti e criteri:

- finalità del gruppo;
- obiettivo chiaro e realistico definendo la necessità di avere soluzioni ottenibili con la convocazione di un gruppo di lavoro specifico;
- Impegno formale;
- interesse comune da parte dei membri del gruppo con fiducia reciproca ed equità all'interno del gruppo;
- risorse adeguate a svolgere delle attività (tempo, risorse finanziarie, competenze, attitudini).

L'esistenza di queste condizioni assicura che il team sia ben orientato e coeso al fine di iniziare a lavorare in un contesto che permetta l'espressione delle operatività e il raggiungimento degli obiettivi. Nel contesto generale delle situazioni di fattibilità di cui tenere conto, esistono anche alcune variabili individuali dell'operatore da tenere in considerazione per l'attivazione di un gruppo ed in particolare sono quelle che possono intervenire sul comportamento dell'individuo. L'operatore infatti deve possedere alcune caratteristiche di base quali ad esempio: saper gestire l'emotività, il rischio (attitudine), saper prendere decisioni, parlare in gruppo, condurre una riunione, relazionare con il cliente e gestire la comunicazione interpersonale con i collaboratori.

## Norme di squadra e coesione

I team di solito sviluppano norme che guidano le attività dei propri membri. Le norme del team stabiliscono uno standard di comportamento, l'atteggiamento e il rendimento che tutti i membri del team sono tenuti a seguire. Le norme sono come le regole, ma non sono scritte. Al contrario, tutti i membri del team le comprendono implicitamente. Le norme sono efficaci perché i membri del vogliono sostenere il team e preservare le relazioni al suo interno, e quando le norme vengono violate, ci sono pressioni o sanzioni tra pari per imporne il loro rispetto.

Le norme sono il risultato dell'interazione dei membri del team durante il processo di sviluppo. All'inizio, durante la fase di formazione e di tempesta, le norme si concentrano sulle aspettative di partecipazione e di impegno. In seguito, durante le fasi di normazione e di esecuzione, le norme si concentrano sulle relazioni e sui livelli di prestazione.

Le norme sulle prestazioni sono molto importanti perché definiscono il livello di impegno lavorativo e gli standard che determinano il successo del team. Come ci si potrebbe aspettare, i leader svolgono un ruolo importante nello stabilire norme produttive agendo come modelli e premiando i comportamenti desiderati.

Le norme sono efficaci nel controllare i comportamenti solo quando sono accettate dai membri del team. Il livello di coesione del team determina principalmente se i membri accettano e si conformano alle norme.

La coesione del team è la misura in cui i membri sono attratti dal team e sono motivati a rimanere al suo interno.

I membri di team altamente coesi apprezzano la loro appartenenza, sono impegnati in attività di squadra e traggono soddisfazione dal successo della squadra. Cercano di conformarsi alle norme perché vogliono mantenere le loro relazioni all'interno del team e vogliono soddisfare le aspettative richieste. I team con forti standard di performance e un'elevata coesione sono altamente performanti.

## Vantaggi del lavoro in team

I vantaggi del gruppo di lavoro multidisciplinare sono molti e possono essere così definiti:

- Cognitivo: allargamento delle responsabilità ed elaborazioni più ricche.
- Motivazionale: condivisione delle decisioni con aumento della motivazione professionale.
- Relazionale: aumento dell'affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza.
- Organizzativo: aumento dell'integrazione con promozione della condivisione delle conoscenze, dei linguaggi, dei metodi ed alla fine degli obiettivi, della mission e della vision.

Vi è inoltre una maggior diffusione delle conoscenze con una loro capitalizzazione all'interno dell'organizzazione. Il tutto porta sicuramente ad una diminuzione delle possibilità di errore nella decisione. Il gruppo permette di allargare gli stereotipi di osservazione del singolo che portano alla creazione anche di pregiudizi, che rendono meno affidabile l'analisi della realtà e la successiva decisione. Lavorare all'interno di un gruppo multidisciplinare fa si che vi sia una concorrenza di esperienze e conoscenze che permettono, se ben gestite, di raggiungere il risultato atteso e arricchire notevolmente le potenzialità diagnostiche e terapeutiche. Bisogna però tenere conto che ogni individuo ha le mappe cognitive e i propri sistemi di problem analysis e decision making. Le mappe cognitive in particolare, attraverso le quali si esplica l'osservazione e l'interpretazione delle realtà, vengono generate dall'esperienza, dalle conoscenze e dall'interpretazione che l'individuo fa e "fissa" durante la propria. Esse determinano gli stereotipi di valutazione, gli orientamenti dei meccanismi di problem analysis e problem solving. Le mappe cognitive sono anche le generatrici dei pregiudizi e dei diversi punti di vista. Le mappe cognitive sono in grado di influenzare fortemente quindi il decision making.

Le decisioni infatti risentono dei "valori", fissati anche in queste mappe cognitive, dei singoli professionisti, dell'enfasi che questi mettono nella loro osservazione ed in particolare dei problemi del paziente in relazione alla loro specifica professionalità e formazione culturale. Tutto questo porterà ad una diversa definizione delle priorità e quindi a formulare dei diversi obiettivi in termini terapeutici. Non tenere conto di questi meccanismi vuol dire commettere un errore di valutazione delle problematiche interne ai gruppi professionali multidisciplinari. Il gruppo multidisciplinare oltre ad essere una grande risorsa può essere anche fonte di possibili incoerenze e conflittualità.

# 2. Comprendere l'impatto della leadership sul

# successo o sul fallimento del team

## Leadership

Generalmente dei contesti scolastici i gruppi di lavoro sono “auto diretti” (o orizzontali) senza quindi un coordinatore formale, la sfida consiste nell’evolverli in “etero diretti” (o verticali) con un vero coordinatore. Nella conduzione e nella direzione dei team, vi sono alcune leve da controllare per poter massimizzare i conflitti positivi e quindi i contenuti, minimizzare i conflitti negativi e quindi di relazione e minimizzare il fattore soggettivo.

Le due principali leve da controllare sono quelle relative all'efficienza e all'efficacia. Rientra nell'efficienza la gestione quantitativa del tempo, l'attribuzione ufficiale dei ruoli, le procedure di decisione e l'esecuzione formale del compito. Rientrano invece nella leva dell'efficacia l'utilizzo delle risorse personali, la definizione dei metodi di lavorazione, la gestione appropriata dei conflitti, il raggiungimento sostanziale dell'obbiettivo Risulta chiaro che un adeguato bilanciamento fra l'efficienza dell'efficacia, con un sapiente mix in base al tipo di compito e alle strategie del gruppo porterà ad un buon risultato complessivo.

Gestire un team efficace significa essere un leader efficace, quindi dovete condurre fin dall'inizio di ogni riunione, progetto o periodo di revisione:

**Contestualizzare il contributo del team** - I team efficaci comprendono il loro ruolo all'interno dell'organizzazione, quindi contestualizzare il contributo del team all'interno degli obiettivi e delle prospettive generali dell'azienda è un must per i team manager.

**Definire chiaramente gli obiettivi della squadra** - Un team efficace è quello che sa esattamente quali sono gli obiettivi, in modo che vengano seguiti i passi chiave per raggiungerli e siano sviluppati i processi necessari. Assumere un ruolo guida nella definizione di questi obiettivi e aiutare il team a comprendere il proprio ruolo nel raggiungimento dei giusti risultati è alla base di una leadership e di una gestione efficaci.

**Porre delle regole di base per il lavoro di squadra** - Una volta fissati gli obiettivi, si possono delineare le regole di base per l'efficienza e il successo. A seconda del settore, queste possono comprendere un'attenzione particolare ad aree quali lo stile di lavoro, il modo in cui le scadenze devono essere monitorate e gestite, oltre alle reti per la collaborazione e la comunicazione.

**Comunicare efficacemente** - I Leader devono comunicare le informazioni al team, facilitando al tempo stesso una buona comunicazione all'interno della squadra e tra i diversi team. Naturalmente, una comunicazione efficace comprende anche l'ascolto, quindi la gestione efficiente delle riunioni in modo che i contributi siano ascoltati e considerati aiuta anche a costruire team e processi di lavoro in team efficaci.

---

*“La cosa speciale della squadra inglese vincitrice della Coppa del Mondo di rugby del 2003 è che siamo stati molto onesti l'uno con l'altro. In qualsiasi ambiente ad alta pressione, tutti devono sentirsi in grado di contribuire al successo della squadra o tutto andrà in pezzi. Questo significa che l'opinione di tutti è importante. Abbiamo avuto personaggi molto forti come Martin Johnson e Lawrence Dallaglio, ma l'opinione di tutti è stata apprezzata e tutti erano liberi di esprimersi".*

---

Jason Robinson England Player

**Interessare e stimolare gli individui** - Quel mantra "no I in team" è in diretto conflitto con quell'invisibile I nella parola team - la vostra intera schiera di Individui con diversi punti di forza, debolezze e modi di

lavorare.

Gestire gli individui per garantire la loro massima efficacia sul posto di lavoro significa riconoscere i punti di forza individuali e adottare le giuste combinazioni quando è necessario sostenere e sviluppare certe competenze. Se la squadra non è sufficientemente forte in una qualunque area, non pensate alle carenze, pensate allo sviluppo attraverso l'interesse e l'ispirazione a nuove competenze, strategie e modi di lavorare.

**Delegare e risolvere i problemi** - Oltre a valorizzare i punti di forza della squadra, assicuratevi che la delega sia utilizzata in modo efficiente per facilitare ciò che è necessario nella fase attuale del lavoro. Quando si presentano delle sfide, incoraggiate i risolutori di problemi, ispirate i creativi, ma non cadete in schemi "vecchi" di delegazione: date ai membri del team la possibilità di sperimentare altri ruoli e sviluppare le loro competenze e contributi all'interno della squadra.

**Accentuare i lati positivi** - Un ruolo chiave della leadership è quello di assicurare una performance positiva. Sì, essere un leader efficace significa essere in grado di risolvere i problemi e di delegare secondo necessità, ma i leader più efficienti di team pienamente efficaci sono i leader di scena: essenzialmente bisogna garantire che il team sia completamente equipaggiato e ben preparato a prendere le luci della ribalta e a risplendere.

## Titolarità

Assumere la titolarità dei compiti è vitale per il successo, a tutti i livelli:

**I leader del team:** Assumersi la responsabilità e assicurarsi che il team sappia che non solo sei in prima linea, ma che gli copri le spalle e che sei pienamente pronto a parlare per loro quando necessario è un modo per infondere fiducia nel team. Così come devono essere sicuri degli obiettivi del progetto e del processo per raggiungere il successo, assicurati anche che abbiano chiaro il supporto incondizionato che offrite loro.

“Tutti diciamo di volere giocatori di squadra, ma molti leader si dimenticano di agire come parte della squadra", ha detto Larry M.Elkin del Palisades Hudson Financial Group parlando con Royale Scuderi dell'Open Forum di American Express. "Non è importante solo che i vostri lavoratori abbiano fiducia l'uno nell'altro: È fondamentale che si fidino di voi come loro leader.”

**Il Team:** garantire che il team sia consapevole del proprio contesto all'interno dell'organizzazione può dare loro un senso di appartenenza, oltre che di valore, e aiuta a far sì che il loro contributo sia riconosciuto.

**Individui all'interno di squadre:** Quando si discutono gli obiettivi del team e si procede alla delega, assicurarsi l'opportunità di riconoscere ai singoli individui il ruolo chiave che essi svolgono nel sostenere il successo del team, dando loro la possibilità di assumersi la responsabilità dei compiti. Laddove è necessario sviluppare le competenze, la creazione di obiettivi comuni per lo sviluppo di set di abilità permette anche di appropriarsi dello sviluppo professionale e del progresso, il che contribuisce anche al raggiungimento complessivo del risultato del team.

## Relazioni

Il segreto di un team efficace sta nelle relazioni e nel modo in cui il team si percepisce. In breve, il team dovrebbe sempre essere parte della soluzione, non del problema, quindi le relazioni devono essere forti.

Forti leader di squadre efficaci potrebbero raggiungere tutto questo attraverso:

- Usare il consenso e la collaborazione per costruire una comunità coesa quando si discute di piani, obiettivi e pratiche di lavoro. Anche se il consenso tende a implicare che alcuni individui all'interno dei team dovranno "accontentarsi" di qualcosa su cui hanno dei dubbi, comunicare in modo efficace può aiutare a mantenere tutti a bordo, garantendo l'opportunità di esprimere dubbi o punti di vista alternativi. Anche se può non essere facile, il consenso consente di ottenere impegno e chiarezza, oltre a processi di lavoro precisi, piani d'azione e produttività.
- Gestire i problemi in modo professionale, facilitando le risoluzioni e comunicando chiaramente quando sorgono malintesi.

# 3. Perché un leader efficace è la chiave per lo sviluppo di un team e quali competenze può sviluppare per ricoprire questo ruolo?

I team leader possiedono naturalmente alcune qualità, come la compassione e l'integrità, o possono imparare le capacità di leadership attraverso una formazione formale e l'esperienza. Le qualità di un team leader efficace ispirano la fiducia e il rispetto del team e stimolano la produzione sul posto di lavoro.

Dirigente scolastico e leader non sempre vanno di pari passo. Anche se non c'è dubbio che i due siano collegati, ci sono alcuni importanti elementi di leadership che il DS non copre. Dall'innovazione alla comunicazione efficace, un vero leader è un passo sopra la media dei DS, portando un'iniezione di motivazione e di intuizione attraverso il proprio ruolo che non tutti hanno la capacità di sfruttare. Ecco alcune delle capacità di leadership di cui avrete bisogno per distinguervi e guidare il vostro team verso un successo costante a lungo termine:

- **Comunicazione: Diventare un leader forte significa padroneggiare l'arte della comunicazione. Per raggiungere il livello di manager, avrete senza dubbio dimostrato un certo talento; ma per distinguervi come leader, dovete fare in modo che la comunicazione sia al centro di tutto ciò che fate.**

Una forte team leadership richiede una comunicazione non solo regolare, ma anche accorta. Mentre la trasparenza sui traguardi all'interno dell'azienda è preziosa per il morale e lo sviluppo del team, altrettanto importante è possedere un giudizio acuto su ciò che si condivide per tenere alto il morale e guidare il proprio team verso il successo.

- **Disponibilità e Reperibilità: Come parte integrante del vostro team, dovete essere un membro sempre presente, una presenza al centro di tutto ciò che i membri fanno.**

A seconda delle esigenze del vostro lavoro, ci saranno sempre dei casi in cui non sarete fisicamente presenti, ma è indispensabile che il vostro team sappia che siete disponibili e raggiungibili, così da sapere di poter sempre rivolgersi a voi. Organizzate regolari incontri individuali e aggiornate il contatto con il vostro team, investite tempo reale nel loro sviluppo e, più di ogni altra cosa, coltivate una cultura di apertura e di accessibilità che favorisca la fiducia e il rispetto in tutto il team.

- **Coerenza: Ognuno ha le sue brutte giornate - giornate in cui si sente stanco, demotivato, distratto o in grado di non rendere al 100%. A parte il vero leader, naturalmente.**

Il vostro team conta su di voi per essere equilibrato e coerente nel vostro ruolo. Significa stabilire espressamente uno standard di cui il vostro team possa fidarsi e su cui potersi appoggiare. Questo include tutto, dal modo in cui affrontate le questioni disciplinari fino al supporto su questioni interne. Il vostro team deve sapere di potersi fidare di voi e sapere cosa aspettarsi da voi per ottenere il meglio dalle loro

prestazioni.

- **Organizzazione: Il vostro team si rivolgerà a voi come la persona che ha sempre il polso della situazione.**

Dalle riunioni ai carichi di lavoro e ai progetti di squadra, dovete sapere cosa sta succedendo, chi sta facendo cosa e come affrontare i passi successivi prima di chiunque altro. Non solo, ma se le operazioni si svolgono senza intoppi e tutti conoscono le proprie responsabilità, allora è necessario anche creare delle linee guida solide da seguire per gli altri. Questo rende poi un altro aspetto chiave della leadership del team più facile da introdurre: la delega.

- **L'Arte del saper Delegare: La delega è uno di quei compiti che chiunque può svolgere. Ma una delega efficace e d'impatto è un'arte, e solo i team leader più esperti possono imparare a padroneggiarla.**

Delegare il lavoro non significa passare le mansioni che non si vogliono svolgere - si tratta di alleggerire il proprio carico di lavoro, assicurarsi che le persone giuste siano in grado di svolgere i compiti giusti e allo stesso tempo responsabilizzare i membri del team. Diventare leader sul lavoro significa avere pressioni in altre aree, quindi anche se la vostra inclinazione naturale è quella di assumervi la responsabilità di tutto ciò che vi viene proposto, non è possibile, né vantaggioso per voi o per il vostro team. Delegando nuovi lavori ad altri, date loro la possibilità di ampliare il proprio portfolio, di fare nuove esperienze e di crescere.

Quando deleghi, mira a guidare il tuo team dalla prima fila. Allenando gli altri attraverso nuovi compiti ed esperienze, condividendo le opportunità all'interno del vostro team e lavorando duramente in prima persona, migliorerete la vostra posizione di vero leader e aiuterete il vostro team a diventare più produttivo ed efficace lungo il percorso.

- **Sicurezza e Consapevolezza:** Come team leader, devi avere un livello di conoscenza notevole e portarlo a compimento con sicurezza. Le due proprietà sono collegate - se sapete il fatto vostro quando si tratta del vostro settore, vi sentirete sicuri delle vostre prestazioni e la vostra esperienza influenzerà il vostro team. Va da sé che ogni leader credibile deve essere rispettato dal suo team; se questo rispetto manca, può seriamente ostacolare le vostre possibilità di essere un buon team leader.
- **Innovazione e Ispirazione: Uno degli aspetti chiave che distingue i leader dai DS è la capacità di innovare.**

Portando nuove idee nei processi e cercando nuovi modi per migliorare il funzionamento del vostro team, guidate con l'esempio e incoraggiate gli altri a trovare nuovi percorsi per portare a termine i compiti. Ispirerete anche coloro che vi circondano a lavorare di più e instillerete una pratica di ricerca di miglioramento costante e di opportunità di sviluppo, la forza motrice del successo.

La leadership può essere molto diversa dal management, ma è anche un aspetto che può essere appreso e sviluppato nel tempo.

## Sviluppo della Leadership

Alcune persone sono leader naturali, ma chiunque può sviluppare le abilità necessarie con un po' di pratica. Se vuoi portare la tua carriera al massimo della sua capacità, devi essere disposto a metterti al lavoro. Di seguito sono delineate nove strategie per aiutarvi a sviluppare le vostre capacità di leadership e far avanzare la vostra carriera.

**Allena la disciplina:** Un buon leader ha bisogno di disciplina. Sviluppare la disciplina nella vostra vita professionale (e personale) è un must per essere un leader efficace e per ispirare anche gli altri ad essere disciplinati. Le persone giudicheranno la vostra capacità di leadership in base anche alla disciplina che dimostrate sul lavoro.

Dimostrate disciplina sul lavoro rispettando sempre le scadenze, mantenendo gli appuntamenti e terminando

le riunioni in tempo. Se siete naturalmente disorganizzati, allora potreste dover lavorare su voi stessi, ma potete sempre iniziare in piccolo: provate a mettere in pratica le buone abitudini a casa, come svegliarvi presto e fare esercizio fisico quotidiano, e iniziate a lavorarci da lì.

**Porta avanti più progetti:** Un ottimo modo per sviluppare le proprie capacità di leadership è assumersi maggiori responsabilità. Non dovete assumervi più di quanto possiate gestire, ma se volete crescere dovete fare qualcosa di più di ciò che è coperto dal vostro mansionario. Uscire dalla vostra comfort zone è l'unico modo per imparare qualcosa di nuovo e farvi riconoscere dai dirigenti come qualcuno che prende l'iniziativa.

**Impara a seguire:** Un vero leader non ha problemi a cedere il controllo ad un'altra persona quando è opportuno. Non dovreste sentirvi minacciati quando qualcuno non è d'accordo con voi, mette in discussione il vostro pensiero o propone idee proprie. Tenete una mente aperta e date il merito quando il merito è dovuto. Non sarà sempre facile, ma se imparate a dare valore e a rispettare gli altri membri nel vostro team, sarà più probabile che siano loro a farsi avanti per aiutarvi.

**Sviluppa la situational awareness:** Un buon leader è qualcuno che sa vedere il quadro generale e anticipare i problemi prima che si verifichino. Si tratta di un'abilità preziosa da padroneggiare quando si gestiscono progetti complessi con scadenze ravvicinate. La capacità di prevedere e fornire suggerimenti per evitare potenziali problemi è inestimabile per un leader. Questa capacità aiuta anche a riconoscere le opportunità che gli altri trascurano, il che sicuramente vi farà guadagnare il riconoscimento dei colleghi.

**Ispira gli altri:** Essere un leader significa essere parte di una squadra, e come leader dovresti essere in grado di motivare e ispirare coloro con cui lavori a collaborare al meglio. Quando un membro del team ha bisogno di incoraggiamento o di una guida, offritela. A volte, tutto ciò di cui una persona ha bisogno è qualcuno che l'ascolti e sia comprensivo.

**Continua ad imparare:** La strada migliore per diventare un buon leader è quella di continuare a imparare. Mantiene la vostra mente sveglia, e le vostre abilità aggiornate. Ti stimola ad affrontare nuove sfide, il che è sempre una buona premessa per un leader.

**Sprona i tuoi colleghi:** Nessuno è il migliore in tutto, e prima te ne renderai conto, prima imparerai ad essere un buon leader. Delegare compiti ad altri non solo ti permette di dedicarti a ciò che sai fare bene, ma anche di aiutare le altre persone della tua squadra a potenziarsi.

**Risolvi i conflitti:** Non tutti andranno sempre d'accordo. Perciò, invece di ignorare i conflitti interpersonali, sperando che si risolvano da soli, affrontarli parlandone con le persone coinvolte in privato. Inoltre, considera la possibilità di riassegnare i membri del team se il conflitto non può essere risolto.

**Sii un attento ascoltatore:** Diventare un leader non significa che si debba essere sempre sotto i riflettori.

Una caratteristica importante di un buon leader è saper ascoltare i suggerimenti, le idee e i feedback degli altri e basarsi su di essi. I buoni ascoltatori sanno che la comunicazione non si basa solo sulle parole, ma anche su spunti non verbali, come il contatto visivo e il linguaggio del corpo.

Buone capacità di leadership sono essenziali per far avanzare la propria carriera, ma come potete vedere, la leadership è molto di più che essere semplicemente al comando.

# 4. Cosa significa gestione verso l'alto e gestione verso il basso e perché è importante per il ruolo di leadership del team?

Gestire verso l'alto e gestire verso il basso è il modo in cui un Dirigente scolastico dovrebbe saper trattare

efficacemente con il suo Team leader e con i suoi colleghi. Inoltre, l'esclusiva gestione verso l'alto può essere un'abilità utile per un docente che però non deve gestire a sua volta nessun'altro.

Avere un rapporto sano e positivo con il proprio DS rende la vita lavorativa molto più facile - è anche positivo ai fini della soddisfazione nel proprio lavoro. Ma alcuni DS non rendono vita facile. E troppi DS sono eccessivamente occupati, sopraffatti o completamente incompetenti. Anche se il vostro DS ha delle gravi carenze, è nel vostro interesse, ed è vostra responsabilità, far funzionare il rapporto.

Molti DS pongono una serie interminabile di sfide che richiedono una serie altrettanto interminabile di competenze da gestire. Forse vi sarà capitato di avere a che fare con:

- Un DS nuovo, qualcuno che non avete mai incontrato prima.
- Un DS che non avete mai incontrato, perché lavora in un altro istituto
- Un DS insicuro
- Un DS che pretende di saper tutto o un capo indeciso
- Un DS che vi consegna messaggi contraddittori
- Un DS non intelligente tanto quanto voi

Non importa che tipo di DS tu abbia, ci sono alcune competenze che sono universalmente valide. Ad esempio, è necessario sapere come anticipare le esigenze del proprio DS. Dovete capire cosa entusiasma il vostro DS (e cosa lo fa invece innervosire) se volete ottenere il sostegno alle vostre idee. I problemi si presenteranno inevitabilmente, ma conoscere il modo giusto per sottoporre un problema al vostro DS può aiutarvi a superare le situazioni difficili.

Ci saranno ovviamente degli screzi quando non sarete d'accordo con il vostro DS, e questo va bene, purché abbiate imparato a mostrare il vostro disaccordo in maniera rispettosa e produttiva. Tuttavia, nonostante i vostri sforzi per costruire un buon rapporto, potrebbe arrivare un momento in cui perderete la fiducia del vostro DS. Succede. E anche se può richiedere un certo sforzo diligente da parte vostra, è possibile rimettere in carreggiata il rapporto, anche se sentite di non piacere al vostro capo.

Forse l'abilità più importante da padroneggiare è capire come essere una vera e propria fonte di aiuto. Significa cercare di essere un collega più efficace, creando valore per il proprio DS e il proprio istituto. Ecco perché la strada migliore per un rapporto sano inizia e finisce con il fare il proprio lavoro e farlo bene.

**Gestione verso il basso:** Il vostro successo come leader dipende dalla vostra capacità non solo di sviluppare relazioni positive con i vostri colleghi, ma anche di considerare come renderli autonomi. Come leader, devi essere in grado di ottenere risultati attraverso l'attività degli altri. Per una gestione efficace, considerate quanto segue:

- Siate decisi, diretti e corretti. Un approccio diretto con le persone può evitare un'errata comunicazione. Non siate ambigui quando affermate standard di prestazione o aspettative.
- Fornite un feedback specifico, tempestivo e costruttivo. I vostri collaboratori devono sapere cosa stanno facendo e l'impatto del loro lavoro, nonché cosa deve essere cambiato e perché.
- Comunicate sempre. Comunicate ciò che sta accadendo nell'organizzazione. Non farlo fa sentire i vostri colleghi non importanti, il che può avere un impatto sul morale e sulla produttività. Fate uno sforzo per consentire il flusso di informazioni in modo che i colleghi si sentano parte del team.
- Ricordatevi di ascoltare i membri del vostro team. La vostra opinione o direzione non è l'unica che conta. Quando ascoltate i vostri colleghi, è probabile che vi vengano in mente grandi idee e intuizioni.
- Riconoscete e lodate. Potete facilmente ispirare il vostro team a fare il loro lavoro migliore lodandoli, ringraziandoli e dando loro credito per un lavoro ben fatto. Ricordatevi di fare in modo che i vostri ringraziamenti o elogi si riferiscano ad azioni o risultati specifici. Questo permette ai colleghi i capire

meglio ciò che vi aspettate.

- Avere una politica della porta aperta e camminare per l'ufficio. Siate consapevoli del vostro desiderio di entrare in contatto con i vostri colleghi. Dite loro il tipo di cose che dovrebbero venire da voi e assicuratevi di andare da loro.
- Accettate che gli errori accadano. Gli errori sono inevitabili. Se sono fatti nel tentativo di crescere o di migliorare, assicuratevi di lavorare con i colleghi per analizzare, capire e valutare cosa è andato storto.
- Resistete alla voglia di micromanipolazione. Smettete di credere di essere gli unici a poter fare qualcosa di giusto. Invece di cercare di controllare, stabilite aspettative, mantenete gli standard di performance e lasciate che i vostri colleghi facciano il loro lavoro. Date loro responsabilità e autonomia, assicurandovi che sappiano che siete lì se hanno bisogno di voi.

L'arte della gestione verso l'alto: Tutti noi rispondiamo a qualcuno, quindi un leader deve anche capire l'arte della gestione verso l'alto. Mentre molti individui credono che concentrarsi su questo sia una scorciatoia per l'avanzamento di carriera, i senior leader di solito hanno la capacità di riconoscere le persone che lo fanno non per un interesse personale, ma per far funzionare l'organizzazione. Entrambe le abilità sono necessarie per il successo. L'arte del management verso l'alto include la padronanza di quanto segue:

- Tieni il tuo DS informato. Nessuno vuole avere sorprese sul lavoro. Comunicate i cambiamenti che potrebbero avere un impatto significativo e lavorate per condividere in modo proattivo le informazioni che riguardano il vostro istituto.
- Promuovete un dialogo positivo. Ritraete il vostro DS in una luce lusinghiera quando parlate di cosa significa lavorare per lui o per lei.
- Preparate soluzioni. Quando il vostro DS si avvicina a un problema, cercate soluzioni. Togliete loro l'onere di risolvere tutto e lavorate per fornire loro un punto di partenza. Questo dimostra la vostra capacità di pensare e considerare un problema da un punto di vista critico.
- Gestite le emozioni. Esponete i vostri bisogni e le vostre idee in modo conciso e chiaro. Arrivate al punto e spiegate meglio se necessario. Evitate il dramma.
- Mostrate la vostra affidabilità e serietà. Sforzatevi di essere la persona che prende l'iniziativa di un nuovo progetto o che gestisce un problema o una difficoltà. Mostrate la vostra capacità di essere il braccio destro del vostro manager. Inoltre, coltivato il vostro braccio destro all'interno del vostro team.

In sintesi, è vostra responsabilità, in qualità di leader avere presa su tutte le persone che vi circondano. Prendetevi il tempo di riflettere su quanto sopra per diventare il leader a tutto tondo che aspirate ad essere.

# 5. Come i Ruoli del Team hanno un impatto sulle prestazioni?

Come possiamo ispirare i team leader a ottenere il meglio dai loro team?

Sono poche le persone che sul lavoro non fanno parte di un team. Le scuole devono essere agili e innovative quando si trovano ad affrontare sfide sociali sempre più complesse e devono rendersi sempre più conto che una buona leadership può aiutarle a raggiungere il loro obiettivo.

Ma cosa rende un team autentico? Noi sosteniamo che i tre criteri siano: avere obiettivi condivisi, che i membri

lavorino in modo interdipendente, che l'efficacia del team venga costantemente valutata.

Nel contesto scolastico, la presenza di competenze e di diversità professionale può anche portare alla formazione di sottogruppi e cricche all'interno dei team, il che può influire sui livelli di impegno nel team e, in ultima analisi, ridurne l'efficacia.

In effetti, la relazione tra la diversità nei team e le prestazioni del team non è sempre chiara. Le differenze tra i membri del team (ad esempio, per quanto riguarda il genere, il background culturale, i valori professionali ) possono avere un effetto disfunzionale sull'efficacia del lavoro di squadra. La sfida è: come si possono massimizzare i benefici positivi della diversità e ridurre i potenziali effetti negativi?

Principi di successo: Gli psicologi organizzativi hanno identificato una serie di principi chiave per aumentare l'impegno e il benessere dei membri del team, il funzionamento efficace dei team e le loro possibilità di successo.

Essi sostengono che ci sono tre dimensioni del lavoro di squadra che interagiscono costantemente.

## I team leader devono massimizzare tutti e tre gli aspetti se vogliono ottenere prestazioni elevate e durature

Quindi, come funzionano questi principi nella pratica?

**Principio 1** Identificare ciò che ci unisce

Un modo potente per aumentare il senso di identità collettiva è quello di coinvolgere attivamente tutti i membri nella costruzione di una visione condivisa. La maggior parte delle persone hanno una visione di ciò che vogliono realizzare nel loro lavoro quotidiano e del tipo di squadra in cui vorrebbero lavorare, ma questo rimane piuttosto vago. Dopo tutto, quando le persone si lamentano del lavoro, spesso si limitano ad affermare che non è così che immaginavano di trascorrere le loro ore di lavoro.

I leader devono trovare il modo di incoraggiare i membri del team a co-creare questa visione. Questo può anche includere l'esplorazione delle loro frustrazioni, tensioni e ansie, ma dovrebbe anche portare a suggerimenti su cosa può essere cambiato per rendere il lavoro di squadra più soddisfacente e appagante.

Ignorare tali emozioni può aumentare lo stress - che è altamente contagioso nei team - e inevitabilmente ridurrà il potenziale che risiede all'interno del team, compresa la capacità di far fronte alle crescenti richieste.

Dedicare del tempo alla costruzione di una visione condivisa ha anche il vantaggio di aumentare la resilienza nei team, in modo che possano affrontare meglio le battute d'arresto e riemergerne più forti, il che è fondamentale in un mondo in rapido cambiamento.

**Principio 2** Lavorare insieme per una visione condivisa

Uno dei principali motori dell'impegno è il forte senso del significato e dello scopo di ciò che facciamo sul lavoro. Gli esseri umani hanno bisogno di essere autori del proprio futuro, quindi consentire ai colleghi di identificare il loro particolare ruolo li pone automaticamente su un percorso per raggiungere questa visione condivisa. Fornendo ai membri l'opportunità di contribuire con le loro idee, i loro suggerimenti e le loro competenze, i team leader generano un senso di rispetto, di responsabilizzazione, di valorizzazione e di importanza personale.

Invitare i membri del team a discutere su come lavorare al meglio insieme per raggiungere gli obiettivi del team può rafforzare il senso di interdipendenza, collaborazione e rispetto reciproco.

**Principio 3** Generare un Senso di Potenza nel Team

Rafforzando i processi di cui sopra, i team leader possono produrre un forte senso di potenza nel team - la convinzione e la fiducia che il team sia in grado di affrontare le sfide e le battute d'arresto - che è fondamentale in un ambiente in costante cambiamento.

La ricerca ha scoperto che ciò anticipa in modo significativo i risultati dell'impegno e del benessere. I membri del team sono disposti a lavorare di più e in modo più innovativo per consentire al loro team di avere successo, e questo senso di potenza può davvero influenzare la loro produttività.

**Principio 4** Essere chiari su ruoli e responsabilità

La confusione sui ruoli e le responsabilità di qualcuno può aumentare la frustrazione e lo stress, e potenzialmente creare conflitti all'interno dei team. In uno studio condotto su team multidisciplinari, si è riscontrato che la chiarezza dei ruoli di ogni membro ha avuto un impatto positivo sulla qualità dei risultati del team, sul miglioramento delle prestazioni e sul benessere del team.

**Principio 5** Culture of Learning

Sicurezza psicologica; Per far fronte alle crescenti richieste e alla complessità delle sfide che i team devono affrontare, è necessario un certo grado di adattamento, di sperimentazione e probabilmente di innovazione, il che inevitabilmente significa che la frequenza degli errori aumenterà.

Ma gli errori sono come "catalizzatori cognitivi"; sfidano i nostri presupposti e stimolano la generazione di idee nuove e migliori. Un importante ricercatore statunitense è rimasto perplesso nel trovare una significativa correlazione positiva tra i team ben guidati e il numero di errori commessi. In un'ulteriore esplorazione, lei e la sua co-ricercatrice hanno scoperto che questo è probabilmente riconducibile al fatto che i team ben guidati sono più propensi a segnalare i loro errori, e perché vi è una cultura di apertura, di sostegno e una logica di apprendimento dagli errori.

## Cosa dovrebbero fare ora i team leader?

Le nuove nozioni di leadership hanno trasformato la nostra comprensione della natura del rapporto tra i leader e i membri del team, partendo dalla concezione per cui il leader è considerato la fonte delle competenze del team, a quello per cui andrebbe creato un ambiente in cui la leadership possa emergere.

Le prove di questo collegamento sono state raccolte nel corso dei nostri tre anni di indagine. Abbiamo scoperto che la leadership del team non influisce direttamente sui risultati, ma impatta, invece, sulla cultura del team.

Come ha sottolineato l'esperto di leadership Gary Yukl, la leadership del team è "un processo condiviso per migliorare la capacità collettiva e individuale delle persone di svolgere efficacemente i loro ruoli lavorativi... le azioni di leadership di qualsiasi leader individuale sono molto meno importanti della leadership collettiva fornita dai membri dell'organizzazione".

Per coloro che ritengono che intraprendere quanto sopra sia un investimento di tempo troppo grande, offriamo quella massima spesso citata: "Se pensate che l'istruzione sia costosa, dovreste provare l'ignoranza".

# 6. Gestione dei conflitti all'interno del team

Una certa dose di conflittualità è inevitabile in un team con una varietà di esperti e leader. Una certa quantità di conflitto può essere salutare, a patto che venga discussa e che si giunga a una risoluzione. Lo scontro tra personalità o punti di vista contrastanti può effettivamente portare nuovi spunti di riflessione e discussioni su aspetti di un progetto che non erano stati immaginati prima.

Il tipo di conflitto di cui ci si deve preoccupare di più è il risentimento che può invece scoppiare in uno sfogo, o ancora più letale, in un ammutinamento silenzioso o in una deviazione dai ruoli, dai compiti e dagli obiettivi concordati. L'obiettivo del leader dovrebbe essere quello di condurre il team alla creazione di un contesto in cui si possa discutere apertamente di punti di vista diversi senza che ciò comporti delle liti.

Utilizzate i seguenti dieci metodi per creare armonia nel vostro team e nel vostro progetto.

- **Siate consapevoli che il conflitto si verifica:** Sapere che il conflitto può verificarsi è il primo passo per risolverlo, soprattutto se si sa che alcuni membri del team possono essere in disaccordo tra loro. Riconoscendo che ci sarà un conflitto, un project DSsa cosa aspettarsi.
- **Stabilite le regole di base:** All'inizio del vostro progetto avete stabilito alcune regole di base nel vostro primo incontro. Assicuratevi di definire quale processo sarà adottato per affrontare i conflitti, in quanto sono destinati ad ingrandirsi e dovranno essere affrontati prima che siano fuori controllo. Dite ai membri del team che le idee di tutti sono valide e che non dovrebbero essere respinte, anche se non siete d'accordo su di una specifica.
- **Imparate a riconoscere i conflitti distruttivi:** Il conflitto diventa distruttivo quando non si intravede una soluzione o il problema non può essere risolto. Un modello psicologico per spiegare gli schemi distruttivi è il triangolo persecutore-vittima-soccorritore. Il persecutore sarebbe il cattivo o il bullo in questo scenario, ma il soccorritore si trova anche in una posizione di superiorità rispetto alla presunta vittima. Fermatevi se vi vedete scivolare in uno di questi ruoli e cercate anche di riconoscerlo e arrestarlo anche nella vostra squadra.
- **Arrestate il conflitto quando si innesca:** Il conflitto deve essere affrontato immediatamente prima che possa crescere. Se una discussione si surriscalda durante un incontro, non aspettate la riunione successiva per affrontare il problema. Discutete invece la questione durante la riunione stessa; anche se i membri non sono d'accordo, devono comunque essere in grado di comprendere il punto di vista dell'altro.
- **Prendi coscienza di tutta la storia:** Assicuratevi di comprendere le prospettive di ogni persona coinvolta. I conflitti nascono quando ci sono differenze di opinione, ma anche a causa di una cattiva comunicazione o di un malinteso. In qualità di project manager, dovreste ottenere tutte le informazioni possibili sul conflitto in modo da poterlo risolvere in modo efficiente.
- **Riunione per le risoluzioni:** Se il conflitto non può essere risolto durante la riunione iniziale, organizzate una riunione separata con coloro che sono in conflitto, in modo che si possa giungere a una soluzione senza coinvolgere gli altri membri del team nello scegliere da che parte stare.
- **Discuti entrambi i lati di una prospettiva:** Anche se siete inclini ad essere d'accordo con una delle parti in conflitto, non esprimete un giudizio definitivo finché ognuno non ha avuto voce in capitolo. Terminare una discussione senza ascoltare ogni persona può aggravare il problema. Spiegate i pro e i contro di entrambe le idee, in modo che entrambe le persone possano considerare il punto di vista opposto.
- **Fai del compromesso un obiettivo:** Il compromesso tra le parti è utile, in quanto può consentire ad entrambe le parti in conflitto la possibilità di impiegare le loro idee. Nella maggior parte dei casi, i punti possono essere combinati per ottenere un'idea o una soluzione migliore.

- **Evita di scivolare nel groupthink:** Il groupthink è quando un gruppo sopprime i punti di vista opposti dei membri per creare armonia. Mentre è sempre bene mantenere l'armonia all'interno di un gruppo, questa idea di tenere a bada i punti di vista opposti, poiché essi perturbano la norma, finirà per fare più male che bene. Per evitare questo, assicuratevi che ci siano uno o due membri che sollevano critiche costruttive alle idee.
- **Non cercare di cambiare un membro del team:** Questo ultimo consiglio potrebbe essere il più importante. Proprio come in ogni tipo di relazione, non cercate di cambiare un membro del vostro team. Si tratta di una persona unica con idee e forme di espressione uniche. Cercare di cambiare i loro sentimenti o punti di vista porterà solo al risentimento. Potete proporre loro delle alternative o elencare i vantaggi di altre idee, ma alla fine dovrete semplicemente accettare il fatto che potrebbero non essere d'accordo.

A volte il conflitto può essere produttivo facendo emergere idee diverse; a volte può essere dannoso per la produttività complessiva del gruppo e dei suoi membri. Ricordate di permettere alle persone di esprimere le loro idee, anche se diverse.

## D AUTOVALUTAZIONE

Identificate i team e i ruoli che svolgete al loro interno nel contesto della vostra organizzazione.

Esaminate come i ruoli che svolgete all'interno della vostra organizzazione si adattano al modello Belbin e a che punto sono i team nel loro sviluppo.

Scrivete un rapporto che delinei una strategia di sviluppo del team per le vostre responsabilità di squadra, ma legata alla vostra strategia organizzativa complessiva.

| | D'accordo | Abbastanza d'accordo | Abbastanza in disaccordo | Disaccordo | Fortemente in disaccordo |
|---|---|---|---|---|---|
| So cosa rende un team una squadra di successo e un gruppo bilanciato | | | | | |
| So quali sono i ruoli e le esigenze di sviluppo del team nella mia organizzazione | | | | | |
| Sono consapevole di come i leader influenzano e gestiscono i team nella mia organizzazione | | | | | |
| Posso spiegare le aree chiave di una gestione efficace verso l'alto e verso il basso nella mia organizzazione | | | | | |
| Sono in grado di distinguere tra diversi stili di leadership e come influenzano le prestazioni del team | | | | | |
| So come comunicare efficacemente per consentire una gestione efficace del team | | | | | |

## E ESERCIZI

2.1 A) Identificate i team e i ruoli che svolgete all'interno di essi, nel contesto della vostra organizzazione.

B) Esaminate come i ruoli che svolgete nella vostra organizzazione si adattano al modello Belbin e a che punto sono i team nel loro sviluppo.

2.2 Scrivete un rapporto che delinei una strategia di sviluppo per le responsabilità del vostro team, legata alla strategia organizzativa complessiva.

2.3 Informatevi maggiormente sui ruoli e le prestazioni del team e guardate ai modelli che possono ispirare il vostro approccio allo sviluppo del vostro team

2.4 Considerate le attività di sviluppo del team che potrebbero fornire un'opportunità di formazione per formare il team che gestite attualmente

2.5 Lavorate con il vostro DS per discutere la possibilità di una revisione congiunta a 360 gradi dell'efficacia del vostro rapporto di lavoro.

## F BIBLIOGRAFIA


- www.belbin.com
- Jennifer Alsever, Jessi Hempel, Alex Taylor III, and Daniel Roberts, "6 Great Teams that Take Care of Business," Fortune, April 10, 2014
- The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviours and Team Performance:
- A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions Desmond McEwan ,Geralyn R. Ruissen,Mark A. Eys,Bruno D. Zumbo,Mark R. Beauchamp Published: January 13, 2017
- 2016 Essential Strategies For Managing Up And Managing Down - Forbes Coaches Council by Julie Kantor, PhD
- Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance P Lee, N Gillespie, L Mann - Management learning, 2010
- Five principles of high-performing teams By Prof Beverly Alimo-Metcalfe And Juliette Alban-Metcalfe May 2018
- Transcending the Victim-Rescuer-Persecuter-Triangle http://holisticworld.co.uk/your_say.php?article_id=77
- "Resolving Conflict in Work Teams – The Team Building Directory." The Team Building Directory – Advice about team building activities, companies and more. http://www.innovativeteambuilding.co.uk/pages/articles/conflicts.htm
- 10 Methods of Resolving Conflict Between Team Members Resource Management / By Regina Woodard / Project Management 2017