

Giovanni Lucarelli

Lavorare in gruppo non è mai stato così facile

Guida pratica per gli insegnanti
che desiderano un team eccellente



Giovanni M. Lucarelli

LAVORARE IN GRUPPO NON È MAI STATO COSÌ FACILE

Guida pratica per gli insegnanti
che desiderano un team eccellente

Immagine di copertina
Depositphotos

Lavorare in gruppo non è mai stato così facile
© 2017 - Giovanni Lucarelli

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta, registrata o trasmessa, in qualsiasi modo e con qualsiasi mezzo, senza il preventivo consenso scritto dell'autore.

ISBN: 978-88-2757-923-7

*A chi ha voglia di imparare nuovi approcci al lavoro in gruppo,
a chi trasmette competenza e passione ai propri alunni,
a chi desidera diventare una persona e un insegnante migliore.*

INDICE

Prefazione di <i>Alberto Felice De Toni</i>	7
Introduzione	16
1. COMUNICARE EFFICACEMENTE	19
Stili comunicativi	23
Diventare più assertivi per lavorare (e vivere) meglio	25
Comunicare assertivamente	35
Lavorare con colleghi difficili	48
2. CREARE UN CLIMA DI LAVORO PRODUTTIVO	49
Condizioni di sicurezza e di libertà	50
Spirito del gioco	51
Costruire la fiducia	54
Gestire errori e fallimenti	56
Creare un buon clima	58
3. DECIDERE AL MEGLIO	61
Decidere come decidere	62
Decisioni in gruppo	64
Groupthinking: quando il gruppo va in tilt	67
Costruire il consenso	70
Decidere a scuola	75
4. GESTIRE I CONFLITTI	81
Che cosa intendiamo per conflitto?	81

Tipi di conflitto nel gruppo	83
Come gestire i conflitti	85
Affrontare un conflitto in pratica	90
5. ORGANIZZARE RIUNIONI EFFICACI	93
Le riunioni non sono tutte uguali	93
Le regole per (ben) dialogare	97
Riunioni più efficienti	99
6. RENDERE IL GRUPPO EFFICIENTE	105
Le fasi evolutive del team	105
Che cosa può rendere il tuo team più brillante	110
Il collega che tutti vorrebbero avere	116
Ciò che potrebbe portare il tuo gruppo al fallimento	126
7. FAVORIRE L'IDEAZIONE CREATIVA NEL TEAM	131
Generare idee creative	131
Le regole del brainstorming: patti chiari ... idee creative	132
Cosa fare (e cosa non fare) durante il brainstorming	134
Selezionare le idee più promettenti	136
8. LAVORARE IN GRUPPO: SINTESI PRATICA	139
BIBLIOGRAFIA	149

Prefazione

Ho conosciuto Giovanni Lucarelli lungo le sorprendenti vie di *Fiori di Risorse*, una network community che da alcuni anni promuove relazioni tra persone dentro e fuori le imprese. Questo incontro è stato una iniezione di entusiasmo e di senso, un modo di condividere esperienze, relazioni e opportunità.

Giovanni, all'epoca, era docente a contratto di Psicologia del Lavoro presso l'Università di Urbino, e, da diversi anni, si divertiva ad approfondire le tematiche inerenti la creatività e si appassionava a sviluppare progetti di innovazione. Gli incontri tra me e Giovanni sfociavano spesso in una un'esplosione di idee, di riflessioni e di condivisioni. Motivo: una passione comune e profonda per i temi del cambiamento, dell'innovazione e del futuro delle organizzazioni. Temi complessi, affascinanti e coinvolgenti.

Questo suo nuovo libro sul lavoro in gruppo - dedicato ai dirigenti scolastici e ai docenti delle scuole superiori e delle università - è un manuale che affronta, passo passo, gli aspetti cruciali del lavoro in gruppo (comunicazione, strategie decisionali, gestione dei conflitti, ideazione creativa, ecc.). L'ultimo capitolo del libro "Una sintesi pratica" rappresenta una sorta di "bussola" che ripercorre i contenuti principali del volume. Il testo - scritto con passione e professionalità - apre interessanti spazi di riflessione e di arricchimento professionale.

Assumendo il vincolo di scegliere non più 5 passaggi chiave sviluppati nel libro, vi segnalo le seguenti riflessioni eclatanti:

1. L'ordine della notte

«Siamo soliti indicare, nelle riunioni, “l'ordine del giorno”, ma c'è anche un ulteriore livello di lettura nelle dinamiche di gruppo che ... possiamo chiamare “l'ordine della notte”. L'ordine del giorno riguarda gli aspetti razionali, le finalità operative, gli obiettivi da raggiungere, il fare, il futuro; l'ordine della notte concerne, invece, le componenti emotive, la soddisfazione, l'essere, il presente» (pag. 18).

2. Descrizioni multiple della realtà

«In diverse situazioni complesse, la chiave per riuscire a risolvere il problema consiste in una ristrutturazione, nel mescolare e riorganizzare i dati di cui si dispone. Come in matematica, ad esempio, l'impostazione di un'equazione a due incognite richiede due descrizioni (complementari) della stessa realtà, così grazie all'umorismo è possibile ricercare differenti (e divertenti) modalità per descrivere, e risolvere, una situazione problematica» (pag. 53).

3. Celebrare i successi

«È essenziale creare delle occasioni per festeggiare i successi, piccoli e grandi, del gruppo» (pag. 60).

4. Il linguaggio come chiave di lettura

«Un primo indicatore del livello di dedizione nel tuo gruppo è il linguaggio usato dai membri. Se le persone tendono a descrivere quello che stanno facendo con la “terza persona”, con la “forma passiva” o con delle “astrazioni”, la dedizione, molto probabilmente, è piuttosto bassa» (pag. 110).

5. L'interdipendenza come essenza del gruppo

«Un gruppo è qualche cosa di più, o, per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari, e relazioni particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la consapevolezza della loro interdipendenza» (pag. 113).

Una menzione di merito va assegnata all'autore per aver scelto il contesto educativo come ambito di applicazione di questa guida per costruire team eccellenti. Come ebbe a dire Nelson Mandela *"L'educazione è lo strumento più potente per cambiare il mondo"*. L'educazione consente alle persone di liberarsi dall'ignoranza e dalla miseria. I Gesuiti capirono secoli fa che l'azione migliore per aiutare le persone nel mondo consiste nel consentire loro l'accesso all'istruzione. Analogamente dal secolo scorso i Salesiani garantiscono l'educazione dei bambini delle classi meno abbienti.

L'educazione è la base della democrazia e della autodeterminazione; dà alle persone la capacità di fare scelte consapevoli sulle questioni fondamentali che riguardano la loro vita e il loro futuro. L'accesso all'educazione crea un campo fertile, un terreno su cui modellare una società giusta ed equa, volta a realizzare una società sostenibile.

Il funzionamento dei gruppi di docenti è un tema chiave per assicurare un'educazione efficace degli allievi. E il funzionamento dei gruppi rimanda al tema classico della leadership.

È frequente osservare vari stili di leadership. Ne citiamo quattro: *laissez-faire*, comando, conduzione, costruzione. I diversi stili sono individuati dall'incrocio a sua volta di quattro variabili: *ruolo del*

leader (attivo o passivo); *efficacia della leadership* (presente o assente); *organizzazione* (a una mente o a molte menti); *stile di governo* (governo assente, controllo, presidio). Sulla base dei valori assunti da queste quattro variabili è possibile individuare quattro stili di leadership di seguito descritti.

Laissez-faire: il capo è passivo, disinteressato, non stimola, non collabora, non si assume responsabilità, non prende decisioni, non fornisce feedback. Gli addetti non gli riconoscono il ruolo di leader; della serie: la leadership è una *election* non è una *nomination*! Il gruppo non collabora ed è poco coeso. Il controllo è assente e la leadership non è efficace. L'organizzazione è riconducibile ad una sola mente: quella del capo.

Comando: il capo è direttivo, gli piace comandare, si impone, talvolta è auto-centrato. Gli addetti si sentono dei subordinati. La leadership è solo parzialmente efficace. L'organizzazione è a una mente e assicura un controllo parziale.

Condizione: il capo è una persona illuminata, è attivo e conduce i propri addetti a destinazione. Leader significa appunto conduttore: dal verbo to lead = condurre. La leadership è efficace, il controllo è pieno, anche se l'organizzazione rimane ad una mente.

Costruzione: il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei self-leader. Costruisce un contesto di valori condivisi, delinea una visione attorno a cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche auto-motivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione. Il leader non è più quello che conduce a destina-

zione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di self-leadership. Il leader diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa leader di se stesso. Il controllo non è più centrale del capo, ma è operato in periferia dagli addetti stessi. Si realizza per il leader il passaggio dal “controllo” al “presidio”. L’organizzazione non è più ad una mente, ma a molte menti: tutte quelle dei collaboratori. L’efficacia della leadership è dovuta non solo al responsabile, ma a tutto il gruppo.

Nelle nostre organizzazioni raramente si incontra il laissez-faire (negativo); gli stili più diffusi sono il comando (negativo) e la conduzione (positiva). Lo stile di leadership migliore - quello della costruzione - è raro e tipico delle organizzazioni chiamate ad operare in situazioni di grande complessità, a cui si risponde non con modelli gerarchici, ma con modelli auto-organizzati.

In una organizzazione che promuove l’auto-organizzazione il manager passa da un ruolo riduzionistico ad un ruolo complesso, dalla “pianificazione e controllo” delle attività alla “creazione e presidio” del contesto. Un contesto dove la vera motivazione è l’auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l’esempio del leader che fornisce l’energia del cambiamento. Per gestire la complessità crescente è opportuno puntare sulla partecipazione e sull’assunzione di responsabilità da parte di tutti in una logica di intra-imprenditorialità. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia.

Se applichiamo le 4 classi di stili di leadership (laissez-faire, comando, conduzione, costruzione) alle scuole, è possibile individuare 4 categorie di scuole: scuole laissez-faire, scuole gerarchiche

autoritarie, scuole gerarchiche illuminate e scuole auto-organizzate.

Le 4 categorie si ottengono incrociando 4 variabili:

- ruolo del dirigente scolastico (passivo, attivo in negativo, attivo in positivo);
- preparazione e auto-motivazione dei docenti (fai da te, preparati e non auto-motivati, preparati e auto-motivati);
- stile di *governance* (assenza di controllo, controllo, presidio);
- organizzazione della scuola (a una mente, a molte menti).

1. Scuole laissez-faire

Il dirigente scolastico ha vinto il concorso “per caso”. Non ha carisma, non gli viene riconosciuta alcuna leadership. Non è propositivo, si limita ad applicare regolamenti e norme ministeriali. Dilaziona fin che può le decisioni, scarica le responsabilità su altri, non è in grado valutare seriamente le attività di docenti e collaboratori e di dare suggerimenti. I docenti devono arrangiarsi, diventando autentici docenti “fai da te”. Nel tempo si crea una selezione avversa: i docenti migliori cercano di trasferirsi, rimangono in maggioranza docenti non preparati e/o non auto-motivati. In queste condizioni non esiste la possibilità che si creino gruppi qualificati e coesi di docenti e quando capita è solo per opporsi al dirigente. Si apre una stagione di conflitti interni, con danni anche per gli studenti. L’organizzazione è riconducibile ad una sola mente: quella del dirigente “laissez-faire”. Il controllo è assente e la leadership è disastrosa.

2. Scuole gerarchiche autoritarie

Il dirigente scolastico ha vinto con merito il concorso perché era preparato. Ma ha un problema: è caratteriale. In altri ter-

mini: è un tipico caso di “infanzia non risolta”. Ha la propensione a comandare, non sa ascoltare, semplifica situazioni complesse perché una mente, da sola, anche se eccelsa, non può bastare a gestire un’organizzazione ampia e articolata come una scuola. I rapporti con i docenti sono difficili. I migliori docenti sono esperti, ma nel tempo perdono ogni auto-motivazione. Il controllo in ultima analisi è parziale, perché non si avvale dell’intelligenza distribuita di tutti i docenti. La scuola è gerarchica autoritaria, nel senso che il dirigente scolastico vuole comandare, rinunciando al contributo prezioso dei suoi docenti e collaboratori.

3. Scuole gerarchiche illuminate

Questa volta il dirigente scolastico non solo è competente, ma è anche equilibrato e illuminato. È attivo in positivo, e non in negativo come il precedente. Propone, suggerisce, stimola, cerca la collaborazione di docenti e studenti. La risposta dei docenti è parziale: alcuni si auto-attivano e sposano la visione e le azioni del dirigente, altri non se la sentono di impegnarsi così a fondo come il dirigente vorrebbe. Il risultato è che la direzione della scuola non è a molte menti: quelle di tutti i docenti e di altri attori ancora. La leadership è riconosciuta ed esercitata con efficacia, ma l’auto-motivazione di tutti i docenti non è ancora una realtà.

4. Scuole auto-organizzate

In questo caso la situazione è ideale: il dirigente è competente, relazionale e visionario e i docenti non sono solo preparati, ma anche auto-motivati. In una parola i docenti sono self-leader. Si trovano nelle condizioni di lavorare in autonomia e i risultati non si fanno attendere: gli studenti apprendono con efficacia. Sulla base di un insieme di valori condiviso, dirigente, docenti e

tecnici, studenti e genitori si mobilitano attorno ad una visione di una comunità che apprende. Il dirigente assume il ruolo non più di conduttore (alla meta), bensì quello di costruttore di un contesto dove a regime tutti i docenti (e gli studenti) diventano self-leader e trovano la loro strada di auto-realizzazione. L'organizzazione diventa a molte menti e il sistema di *governance* passa da quello di controllo a quello di presidio. Al centro il dirigente dà l'esempio, fornisce l'energia del cambiamento, si preoccupa di presidiare il contesto e delinea nuovi percorsi, mentre il controllo è esercitato da docenti e studenti in periferia.

Queste quattro categorie - scuole *laissez-faire*, scuole gerarchiche autoritarie, scuole gerarchiche illuminate e scuole auto-organizzate – sono, evidentemente, idealtipi. Ogni scuola si trova in situazioni intermedie e contingenti. Ma le categorie sono utili per individuare una direzione evolutiva, attorno a cui invitare tutti gli attori della scuola a riflettere e ad indirizzarsi.

Ambienti di apprendimento innovativi non nascono se sono presenti solo norme e risorse economiche. Per costruire e rendere efficaci ambienti di apprendimento innovativi è necessario ottenere la partecipazione di dirigenti, docenti e tecnici, studenti e genitori, in una logica di intra-imprenditorialità. Il Ministero è necessario, ma non sufficiente. Serve l'intelligenza distribuita di tutti, interconnessi, auto-motivati e auto-attivati. Al Ministero - al centro - non si risolve. Il futuro è in periferia, dentro le scuole auto-organizzate, capaci di promuovere feconde reti interconnesse di studenti e genitori, docenti e tecnici, dirigenti e scuole. In sintesi: l'auto-organizzazione è il futuro più affascinante per la scuola.

Ma per ottenere scuole auto-organizzate sono fondamentali insegnanti capaci di lavorare in gruppo (titolo del libro), comunicare efficacemente (cap. 1), creare un clima di lavoro produttivo (cap. 2), decidere al meglio (cap. 3), gestire i conflitti (cap. 4), organizzare riunioni efficaci (cap. 5), rendere il gruppo efficiente (cap. 6), favorire l'ideazione creativa nel team (cap. 7): Giovanni Lucarelli *docet!*

Alberto F. De Toni

*Rettore dell'Università degli Studi di Udine
e Segretario Generale della Conferenza
dei Rettori delle Università Italiane*

Introduzione

Ti piacerebbe lavorare con efficienza e serenità insieme ai colleghi della tua scuola (o della tua università)?

Ho insegnato, per circa dieci anni, all'università e sono «circondato» da familiari ed amici che sono docenti (in varie scuole di ogni ordine e grado). Una delle difficoltà principali che ho riscontrato è proprio la capacità di lavorare efficacemente in gruppo e di far crescere, professionalmente e personalmente, le persone con cui collaboriamo.

Saper lavorare in team, oggi, è una competenza irrinunciabile, soprattutto in questi ultimi anni in cui gli Istituti scolastici stanno assomigliando sempre più a delle aziende (e questo non è detto che sia sempre un bene).

Il problema, però, è che nessuno ci insegna a lavorare in gruppo, nonostante impieghiamo gran parte del nostro tempo (e delle nostre energie), a progettare, a prendere decisioni e a risolvere i problemi insieme ad altre persone.

Il risultato è che ci troviamo, molto spesso, a partecipare a «riunioni disastrose», in cui le persone arrivano in ritardo, si assentano di continuo o non alzano lo sguardo dallo *smartphone*. Non si sa quale sia l'ordine del giorno (oppure si sa, ma non viene rispettato), ognuno borbotta con il vicino mentre prendono la parola i colleghi più logorroici (ripetendo sempre le stesse cose). Il clima è molto teso, la discussione degenera spesso in lite e, dopo diverse

ore, la riunione finisce senza che sia chiaro quali decisioni siano state prese e quali siano le attività da svolgere.

Per lavorare in modo efficiente in gruppo non è sufficiente sedersi intorno ad un tavolo, bisogna attivare, come ricorda Enzo Spaltro, una «mentalità plurale», bisogna saper uscire dal proprio punto di vista per far spazio alla descrizione che, della stessa realtà, ci propongono gli altri. Bisogna abbandonare l'ottica miope della scarsità e della sterile competizione, per sperimentare un approccio lungimirante, collaborativo, mirato all'abbondanza e al benessere.

Siamo soliti indicare, nelle riunioni, «l'ordine del giorno», ma c'è anche un ulteriore livello di lettura nelle dinamiche di gruppo che, come suggeriva Franco Fornari, possiamo chiamare «l'ordine della notte». L'*ordine del giorno* riguarda gli aspetti razionali, le finalità operative, gli obiettivi da raggiungere, il fare, il futuro; l'*ordine della notte* concerne, invece, le componenti emotive, la soddisfazione, l'essere, il presente. Ogni gruppo, allora, per poter lavorare e vivere funzionalmente deve tenere presenti queste diverse componenti e cercare, nelle proprie attività quotidiane, di integrarle nel miglior modo possibile.

Ecco perché formare e gestire gruppi di lavoro realmente efficienti (ed innovativi) non è poi così facile. «*Il tutto non è mai uguale alla somma delle parti*» afferma Chuck Noll, leggendario allenatore della squadra di football americano dei Pittsburgh Steeler, «è sempre minore o maggiore a seconda di come riescono a collaborare i suoi membri».

Non è sufficiente, quindi, riunire degli insegnanti brillanti, è necessario che il gruppo impari a dialogare con lealtà e rispetto, a gesti-

re i conflitti che emergono, a generare idee innovative, a prendere decisioni consapevoli e ad attuare le strategie più promettenti.

Anche le scuole (come le aziende) hanno bisogno, come evidenzia Kennet Blanchard, di *«team capaci di liberare le energie creative dei singoli componenti, di incoraggiare il senso di responsabilità e l'impegno di ognuno, capaci di offrire soluzioni innovative a vantaggio del gruppo e dell'organizzazione»*.

Se hai voglia di migliorare le tue abilità comunicative e decisionali, se desideri far parte di un gruppo vivace e produttivo, in cui lavorare insieme sia piacevole e gratificante, allora ... questo libro fa proprio per te!

Buona lettura.

1. COMUNICARE EFFICACEMENTE

Comunicare assertivamente

Ci sono gruppi in cui le persone non si ascoltano, si interrompono e si sovrappongono nell'esposizione, in cui intervengono sempre (e solo) i soliti personaggi; durante le riunioni, su ogni proposta, nascono attriti e conflitti che paralizzano le decisioni e il lavoro del team.

Altri gruppi, al contrario, sono vivaci e stimolanti, le persone si esprimono in modo chiaro e ordinato, c'è ascolto e attenzione da parte di tutti, si lavora in un clima collaborativo in cui idee e suggerimenti vengono analizzati e valutati insieme.

Come è possibile rendere funzionale ed efficiente la comunicazione in un gruppo?

Ci sono alcune competenze comunicative e relazionali che ogni membro, così come il gruppo nel suo insieme, deve imparare a sviluppare: vediamole insieme.

Saper Ascoltare

Ascoltare attivamente non significa tacere (più o meno pazientemente) in attesa del proprio turno per prendere la parola, ma porre attenzione, con il corpo e con la mente, a ciò che l'interlocutore sta dicendo. Significa entrare in sintonia con l'altro, provare a metterci nei suoi panni ed osservare la situazione dalla sua prospettiva.

L'empatia è proprio la capacità di «sospendere», per un momento, la nostra «percezione del mondo», per lasciare spazio alla percezione dell'altro, cercando di distogliere l'attenzione dalle nostre idee e di superare eventuali preconcetti o pregiudizi. Quando riusciamo ad ascoltare in modo empatico allarghiamo i nostri orizzonti, ci arricchiamo di un nuovo punto di vista, stimoliamo la nostra mente a riflettere su ciò che ci viene presentato. Prova ad annotare quello che il collega sta dicendo senza operare, in questa fase, né critiche né pregiudizi.

Un buon ascolto, quindi, è caratterizzato dal rispetto e dall'accoglienza verso l'altro, dalla curiosità intellettuale, dalla volontà di capire e di confrontarsi in modo sereno e autentico.

Conclusa l'esposizione, puoi intervenire con qualche domanda, per chiedere delucidazioni, o con una parafrasi riassuntiva, per verificare di aver compreso. Cerca di evitare risposte di tipo aggressivo o intimidatorio: non giovano né alla discussione né alla relazione. Invece di rispondere «*Non sei mai capace di suggerire una buona idea*», usa frasi come «*Questa tua proposta mi sembra poco efficace (o realizzabile) per il seguente motivo: come possiamo migliorarla?*».

Saper conquistare l'attenzione

Un intervento chiaro e ben strutturato permette di presentare le nostre idee in modo efficace e di ottimizzare il tempo del gruppo. Individua, per prima cosa, gli argomenti che ritieni più significativi sul tema in questione e annota sia i contenuti che vuoi esporre sia l'ordine in cui presentarli (Cicerone suggeriva la sequenza «*inventio, dispositio, elocutio, actio, memoria*»). L'esposizione deve essere breve e chiara: presenta solo l'essenziale con un linguaggio semplice. Verifica, di tanto in tanto, che i colleghi stiano seguendo il filo del tuo discorso.

Quando suggerisci un'idea o una proposta, è molto utile sottolineare prima le insoddisfazioni della situazione attuale e poi evidenziare le opportunità e i vantaggi del nuovo scenario. Le informazioni che gli ascoltatori ricordano meglio sono quelle semplici, quelle che coinvolgono i sensi (soprattutto la vista, l'udito e il tatto), quelle legate alla soddisfazione di esigenze e bisogni e, infine, quelle che colpiscono per la loro novità e creatività.

L'obiettivo del tuo intervento è quello di dare un contributo utile al gruppo, cercando di stimolare in chi ascolta interesse, curiosità e, soprattutto, coinvolgimento.

Saper criticare

Lavorare insieme non è facile, lo sappiamo, e può capitare che qualche membro del gruppo non svolga il lavoro come avremmo voluto. Fare finta di niente non serve a nulla: non aiuta la persona a migliorare e non consente al gruppo di progredire nelle attività. È molto importante, in questi casi, far crescere la persona, e il gruppo, attraverso una critica costruttiva.

Una modalità frequente di reagire, in circostanze simili, è quella di dire: *«Sei proprio un incapace ... mai un lavoro ben fatto! Lo sapevo che da quelli come te non mi potevo aspettare niente di buono ...»*. Questa reazione assomiglia più ad uno sfogo emotivo che ad una critica: colpisce ed offende la persona e non spiega le motivazioni per cui il compito non è stato eseguito correttamente.

Una critica costruttiva, invece, è rivolta al comportamento e non all'individuo: attaccare e insultare una persona non è eticamente corretto e presenta due grandi svantaggi: deteriora la relazione e riduce la sua motivazione e il suo impegno nel gruppo.

Meglio dire: *«Sono deluso perché hai svolto questo compito in modo superficiale: dalle poche pagine della tua relazione non emergono i dati essenziali né il duro lavoro svolto dal nostro team. Mi aspetto che, per la prossima settimana, tu la ampli inserendo le fasi del progetto e alcuni grafici»*. Questa critica aiuta la persona a capire dove ha sbagliato, in modo da evitare, in futuro, lo stesso errore, e offre un'alternativa di comportamento suggerendo come raggiungere il risultato atteso.

Le critiche costruttive, quindi, mirano a far crescere la persona, a migliorare le relazioni tra i colleghi, ad aumentare la motivazione e la produttività del gruppo.

Saper rispondere alle critiche

A volte siamo noi a ricevere le critiche del capo (Dirigente, ecc.) o dei colleghi e, magari, non sono così rispettose e costruttive come quelle che abbiamo appena visto. Che fare in questi casi?

Evitiamo, per prima cosa, di cedere al vittimismo: possiamo correggerci, e cambiare comportamento, senza per questo condannarci o rinnegare noi stessi. Evitiamo anche reazioni aggressive che rischiano di innescare pericolose *escalation* verso il conflitto.

Se le critiche che riceviamo sono costruttive, possiamo chiedere dei chiarimenti (*«Può farmi un esempio concreto: che cosa ho sbagliato?»*), *«Può suggerirmi come dovrei fare a ...»*), riconoscere il nostro errore (*«È vero, ho sbagliato, non ho valutato correttamente il tempo necessario per questa attività ...»*) e darci da fare per recuperare.

Se la critica, invece, è offensiva, dobbiamo, prima di tutto, farci rispettare con frasi come *«Non accetto che mi tratti in questo modo*

...», oppure «*Non ritengo di essere una persona ...*». Successivamente possiamo chiedere dei chiarimenti per circoscrivere l'errore («*Che cosa/dove ho sbagliato?*»), comprendere meglio («*Che cosa vorrebbe che facessi ...*»), riconoscere l'errore, come abbiamo già visto, e darci da fare.

Saper dire di no

Dire di no ad una proposta che non ci interessa (o che non riteniamo corretta) non è sempre facile; intervengono, infatti, una serie di paure: il timore di deludere l'altra persona, di essere considerati poco disponibili, di essere rifiutati, ecc. Queste paure, come abbiamo già visto, nascono da desideri «irrazionali» («*Devi essere amato da tutti*», «*Devi essere perfetto*», «*Devi compiacere gli altri*», ecc.) e quindi scollegati dalla realtà.

Imparare a dire di no ha un duplice effetto benefico nelle relazioni (personali e professionali): dà valore e dignità a noi stessi e «ridimensiona» l'altro. Vediamo un esempio.

Il capo ci chiede, vista la nostra disponibilità, di svolgere un'attività (seguire un progetto impegnativo, organizzare un evento, ecc.), quando siamo già oberati di lavoro, mentre ci sono altri colleghi più liberi.

La prima cosa da fare è chiedere chiarimenti: «*Che cosa si aspetta che faccia?*», «*Devo svolgere quest'attività da solo?*», «*Quali sono i tempi per completare il lavoro?*», ecc. Una volta compresa la richiesta, possiamo riformulare dicendo: «*Se ho ben capito, lei si aspetta che io organizzi questa attività, nonostante i progetti che sto già seguendo, entro la prossima settimana?*», oppure «*Mi sta chiedendo di dedicare due ore, tutti i giorni, per tre settimane, per completare questo progetto che è rimasto indietro?*».

Prendiamoci del tempo per riflettere sulla proposta e valutare quanto sia in linea con le nostre abilità, con le nostre effettive disponibilità e con una equa distribuzione dei carichi di lavoro.

Se riteniamo eccessiva questa richiesta, possiamo rifiutarla dicendo: «*Non sono disposto a farmi carico di questa attività, perché (l'ho già svolta due volte mentre altri colleghi non l'hanno mai fatta)*», oppure «*il mio tempo lavorativo è completamente assorbito da altri progetti*», ecc.). *Se vuole ne possiamo riparlare tra un paio di mesi*».

Dire di no in modo assertivo, quindi, prevede di ascoltare la richiesta che ci viene fatta, chiedere chiarimenti per definirla in modo esplicito, valutarla attentamente, prenderci la piena responsabilità del nostro rifiuto e motivare il perché.

Saper chiedere e offrire apprezzamenti

Siamo abituati a criticare (o a ricevere delle critiche), quando un lavoro viene svolto male; quando le cose vanno bene, però, non diciamo nulla.

È molto importante, invece, imparare a gratificare le persone, riconoscere il loro impegno, premiare i risultati raggiunti. Queste gratificazioni rappresentano un prezioso «nutrimento» (emotivo e affettivo) che stimola la partecipazione, l'impegno, e l'impiego delle risorse creative.

Esistono, secondo diversi autori, due tipi di riconoscimenti:

- incondizionati, relativi all'esistere, come: «*Sono felice di vederti*», «*Mi fai piacere averti nel nostro gruppo*», ecc.

- condizionati, relativi all'agire, come: «*Hai fatto bene a ...*», «*Apprezzo molto il lavoro che hai svolto*», ecc.

Impegnati ad offrire, ogni giorno, un paio di apprezzamenti autentici alle persone che lavorano con te.

E' importante, per la nostra autostima, imparare anche a richiedere feedback ed apprezzamenti: «*Ha avuto modo di leggere la mia relazione: che cosa ne pensa?*», «*È soddisfatto del lavoro del nostro dipartimento?*»

Quando riceviamo un compimento autentico, non minimizziamo («*Non ho fatto nulla ...*»), ma, come abbiamo già visto, impariamo ad accettarlo rispondendo, ad esempio, «*Grazie, mi fa piacere sentirti dire*», oppure, «*Grazie, sono contento che abbia apprezzato il mio impegno*».

Lavorare con colleghi difficili

In ogni istituto, in ogni consiglio di classe, ci sono colleghi «difficili», persone un po' (troppo) «spigolose» con le quali non è proprio facile andare d'accordo. Gli amici possiamo sceglierceli, ma i colleghi no: dobbiamo imparare a collaborare con le persone che abbiamo intorno.

Vediamo, come suggerisce Roy Lilley¹, alcune «tipologie» di persone difficili.

Il «Brontolone»

È una persona che si lamenta di tutto e di tutti. Ha sempre un motivo per lagnarsi, a volte di situazioni «distanti», come le norme e la burocrazia, a volte di aspetti più «vicini» come il funzionamento

¹ Lilley, R., *Dealing with Difficult People*, Kogan Page, 2006

dell'Istituto o le decisioni del Dirigente. Sembra che le faccia piacere trovare un motivo per cui lamentarsi; ciò che è più preoccupante, però, è che non fa niente per risolvere il problema. Ogni situazione sembra fuori della sua portata: sa cosa bisognerebbe fare per migliorare le cose, ma non fa nulla, perché la questione «esula» dalle sue competenze.

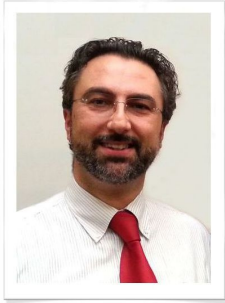
Nel gruppo, il brontolone «abbassa» l'energia e l'incisività del team, consuma tempo che potrebbe essere usato in modo più produttivo e rischia di essere ignorato o messo a tacere in modo brusco.

Lavorare con il Brontolone:

Visto che ce lo troviamo nel nostro gruppo, è importante imparare a collaborare con il *Brontolone* e, soprattutto, imparare a sfruttare le sue potenzialità. Se conosce bene la situazione, di cui si lamenta spesso, perché non affidargli la responsabilità del progetto?

Un altro modo per stimolare il contributo del *Brontolone* è metterlo alle strette con domande tipo: «*Quali sono, secondo la tua esperienza, le tre azioni più importanti (o urgenti) da fare per risolvere questo problema?*», «*Per la prossima riunione prepara un elenco delle 5 criticità più gravi: le affronteremo insieme e le risolveremo una volta per tutte*».

L'autore



Giovanni Lucarelli è sociologo, scrittore, speaker e trainer in creatività ed innovazione.

Svolge attività di formazione e di consulenza, presso istituti scolastici, università e aziende, aiutando le persone a lavorare efficacemente in gruppo e a sviluppare le abilità creative (creative thinking, problem solving, ecc.).

Ha pubblicato numerosi articoli e alcuni volumi tra cui «*L'arte di essere creativi*» (Quattroventi, 1998), «*L'arte di rendere creativo un gruppo*» (Quattroventi, 1999), «*Il gruppo al lavoro*» (Franco Angeli 2005), «*Team Innovativi*» (Ticonzero, 2011).

Scrive articoli e approfondimenti scientifici sullo sviluppo delle abilità creative e sul lavoro in gruppo su www.wired.it e nel blog www.giovanilucarelli.it.