

# PROPOSTA DI INTERVENTO

PERCORSO DI SUPPORTO ai GRUPPI per la GESTIONE del  
CAMBIAMENTO e l'EFFICACIA nei GRUPPI DI LAVORO

PERCORSO DI SOSTEGNO ALL'ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP per  
FIGURE DIRIGENZIALI

DOTT.SSA CLAUDIA RIGHETTI - PSICOLOGA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI -  
PSICOTERAPEUTA

Gennaio 2015

**Comune di Modena**

## Il Contesto di riferimento

L'amministrazione Comunale di Modena ha intrapreso, a seguito delle elezioni amministrative del maggio u.s., un'importante riorganizzazione funzionale che ha coinvolto la quasi totalità della struttura organizzativa.

L'orientamento alla stabilità ed alla conservazione di abitudini, che caratterizza buona parte degli esseri umani, rendono i cambiamenti organizzativi generatori di resistenze, tensioni e malessere che possono influire sul clima, la motivazione e sulla qualità dei servizi erogati.

Per questo motivo appare opportuno predisporre un "tragitto":

- Che, da un lato, aiuti a migliorare la gestione del cambiamento, da parte dei gruppi di lavoro e permetta loro di attivare risorse, individuali e di gruppo, che consentano di assorbire ed implementare il cambiamento minimizzando la sofferenza per gli individui e per l'organizzazione;
- Dall'altro sostenga le figure dirigenziali nell'attivare competenze di leadership e guida dei collaboratori in una situazione di cambiamento organizzativo.

L'accezione "tragitto" soprariportata si riferisce a interventi di supporto ai gruppi di lavoro, che manifestano situazioni di criticità, che non si esauriscono in un momento meramente formativo ma piuttosto abbracciano la logica dell'intervento di ascolto delle problematiche del Gruppo di Lavoro (GdL) e di individuazione di strategie di fronteggiamento e superamento delle criticità. Tale intervento assumerà nel progetto la dicitura: " Supervisione ai GdL"

## **Linea d'intervento n.1 - SUPERVISIONE AI GRUPPO di LAVORO (GdL)**

La supervisione ai gruppi di lavoro è qui intesa come un approccio equidistante dalla consulenza e dalla formazione tradizionale e viene proposta e realizzata come, un **contesto spazio - temporale per esprimere, analizzare e rielaborare, vissuti, convinzioni e credenze** che si attivano nei processi di lavoro che si basano in modo più o meno diretto sul *teamwork*, e come luogo per **analizzare le situazioni e i problemi emotivamente più attivanti e/o critici**.

Le sessioni di supervisione saranno realizzate coinvolgendo attivamente i componenti del GdL in una logica di incremento dell'integrazione, del "*problem solving*" e superamento delle eventuali criticità.

### **Obiettivo**

La supervisione al gruppo rappresenta una modalità di lavoro "diretta" e specificatamente rivolta a favorire una gestione maggiormente consapevole delle criticità e delle difficoltà presenti nella quotidianità lavorativa.

A differenza dell'attività formativa "tradizionale", la supervisione si configura come uno SPAZIO DI ASCOLTO E SUPPORTO ai SINGOLI E AL GRUPPO PER L'INDIVIDUAZIONE DI STRATEGIE COGNITIVE E COMPORTAMENTALI ALTERNATIVE a quelle che spesso inconsapevolmente concorrono a sostenere situazioni di malessere, scarsa efficacia ed efficienza.

Nel complesso l'intervento favorisce la comunicazione tra i membri del gruppo e facilita il superamento delle criticità relazionali e dei conflitti interpersonali presenti e caratterizzanti la quotidianità lavorativa.

E' uno strumento di apprendimento attivo che permette attraverso il confronto guidato e coordinato da un "facilitatore" di:

- Comprendere e Analizzare i vissuti emotivi
- Elaborare il carico emotivo derivante dall'attività lavorativa

- Analizzare le dinamiche comunicative e conflittuali caratterizzanti il contesto operativo;
- Fare il punto sulle diverse metodologie di lavoro;
- Identificare spazi di miglioramento delle stesse;
- Superare eventuali errori e/o difficoltà presenti nella quotidianità lavorativa

Anziché docente, il consulente che guida l'intervento, si configura come un **facilitatore** il cui obiettivo è di trarre il meglio dai membri del gruppo e nello stesso tempo aiutarli ad ottimizzare le proprie strategie di intervento.

Il facilitatore agevola il dialogo tra i membri del gruppo occupando uno spazio "neutro" tipico delle azioni di mediazione.

La discussione che emerge nel gruppo è condotta stimolando attenzione e motivazione e cercando di far progredire ogni tema dalla negatività alla positività e dal piano dell'astrattezza a quello della concretezza.

## Contenuti

Le tematiche oggetto degli incontri di supervisione saranno individuate a partire dall'analisi dei fabbisogni e/o delle criticità rilevate anche con il contributo dell'ufficio Organizzazione Qualità e Ricerche (referente Dott.ssa Migliozi) .

Tendenzialmente è possibile ipotizzare quali contenuti tematici:

- L'integrazione fra i membri nei Gruppi di Lavoro neo- formati (*team building*);
- Strumenti concettuali ed operativi per lavorare in gruppo (*team work*)
- Strumenti comunicativi e relazionali per gestire il contrasto;
- La gestione del cambiamento e dello stress derivante;
- La gestione dei collaboratori e dei gruppi di lavoro (la leadership nei momenti di complessità e cambiamento)

## **Durata**

La durata della supervisione per ogni gruppo sarà stabilita in base alle esigenze individuate nell'ambito di una prima fase di analisi dei fabbisogni e di ascolto.

In generale: ogni incontro di supervisione, per singolo gruppo, avrà una durata di minimo 3 massimo 4 ore e un numero massimo di 3, 4 incontri.

## **Esperienze professionali attinenti**

Supervisione al comitato direzionale di un'azienda privata

Supervisione operatori comunità socio-educativa residenziale per minori

Supervisione operatori comunità per gestanti e madri con bambini

Supervisione operatori comunità per accoglienza e integrazione stranieri  
(Emergenza Nord Africa)

Supervisione del Gruppo di Coordinamento Pedagogico del Comune di Cesena

Supervisione Operatori di un Comando di P.M. della Regione Emilia Romagna

Supervisione per operatori Struttura Residenziale per Anziani

Supervisione degli operatori di una sigla sindacale

Sportello di Ascolto in Movimento Comune di Ravenna

Sportello di Ascolto in Movimento Comune di Cervia

## **Linea d'intervento n. 2 – LABORATORIO ESPERIENZIALE PER L'OTTIMIZZAZIONE DELL'ESERCIZIO DELLA LEADERSHIP**

### **Premessa**

Chiunque, nel proprio lavoro, sia chiamato a conseguire risultati attraverso il lavoro di altri può considerarsi un leader.

Ottenere il massimo rendimento da un gruppo di persone, costruire un gruppo in grado di rendere più del totale delle singole risorse, organizzare gli sforzi degli uomini a favore degli obiettivi dell'organizzazione, tenendo altresì conto degli obiettivi individuali, è ciò che viene implicitamente o esplicitamente chiesto a chiunque si occupi di guidare e coordinare uno o più gruppi di persone.

Tale ruolo richiede di coniugare, a competenze tecnico – specialistiche, abilità comportamentali e gestionali in grado di valorizzare e motivare il personale e di infondere nell'ambito di un gruppo uno spirito di squadra che consenta alle persone di rispondere con tempestività ai cambiamenti del contesto operativo cogliendo in essi le opportunità di crescita e sviluppo.

Agire la leadership in una situazione di cambiamento può richiedere nuovi accorgimenti e la messa a punto di strategie specifiche di conduzione e gestione dei collaboratori e dei gruppi.

### **Metodologia**

L'intervento prevede un approccio formativo cosiddetto "bottom-up" ovvero dall'analisi dei casi specifici critici connessi all'esperienza dei partecipanti e inerenti l'esercizio della leadership saranno inferiti i principali strumenti concettuali ed operativi per incrementare l'efficacia gestionale. A tal proposito i temi affrontati potranno riguardare temi e contenuti afferenti a due aree:

- **MANAGERIAL SKILL** (AREA GESTIONE DEL PERSONALE): concerne delle leve e dei comportamenti che riguardano il “far fare” agli altri;
- **PERSONAL SKILL** (AREA RISORSE PERSONALI): riguarda invece i processi che concorrono al “saper essere” del team leader

A titolo esemplificativo nella tabella seguente sono riportati alcuni temi che potrebbero essere oggetto di approfondimento:

<i>AREA RISORSE PERSONALI</i>	<i>AREA GESTIONE DEL PERSONALE</i>
Persuasività e influenza attraverso la comunicazione e la gestione delle relazioni	Gestire le persone e i gruppi di lavoro: l'esercizio della leadership
Intelligenza emotiva nel lavoro: gestire le emozioni e incrementare l'autocontrollo	La gestione del team e delle dinamiche di gruppo
La gestione del conflitto	La delega quale strumento di motivazione e sviluppo
Lo sviluppo delle tecniche di ascolto attivo	Il feedback al personale: la critica costruttiva quale strumento per il miglioramento della prestazione

## **Durata**

Si ipotizza un intervento snello e breve nell'impegno temporale di massimo 8 / 12 ore (2 o 3 incontri di 4 ore ciascuno dilazionati nel tempo).

