

Autocontrollo e Terapia Insulinica:

fin da subito!AMD
per il miglioramento
delle performance
e degli outcome di salute

Le dimensioni della comunicazione nei gruppi di lavoro e il significato del Team

Mariano Agrusta



IL SINGOLO...





www.immaginidivertenti.it

26/04/2011

Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008

IL TEAM...



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008



26/04/2011

Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008

Il gruppo



Si parla di “gruppo” quando le persone:

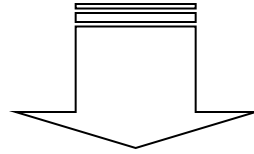
Condividono alcuni obiettivi di fondo

Vivono ruoli di interazione reciproca

Condividono alcune regole

Iniziano a provare il senso di appartenenza

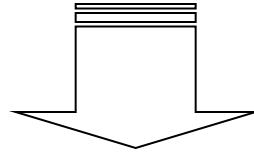
GRUPPO E SQUADRA



- GRUPPO: es: gruppo di amici, turisti
 - IL GRUPPO HA L'OTTICA DEL FUTURO DI LUNGO PERIODO, PRIVILEGIA LO "STARE BENE INSIEME" AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI. **I LEGAMI SONO DI NATURA AFFETTIVA**

- SQUADRA: es: sport, orchestra, equipe medica, coro, protezione civile, gruppo di progetto, ...
 - LA SQUADRA PRIVILEGIA IL RISULTATO, IL FOCUS E' SULL'OBIETTIVO, **I LEGAMI SONO DI NATURA FUNZIONALE**

GRUPPO E SQUADRA



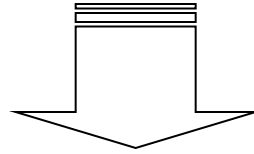
- GRUPPO:

- E' APERTO A TUTTI, NON SONO NECESSARIE COMPETENZE O QUALITA' PARTICOLARI PER FARNE PARTE. C'E' UN ATTENZIONE PARTICOLARE AL "PIU' DEBOLE"

- SQUADRA:

- C'E' SELEZIONE, OCCORRONO COMPETENZE E QUALITA' PERSONALI. CHI E' IN DIFFICOLTA' VIENE SUPPORTATO, MA SOPRATTUTTO STIMOLATO E INCITATO

GRUPPO E SQUADRA



- GRUPPO:

- RICERCA IL COMPROMESSO, RAGIONA E DISCUTE A LUNGO, IL TEMPO NON E' UNA RISORSA STRATEGICA.

- SQUADRA:

- OBIETTIVI AMBIZIOSI, SFIDANTI. CRITERI DI DECISIONE FUNZIONALI AL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI. POLARIZZAZIONE DELLO SFORZO DI TUTTI VERSO L'OBIETTIVO.

IL GRUPPO DI LAVORO

- INSIEME **LIMITATO** DI PERSONE
- CON LA **CONSAPEVOLEZZA** DELLA LORO UNITA'
- LEGATE DA UN **SENSO DI APPARTENENZA**
- **INTERAGENTI** IN UN CERTO PERIODO IN UN DATO SPAZIO
- **INTERDIPENDENTI**
- CON **VALORI, NORME, RUOLI** DICHIARATI, NEGOZIATI E CONDIVISI
- IMPEGNATE A RAGGIUNGERE UN **OBIETTIVO** SCELTO O ASSEGNATO
- IMPEGNATE NELLO SVOLGIMENTO DI UN **COMPITO**
- **MOTIVATE** DA INTERESSI PROFESSIONALI/ORGANIZZATIVI



Il gruppo di lavoro

Si parla di “gruppo di lavoro” quando le persone costituiscono una pluralità in integrazione attraverso:

Coesione

Interdipendenza

Negoziazione

Condivisione

Responsabilità degli obiettivi (di ascolto, informativi, elaborativi, progettuali, decisionali)

Gli stadi di sviluppo del gruppo

Stadio 1 – orientamento

Provare una tensione media ed alte aspettative

Provare una certa ansia: come mi integro?

Valutare la situazione e le figure centrali

Dipendere dall'autorità e dalla gerarchia

Necessità di trovarsi una collocazione e di stabilizzarsi

Gli stadi di sviluppo del gruppo

Stadio 2 - insoddisfazione

Si sperimenta uno scostamento tra aspettative e realtà

Ci si sente insoddisfatti della dipendenza dalla autorità

Ci si sente frustrati: nervosi rispetto agli obiettivi, compiti e piani d'azione

Ci si sente incompetenti e confusi

Si reagisce negativamente nei confronti del leader e degli altri membri

Competizione per potere e/o attenzione

Gli stadi di sviluppo del gruppo

Stadio 3 – la svolta

Decresce l'insoddisfazione

Si vanno superando le differenze fra aspettative e realtà

Si risolvono polarizzazioni e animosità

Si sviluppano armonia, fiducia, sostegno e rispetto

Si sviluppano autostima e sicurezza

Si genera maggior apertura e vengono forniti una maggior numero di informazioni di ritorno

Responsabilità e controllo vengono condivisi

Viene usato un linguaggio comune

Gli stadi di sviluppo del gruppo

Stadio 4 – produzione

- Sentirsi stimolati dal partecipare alle attività di gruppo
- Lavorare in attiva collaborazione ed in maniera interdipendente con tutto il gruppo o con parte di esso
- Percepire la forza del gruppo
- Mostrare grande fiducia nella possibilità di realizzare i compiti
- Condividere la leadership
- Avere un atteggiamento positivo nei confronti del successo del lavoro
- Ottenere risultati di alto livello

EVOLUZIONE del GRUPPO in GRUPPO di LAVORO

Interazione

Interdipendenza

Collaborazione

INTEGRAZIONE

EVOLUZIONE del GRUPPO

Interazione



azione reciproca che si determina
tra gli INDIVIDUI del gruppo



si fonda sulla PERCEZIONE della PRESENZA

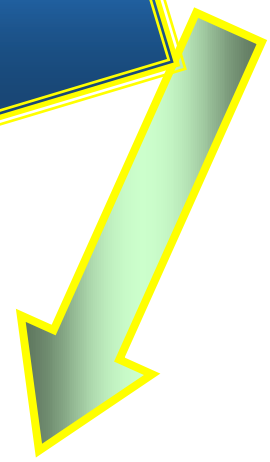


EVOLUZIONE del GRUPPO in GRUPPO di lavoro

Interdipendenza

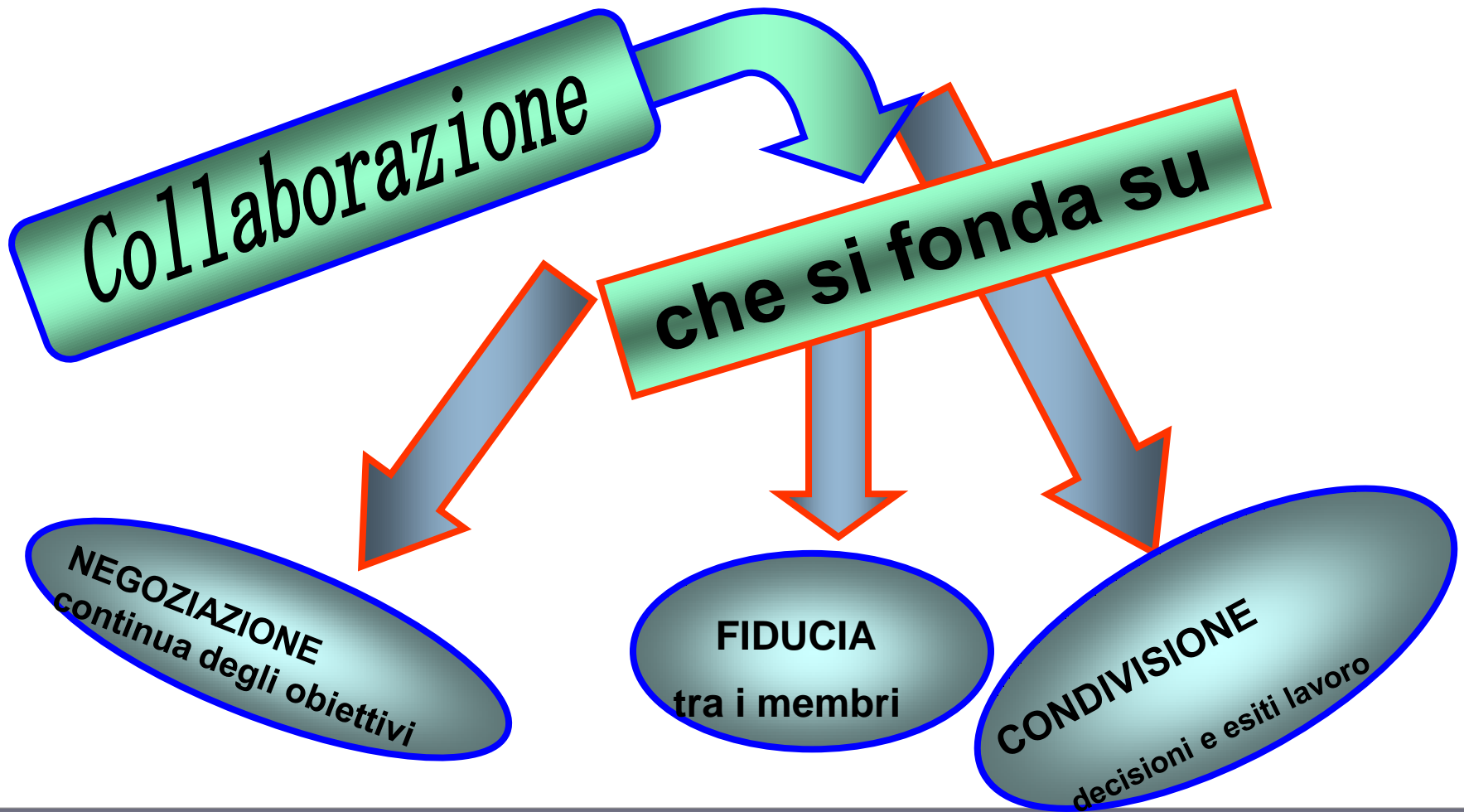


acquisizione della **CONSAPEVOLEZZA**
da parte dei membri di **DIPENDERE**
gli uni dagli altri



con il relativo sviluppo della rappresentazione
della rete di relazione con gli altri

EVOLUZIONE del GRUPPO in GRUPPO di lavoro



EVOLUZIONE del GRUPPO in GRUPPO di lavoro

INTEGRAZIONE

VIRTUALIZZAZIONE
del rapporto tra
uguaglianze e differenze

EQUILIBRIO
fra la soddisfazione dei
bisogni individuali e dei
bisogni del gruppo

FORMAZIONE
di un soggetto sociale autonomo
che si attribuisce significato e che
restituisce energie e risultati
all'ambiente nel quale si è costituito

EVOLUZIONE del GRUPPO in GRUPPO di lavoro

INTEGRAZIONE

**FASE CONCLUSIVA
DELL' EVOLUZIONE**



Gruppo



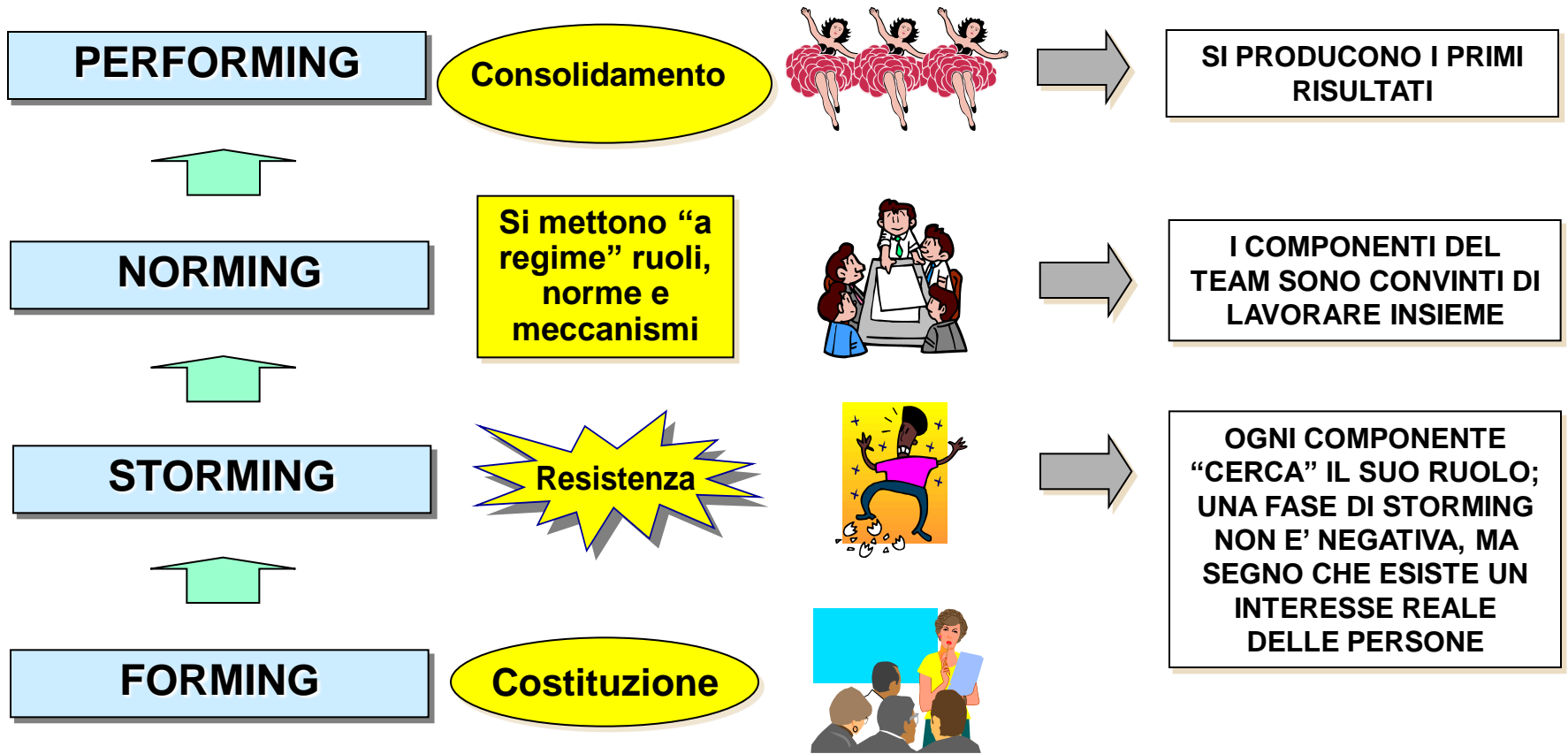
Gruppo di Lavoro



TEAM BUILDING

FATTORI COSTITUTIVI

Le fasi di vita di un Team



COMPITO E RELAZIONI

**UN TEAM, PER RAGGIUNGERE CONDIZIONI DI EFFICACIA,
DEVE AVERE COMPETENZE NELLE DUE AREE**

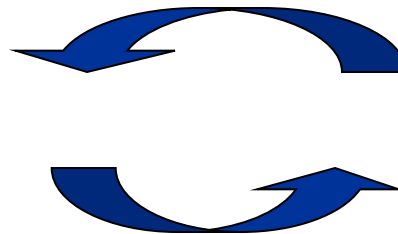
ORGANIZZAZIONE

**SAPER FARE
ORGANIZZARE
PIANIFICARE**

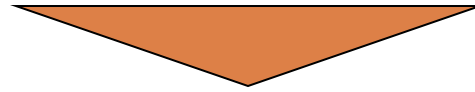


RELAZIONI

**GESTIRE LE RELAZIONI
INTERPERSONALI
GESTIRE IL CLIMA
GESTIRE I CONFLITTI**

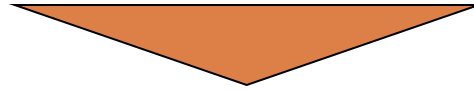


I FATTORI COSTITUTIVI DEL GRUPPO DI LAVORO



- **OBIETTIVI**
- **METODI**
- **RUOLI**
- **VERIFICA**
- **LEADERSHIP**
- **COMUNICAZIONE**
- **CLIMA**

OBIETTIVO



DEVE ESSERE

Comunicato a tutti i componenti del gruppo

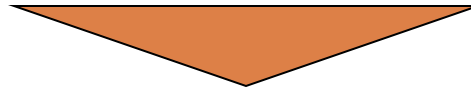
Chiarito e condiviso, senza dare nulla per scontato

Espresso concretamente come risultato, non vago e generico

Adeguito alle risorse e potenzialità del gruppo

Monitorato e verificato

METODO

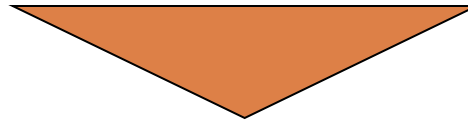


E' LA STRATEGIA

**CON CUI SI AFFRONTA UN PERCORSO, UN COMPITO, UN
OBIETTIVO, CON CUI SI AFFRONTA UN PROGETTO, SI RISOLVE
UN PROBLEMA, SI PRENDE UNA DECISIONE**

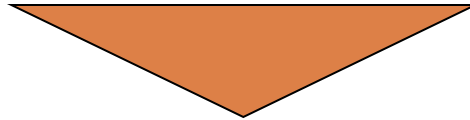
**PER LAVORARE EFFICACEMENTE IN GRUPPO E' NECESSARIO
CHIARIRE, CONDIVIDERE E RISPETTARE
UN PERCORSO DI LAVORO
E LE MODALITA' PER AFFRONTARLO E CONCLUDERLO**

RUOLI



**IL RUOLO È L'INSIEME DEI
COMPORTAMENTI
CHE CI SI ASPETTA DA CHI RICOPRE
UNA CERTA POSIZIONE ALL'INTERNO
DEL GRUPPO DI LAVORO**

RUOLI



E' QUINDI MOLTO IMPORTANTE IN UN GRUPPO CHE SIANO ESPLICITE LE RECIPROCHE ASPETTATIVE IN MODO CHE CIASCUNO ABBA CHIARO CHE COSA GLI ALTRI SI ASPETTANO DA LUI, A PARTIRE DA QUESTA CONSAPEVOLEZZA E' POSSIBILE NEGOZIARE E CHIARIRE E CONDIVIDERE I RISPETTIVI RUOLI.

QUESTO PERMETTE DI RIDURRE LA CONFLITTUALITÀ DERIVANTE DA ASPETTATIVE INADEGUATE, DIVERSE O INCOMPATIBILI

Leader

Turner (1991) *il leader è la persona o il ruolo sociale che esercita maggiori influenze in un gruppo rispetto alle altre persone o ruoli.*

Egli mostra più iniziative degli altri e occupa una posizione più elevata della gerarchia di status e nella rete di comunicazione dove si trova in una posizione centrale.



Lewin, Lippitt e White (1939)

- **leadership autoritaria** determina nei membri forte dipendenza dal leader, una considerevole aggressività tra i membri, scarsa iniziativa di gruppo, insoddisfazione nei membri ed elevato rendimento sia dal punto di vista quantitativo che dal punto di vista qualitativo.

- **leadership tollerante** si caratterizza per scarsa dipendenza dal leader, forte aggressività tra i membri, molti suggerimenti di attività da parte del gruppo, accompagnati da un forte scontento circa i progressi e le realizzazioni, considerevole insoddisfazione dei membri e un moderato livello di rendimento.
- **leadership democratica** emerge come caratterizzata da scarsa dipendenza dei membri dal leader, scarsa aggressività tra gli stessi, frequenti suggerimenti di attività di gruppo, grande soddisfazione e un rendimento quantitativamente moderato, ma qualitativamente superiore.

Lewin e coll. hanno mostrato come nei gruppi a conduzione autoritaria prevalga la produttività e una scarsa corresponsabilizzazione dei membri, mentre in quelli a conduzione democratica venga favorita la soddisfazione dei membri nonché il loro coinvolgimento nella presa di decisioni.

Bales e Slater (1955)

introducono il concetto di *differenziazione di ruolo*. Esso viene applicato sia alla differenziazione tra compiti del leader e attributi dei membri, sia alla stessa leadership.

A questo proposito, gli autori parlano di **leader centrato sul compito** (*task leader*), caratterizzato da una specializzazione strumentale e focalizzata sugli obiettivi da raggiungere; esso è centrato sul compito e guida il gruppo al raggiungimento degli obiettivi e alla risoluzione del compito.

Solitamente il leader centrato sul compito è colui che viene percepito come il meglio preparato e competente nello specifico compito da affrontare. Dal punto di vista del comportamento è colui che fornisce più suggerimenti, più opinioni e idee, dimostrando conoscenze, competenza e capacità organizzativa.

Leader socio-emotivo (*social-emotional leader*) è caratterizzato da una specializzazione espressiva e relazionale, attenta ai risvolti affettivi e alle implicazioni psicologiche. Esso si adopera per tenere alto il morale, far decantare le tensioni, controllare ansie e crisi emotive in caso di difficoltà.

Il leader socio-emotivo emerge come colui che smussa i conflitti, che interviene per trovare un compromesso, che risponde insomma sul versante dei sentimenti e delle richieste affettive.

Chi diventa leader?



- ❑ **I teorici dell'approccio situazionale** sostengono che esercitare un ruolo di potere è soprattutto una questione contingente: è sufficiente trovarsi al posto giusto nel momento giusto. La maggior parte degli individui, in altri termini, sarebbe potenzialmente adatta a svolgere funzioni di leadership nel caso riceva il necessario incoraggiamento e quando i tempi e le circostanze sono favorevoli e lavorano a suo vantaggio (Fiedler, 1978; Hollander, 1985). Secondo questa prospettiva, nessuno è superiore in assoluto, può essere solo migliore per fare una certa cosa, in un certo momento, in un certo luogo. Operativamente, possiamo considerare la leadership nei termini della definizione e della gestione di quelle iniziative che favoriscono il raggiungimento dei fini e degli obiettivi del gruppo.

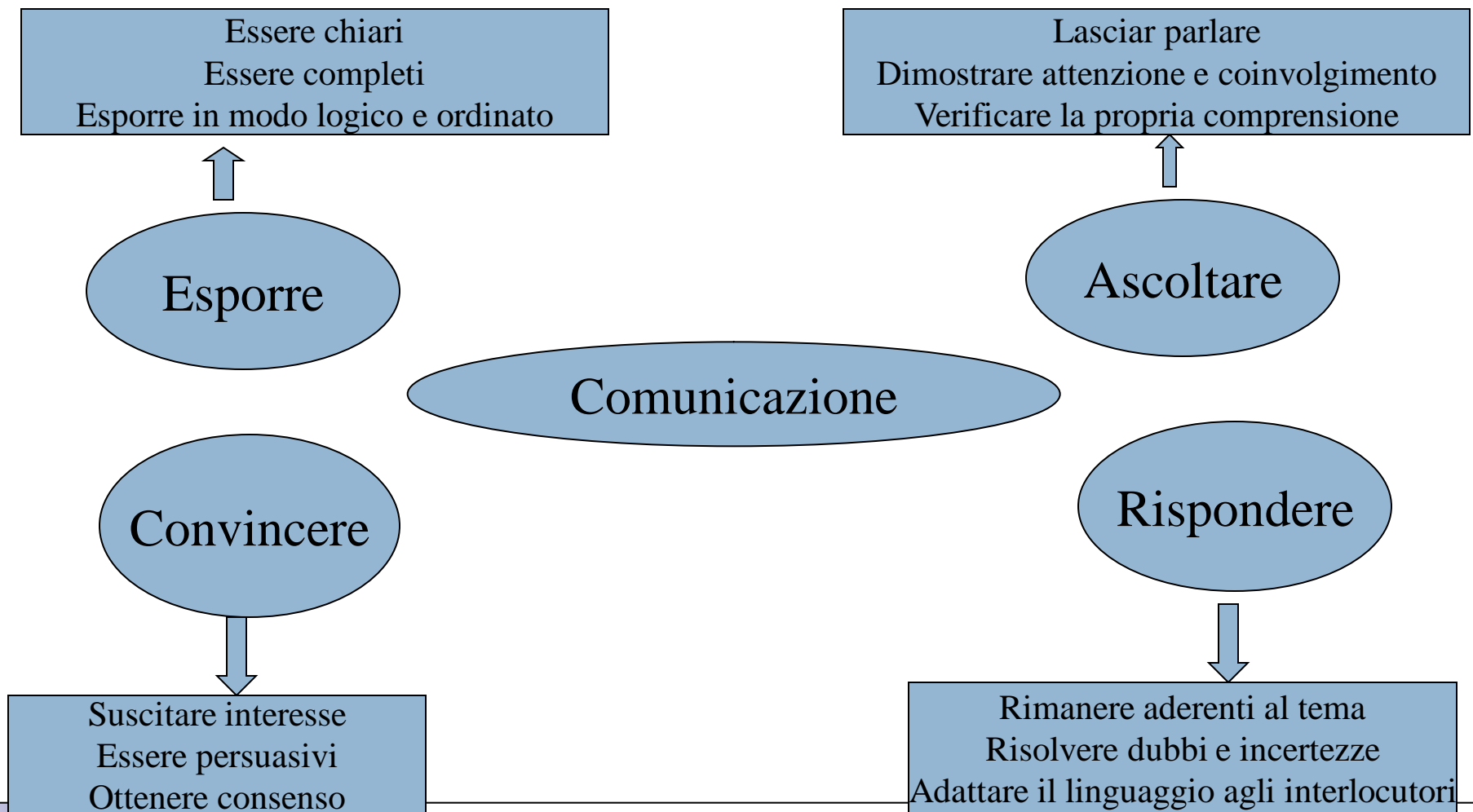
La comunicazione nel team

- La comunicazione è processo chiave che permette il funzionamento del team garantendo lo scambio di informazioni,finalizzandolo,al raggiungimento dei risultati.
- Allo stesso tempo ,orienta le relazioni interpersonali,partecipa al gioco delle attrazioni e delle ostilità,decide dell'accordo e del disaccordo,alimenta la collaborazione e il conflitto.
- (G.P.Quaglino et al.Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo.*Raffaello Cortina Editore*)

La comunicazione nel team

- La comunicazione nei gruppi di lavoro è un processo interattivo, informativo e trasformativo, che è inserito in un determinato contesto, governato da regole, e si svolge con determinate caratteristiche temporali (qui ed ora)

Il Modello



La comunicazione

Intesa come scambio di significati intesi da tutti

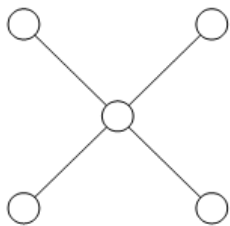
Verbale

Non verbale

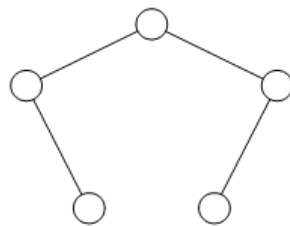
La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati. Tuttavia essa orienta ed è a sua volta orientata dal sistema di relazioni e ruoli presenti nel gruppo stesso.

Figura 8.2.

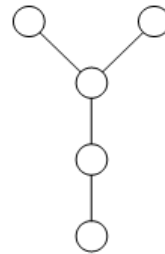
Le reti di comunicazione



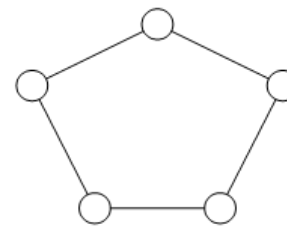
La ruota



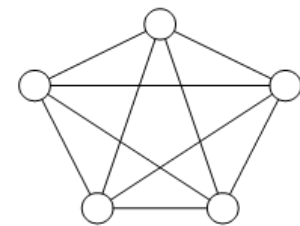
La catena



La Y



Il cerchio

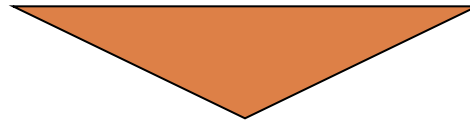


La rete connessa

Alcuni esempi di reti di comunicazione in un gruppo composto da cinque membri. I punti rappresentano le posizioni delle persone nelle reti e le linee i principali canali di comunicazione

- La comunicazione presuppone tre livelli:
 - uno interattivo, che va a impattare sulla struttura relazionale del gruppo;
 - uno informativo, che è relativo allo scambio e all'elaborazione di materiali e conoscenze inerenti il lavoro;
 - uno trasformativo, che concerne gli scambi che producono il cambiamento.
- Il processo comunicativo diventa anche il luogo di verifica del linguaggio del gruppo e la definizione del codice

COMUNICAZIONE

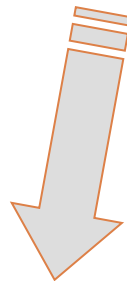


E' IL PROCESSO CHIAVE PER IL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO

LE PRINCIPALI COMPONENTI:



ESPOSIZIONE



FEEDBACK



ASCOLTO



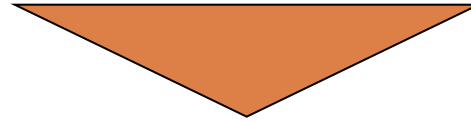
**CONFRONTO
E SCAMBIO**

STILI DI COMUNICAZIONE A SUPPORTO DEL TEAM

- Ascoltare
- Comunicare in modo efficace



CLIMA



**E' IL VISSUTO "EMOTIVO" DEL GRUPPO,
L'ATMOSFERA E SI PUÒ OSSERVARE
ATTRAVERSO I SUOI PRINCIPALI INDICATORI**

SOSTEGNO

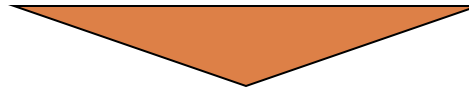
CALORE

RICONOSCIMENTO E STIMA

**SODDISFAZION
E**

APERTURA E FEEDBACK

VERIFICA



UN GRUPPO DI LAVORO NON E' COSTITUITO UNA VOLTA PER TUTTE: LA SUA COMPLESSITA' DETERMINA CAMBIAMENTI DELLE VARIABILI, DEI SOGGETTI E DELLE SITUAZIONI IN GIOCO.

E' NECESSARIO CHE I PROCESSI OPERATIVI SIANO SOTTOPOSTI A VERIFICA

OCCORRE SVOLGERE UNA SERIE DI ATTIVITA' DI MONITORAGGIO E DIAGNOSI DEI PUNTI FORTI E DI QUELLI DA MIGLIORARE RISPETTO A

➤ **L'ATTIVITA', IL LAVORO DEL GRUPPO:**

COSA ABBIAMO FATTO



RISULTATI/OBIETTIVI

➤ **IL GRUPPOSTESSO:
COME L'ABBIAMO FATTO**

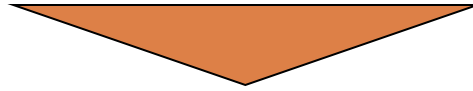


METODI

RUOLI

COMUNICAZIONE

MIGLIORAMENTO



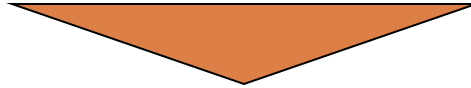
**IL MIGLIORAMENTO E' LA FASE CHE SEGUE ALLA
VERIFICA,**

**I PARTECIPANTI INDIVIDUANO GLI AGGIUSTAMENTI
NECESSARI (RIVEDENDO OBIETTIVI, METODI, RUOLI,
MODALITA' DI COMUNICAZIONE) PER MIGLIORARE
L'EFFICACIA DEL GRUPPO DI LAVORO, SULLA BASE
DELLA VERIFICA EFFETTUATA**

**L'OBIETTIVO E' QUELLO DI FAVORIRE LO SVILUPPO DEL
GRUPPO INDIVIDUANDO SOLUZIONI E STRATEGIE DI
MIGLIORAMENTO RISPETTO AI PROCESSI DI LAVORO**

**E' L'ATTIVITÀ CHE IL GRUPPO SVOLGE PER CRESCERE E
MIGLIORARSI**

VERIFICA: ALCUNE INDICAZIONI



- **CACCIA ALL'ERRORE, NON CACCIA AL COLPEVOLE**
- **AVVOCATO DELL'ANGELO E AVVOCATO DEL DIAVOLO**
- **MASSIMA ATTENZIONE AD ASCOLTARE, CAPIRE E INTEGRARE**
- **“IO MI SONO SENTITO...”, NON “TU SEI STATO...”**
- **“PER EVITARE CHE QUESTO SI RIPETA FACCIAMO COSI'...”, ESSERE TESI AL MIGLIORAMENTO, ESSERE PROPOSITIVI**

CON QUALI STRUMENTI

IL METAPLAN

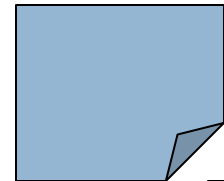
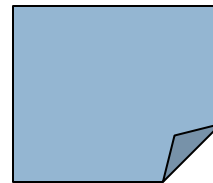
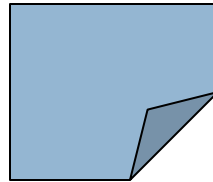
Scrivere la propria opinione in merito all'argomento definito insieme

(i bigliettini autoadesivi verranno poi collocati su un cartellone e letti nel gruppo)

Individuare alcune categorie generali all'interno delle quali fare rientrare le idee emerse

RUOLI

- ✓ Il Facilitatore
- ✓ Il Time keeper
- ✓ Il Razionalizzatore



IL RIGHELLO: la soddisfazione

Si misura la soddisfazione in relazione a (per esempio):

**RAPPORTO TRA RISULTATI RAGGIUNTI E
OBIETTIVI**

METODO DI LAVORO

CLIMA DEL GRUPPO

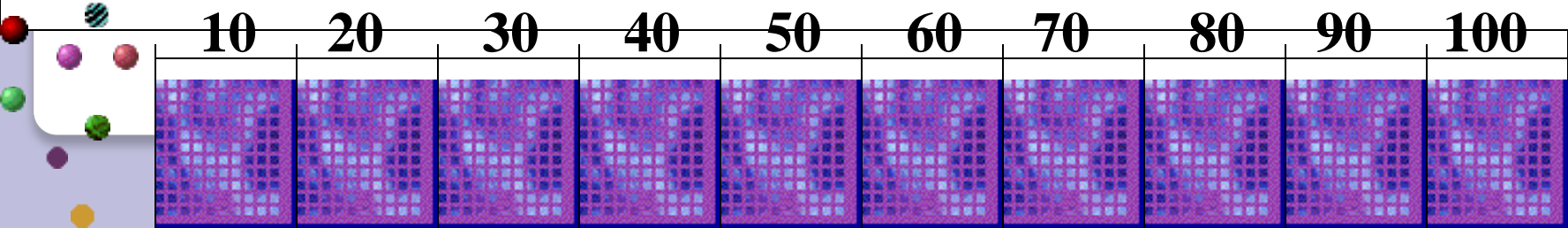
GESTIONE DEL GRUPPO

**ALTRI ELEMENTI CHE IL GRUPPO RITIENE
IMPORTANTI**

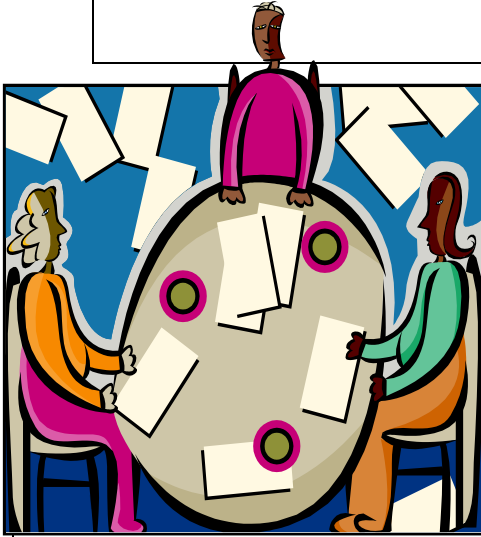
Ciascun componente del gruppo ha a sua disposizione un “pallino colorato” da utilizzare come indicatore della propria soddisfazione.

Ponendolo all'interno del righello graduato da 10 a 100, potrà esprimere il proprio giudizio in relazione ai criteri di valutazione scelti

Un componente del gruppo avrà cura di riprodurre sulla lavagna a fogli mobili il righello graduato



IL GIRO DI TAVOLO



Ha la finalità di aiutare i membri del gruppo a partecipare attivamente ad una discussione

- Consente a ciascuno di esprimere la propria opinione
- Regola l'ordine di successione degli interventi in base alla posizione dei singoli intorno al tavolo di lavoro

RUOLI

- ✓ Il Moderatore
- ✓ Il Time Keeper
- ✓ Il Metodologo
- ✓ Il Recorder

LE SCELTE PESATE

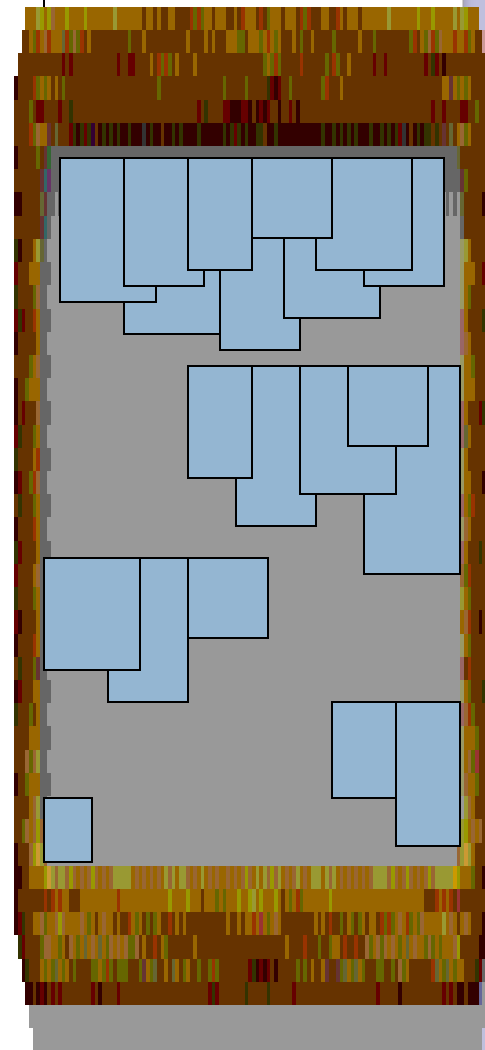
Hanno la finalità di aiutare i componenti del gruppo a prendere decisioni il più possibile condivise, stabilendo delle priorità tra le diverse alternative a disposizione

- Si individuano diverse scelte alternative che compongono la scelta e si scrivono alla lavagna
- Si individuano dei criteri comuni e condivisi che servono a “pesare” le alternative che compongono la scelta

RUOLI

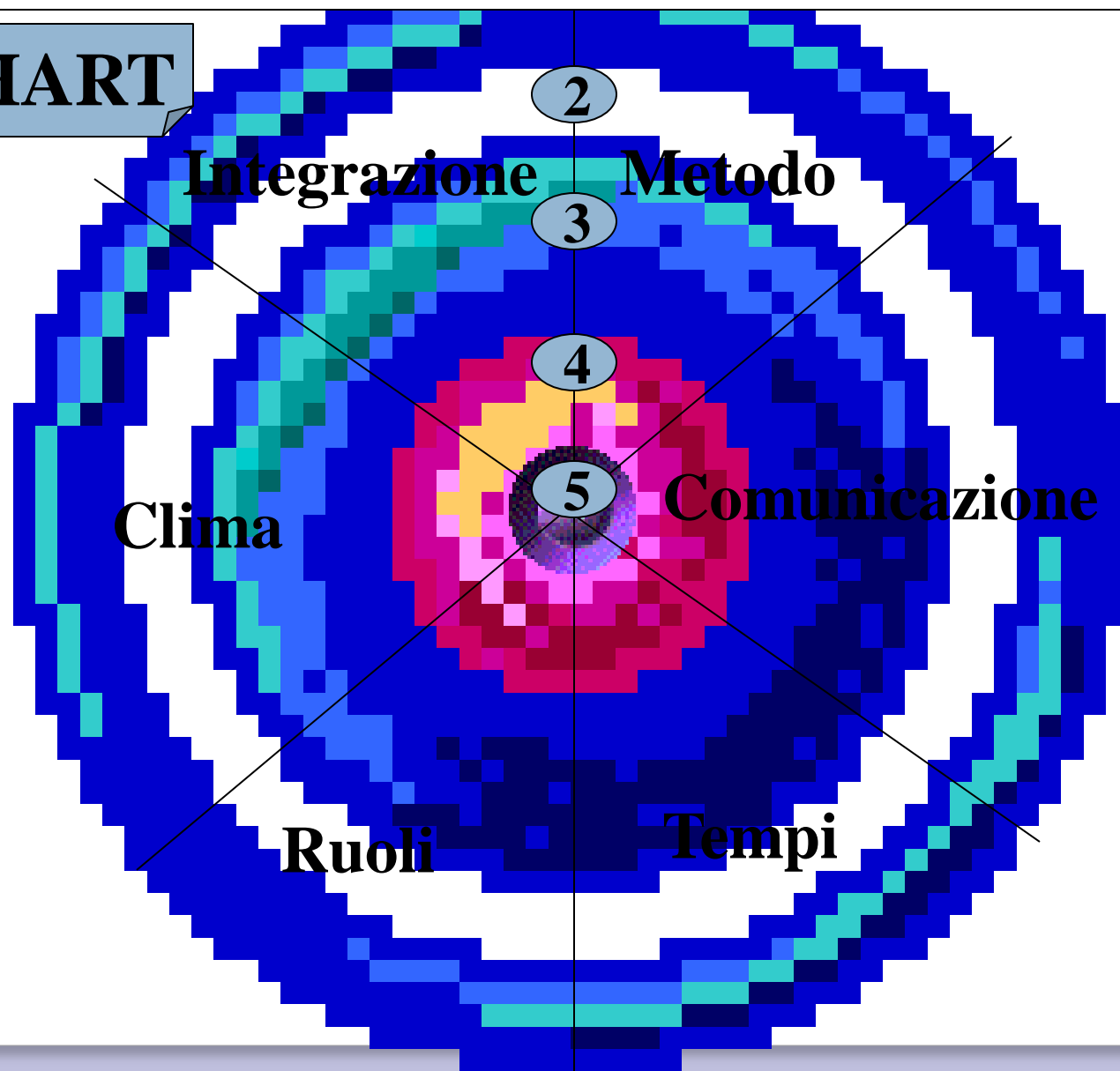
- ✓ **Il Moderatore**
- ✓ **Il Razionale**
- ✓ **Il Recorder**

- Ciascun partecipante attribuisce un valore (da 1 a 5) in base al grado di coerenza delle alternative ai criteri dati
più l'alternativa sarà coerente con i criteri, più il punteggio attribuito sarà alto
- Le alternative vengono riordinate in base al punteggio ottenuto
in alto la frase che ha ottenuto il punteggio più elevato, e via via le altre



Come si Monitorizza un Team

LA RADARCHART



- ① Per niente
- ② Poco
- ③ Abbastanza
- ④ Molto
- ⑤ Moltissimo

LA RADARCHART

Può essere utilizzata per rappresentare il grado di soddisfazione dei componenti del gruppo rispetto ad alcune aree da monitorare. Dà una visione d'insieme maggiore rispetto al righello

- Si individuano le aree da monitorare
- Si suddivide il “bersaglio” in tanti spicchi quante sono le variabili da considerare
- Le persone applicano dei pallini adesivi in corrispondenza di quanto sono soddisfatti (da 5 = moltissimo a 1 = per niente)
- Si discute insieme dei risultati



Può essere utilizzata anche come strumento per rappresentare i risultati emersi da un questionario

- Si suddivide il “bersaglio” in tanti spicchi quante sono le aree di indagine del questionario
- Si riportano le medie ottenute dal gruppo per ciascuna area d’indagine
- Si uniscono con una linea i punti corrispondenti alle medie facendo emergere così le aree forti e le aree deboli del gruppo
- Si discute insieme dei risultati

RUOLI

- ✓ **Il Conduttore del Team**
- ✓ **Il Razionalizzatore**
- ✓ **Il Sintetizzatore**

COME COSTRUIRE LA STORIA DEL TEAM

È fondamentale che ogni Team abbia il modo di non perdere nulla della sua storia

Per questo motivo è importante

- **Scrivere su cartelloni tutto ciò che le persone dicono**
- **Produrre materiali/cartelloni di sintesi relativi ad ogni incontro del gruppo**
- **Rielaborare il materiale per presentarlo e discuterlo all'incontro successivo**

RUOLI

- ✓ **Lo Specialista**
- ✓ **Il Recorder**
- ✓ **Il Diffusore**
- ✓ **Il Razionalizzatore**
- ✓ **Il Sintetizzatore**

LAVORO IN GRUPPO E “TEAM BUILDING”



I VANTAGGI DEL LAVORARE IN GRUPPO

**MAGGIORE IMPEGNO, AFFILIAZIONE,
SOSTEGNO RECIPROCO, MOTIVAZIONE**

**MAGGIORE CAPACITA' DI ANALISI, PRESENZA DI PIU'
COMPETENZE E PUNTI DI VISTA**

**RIDUZIONE DELL'AUTOREFERENZIALITA E DEI
PREGIUDIZI,
POSSIBILITA' DI MAGGIORE CREATIVITA E INNOVAZIONE**

I VANTAGGI DEL LAVORARE IN GRUPPO

DECISIONI E SCELTE PIU' CHIARE E RAGIONATE

**MAGGIOR PROPENSIONE A SPERIMENTARE
SOLUZIONI INNOVATIVE E AD ASSUMERSI DEI
RISCHI NELLA DECISIONE**

MAGGIORE COESIONE E IDENTIFICAZIONE

CRITICITA' DEL LAVORARE IN GRUPPO

“PRESSIONE SOCIALE” CHE TENDE AD UNIFORMARE E A RIDURRE LE DIFFERENZE E LE POTENZIALITA' CREATIVE E INNOVATIVE

CONFORMISMO CHE PUO' FAR PERDERE OPPORTUNITA' DI SVILUPPO E MIGLIORAMENTO

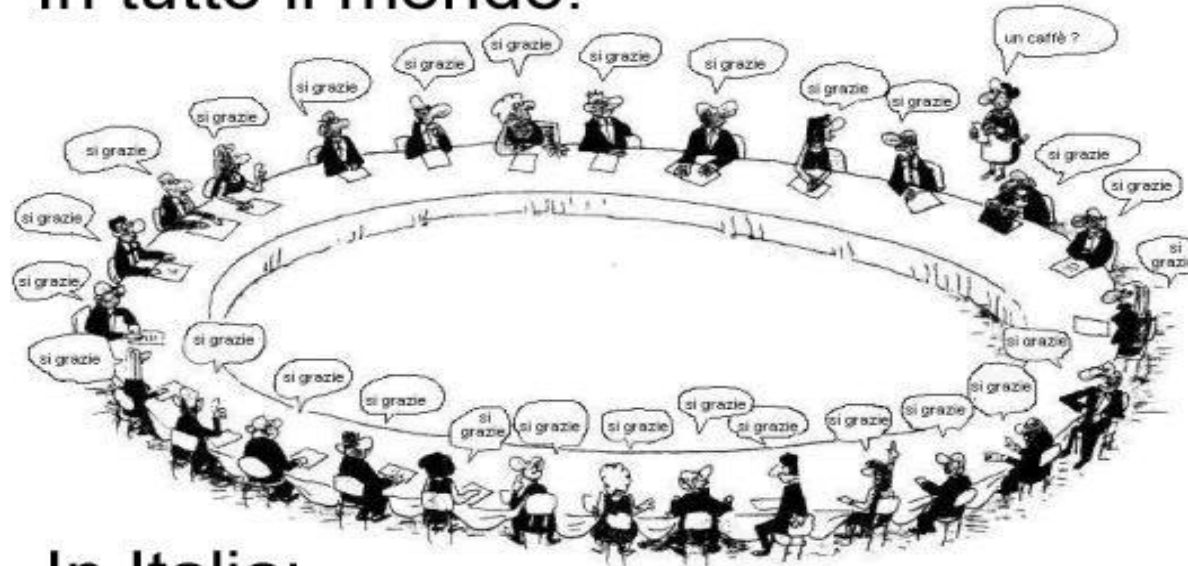
UNO STATUS GERARCHICO MOLTO DIFFERENTE PUO' PORTARE A FENOMENI DI ADESIVITA'

CRITICITA' DEL LAVORARE IN GRUPPO

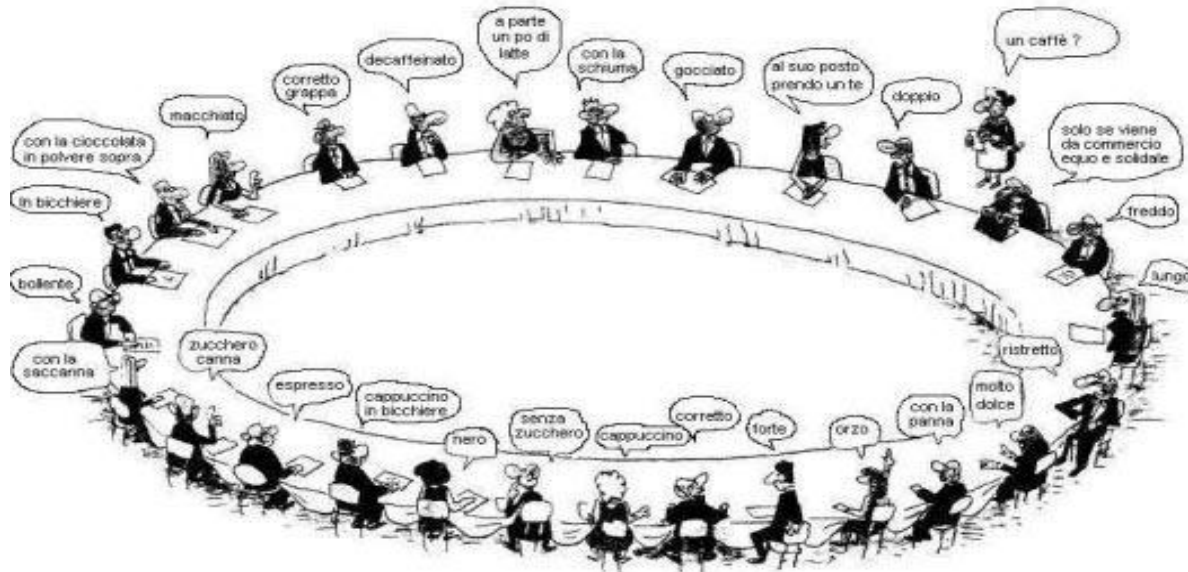
DIFFERENZE NON GESTITE CHE PRODUCONO CONFLITTI

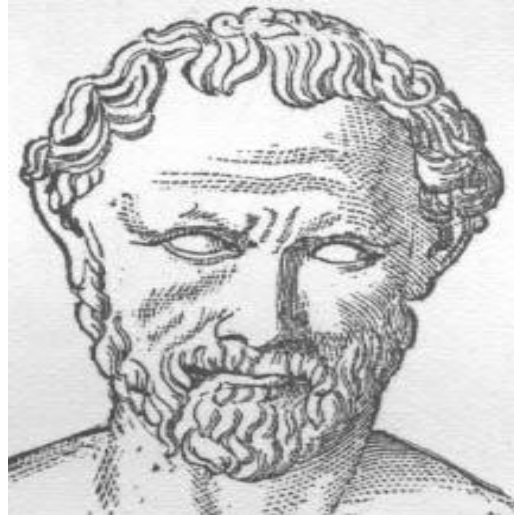
PERSONALITA' TROPPO FORTI O TROPPO "ESPERTE" POSSONO INIBIRE IL CONTRIBUTO E LA PROPOSITIVITA' DEI PARTECIPANTI

In tutto il mondo:



In Italia:





- *Spesso le grandi imprese nascono da piccole opportunità*

Demostene

Grazie per l'attenzione



Corso Base – ROMA 2011

Scuola Permanente di Formazione Continua AMD - Certificata UNI EN ISO9001/2008