



Scuola di Dinamiche Relazionali e Counseling

26 settembre 2026

Team Building

Dott.ssa Michela Carli

© Tutti i diritti sono riservati. Qualsiasi riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione scritta è vietata.

TEAM BUILDING



Dal lavoro di gruppo al gruppo di lavoro

Lavoro di gruppo
Gruppo di lavoro

Ciclo di vita del
team

Dimensioni e
operatività

TEAM BUILDING

Stili di
conduzione

Stili di
lavoro

Gestione dei
conflitti

LAVORO DI GRUPPO O GRUPPO DI LAVORO

LAVORO DI GRUPPO O GRUPPO DI LAVORO

Gruppo e Team, spesso usati come sinonimi, in realtà identificano due realtà differenti.

Il Team è un gruppo particolare

DEFINIZIONI

GRUPPO GENERICO

In un gruppo generico spesso l'**obiettivo non è dichiarato oppure non è presente** nella consapevolezza dei suoi membri (es. gruppo di adolescenti).

GRUPPO AUTOCENTRATO

Il gruppo autocentrato si distingue per gli **obiettivi** che sono sostanzialmente **INTERNI** (es. gruppo AMA).

GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro si distingue per gli **obiettivi** che sono sostanzialmente **ESTERNI**.

TEAM

Il Team è un gruppo di lavoro che ha **obiettivi ESTERNI** e si consolida come **Gruppo Autocentrato**.

DIFFERENZE

GRUPPO

- lavoro individuale e indipendente
- propositi discordi
- ridotto coinvolgimento verso piani e obiettivi unitari
- motto: "Darsi una mano!"
- l'espressione delle idee non è incoraggiata
- sospetto circa le motivazioni dei propri colleghi
- non viene chiarito il ruolo dei diversi partecipanti
- preparazione si limita alla realizzazione del proprio lavoro
- il conflitto non viene affrontato per non creare fratture irreparabili
- conformismo

TEAM

- riconoscimento dell'interdipendenza
- comprensione degli obiettivi personali e di quelli del team
- orientamento all'obiettivo
- massima espressione del talento e delle conoscenze
- clima di fiducia
- opinioni, idee e possibili soluzioni sono ben accettate
- aperta e partecipativa comunicazione
- riconoscimento dei conflitti come normali, nelle interazioni umane e come opportunità per nuove idee creative
- partecipazione effettiva alle decisioni pur comprendendo che i capi devono intervenire personalmente ogni volta che il team non decide o esiste un'emergenza

RAPPORTO INDIVIDUO-GRUPPO

DIFFERENZIAZIONE

Ogni singolo membro del gruppo si definisce come entità attiva, autonoma e responsabile



INTEGRAZIONE

Il gruppo incorpora il singolo membro che rinuncia, almeno in parte, alla propria autonomia e indipendenza

EFFICACIA DEL TEAM

Intesa anche come **produttività**, deriva dall'incrocio di due variabili:

- **Orientamento al Risultato**
- **Coesione Interna**

ORIENTAMENTO AL RISULTATO

È finalizzato alla produzione di:

- IDEE
- SERVIZI
- PRODOTTI
- COMPORTAMENTI



COESIONE INTERNA

Deriva da rapporti basati sulla fiducia, la stima reciproca, l'accettazione delle differenze.

Un gruppo con un alto grado di coesione tende a esprimere un grado relativamente alto di accettazione di qualsiasi scopo/obiettivo proposto.



Fra i membri dei gruppi ad alta coesione esiste un alto grado di interdipendenza. Pertanto è possibile esprimere con maggiore efficacia critiche, ammonimenti, richiami o addirittura sanzioni contro i membri che deviano rispetto all'obiettivo.

CARATTERISTICHE DEL TEAM



I CERCHI DELLA FIDUCIA

Disegna 3 cerchi di dimensioni diverse. Sul più piccolo indica nomi e caratteristiche delle persone del team di cui ti fidi; sul medio le persone di cui ti fidi di meno; sul grande quelli di cui non ti fidi.

CICLO DI VITA DEL TEAM

1-FORMING



2-STORMING

CICLO di VITA del TEAM

Il Team ha un suo ciclo di sviluppo, costituito da fasi o tappe fisiologiche.



4-PERFORMING



3-NORMING

1 – FORMING

Fase di Orientamento

Questa fase si caratterizza per:

- Tensione media e alte aspettative
- Una certa ansia (come mi integro? Cosa ci si aspetta da me?)
- Valutazione della situazione e delle figure centrali
- Dipendenza dalla gerarchia
- Necessità di trovare una collocazione

FORMING - PROMEMORIA PER I CONDUTTORI

Molti problemi che emergono nel Team hanno la loro origine in una **manca**za di **chiarezza** a proposito di:

- **Obiettivi** del gruppo e dei singoli componenti (la "missione" collettiva e individuale)
- **Ruoli** assegnati a ciascuno (che definiscono le aspettative e i campi d'azione)
- **Procedure** per il raggiungimento degli obiettivi
- **Relazioni** rispetto alle attività del gruppo (di committenza, sostegno, sponsorship, ...)
- **Risorse** utilizzabili dal gruppo, limiti e criteri per il loro utilizzo, responsabilità per la gestione
- **Agenda** ovvero calendarizzazione degli incontri (con obiettivi intermedi) e scadenze

Vista l'importanza di ciascuno di questi aspetti, è bene non accontentarsi di un consenso "silente", ma richiedere un'**approvazione esplicita**.

2 – STORMING

Fase dell'Insoddisfazione

Questa fase si caratterizza per:

- Sperimentazione dello scostamento tra aspettative e realtà
- Frustrazione (nervosismo rispetto a obiettivi, compiti/ruoli/piani d'azione)
- Sentimenti di incompletezza e confusione
- Reazioni negative verso il Leader o gli altri membri
- Competizione per il potere e/o l'attenzione
- Polarizzazione dipendenza/contro dipendenza

STORMING - PROMEMORIA PER I CONDUTTORI

In questa fase i conduttori sono chiamati a:

- **Essere maggiormente presenti** con un basso livello di delega
- **Monitorare e cogliere segni di insofferenza** anche quelli apparentemente insignificanti
- Ricordarsi che **il livello di coesione è ancora basso**
- **Operare per la crescita e la stima reciproca**, motivando il gruppo e richiamando gli obiettivi
- **Fare da modeling**, mostrando praticamente come risolvere i problemi
- Se necessario **rivedere ruoli, procedure e relazioni**
- Richiamare all'**ascolto reciproco** e all'**accettazione positiva incondizionata**

3 – NORMING

Fase della Svolta

Questa fase si caratterizza per:

- Diminuzione dell'insoddisfazione
- Superamento delle differenze tra aspettative e realtà
- Soluzione dell'animosità
- Sviluppo dell'autostima e sicurezza (autoefficacia)
- Maggiore apertura e maggiori feedback
- Condivisione della responsabilità e del controllo
- Utilizzo di un linguaggio comune

NORMING - PROMEMORIA PER I CONDUTTORI

In questa fase è bene:

- **Intervenire solo se strettamente necessario**
- **Monitorare senza interrompere i processi** di autogestione e di auto-risoluzione dei problemi interni
- Per aumentare la coesione interna **organizzare eventi specifici**

4 – PERFORMING

Fase della Produzione

Questa fase si caratterizza per:

- Stimoli a partecipare all'attività del Team
- Lavoro attivo in collaborazione e interdipendenza
- Percezione della forza del Team
- Fiducia nella possibilità di realizzare i compiti
- Condivisione della Leadership
- Risultati di alto livello

PERFORMING - PROMEMORIA PER I CONDUTTORI

In questa fase occorre:

- **Celebrare i risultati**, anche semplicemente riconoscendo i meriti del gruppo
- **Cementificare il senso di appartenenza**
- **Dare contezza del gruppo e dei risultati ai livelli superiori dell'organizzazione**
- **Fare attenzione a eventuali regressioni del gruppo**

1-FORMING



2-STORMING

CICLO di VITA del TEAM

La Leadership è direttiva nella fase 1 e 2 e si abbassa nella 3 e 4 perché a quel punto la Leadership è condivisa



4-PERFORMING



3-NORMING

IL COLLABORATORE IN RITARDO

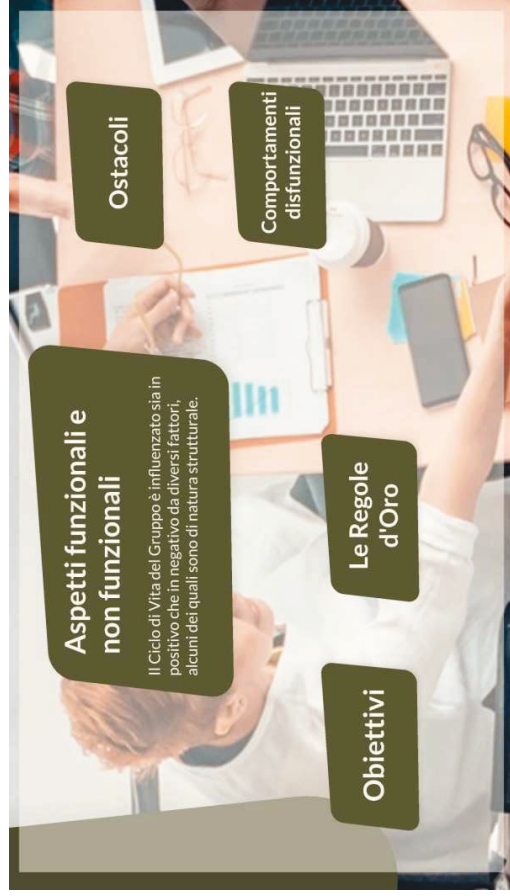
Scenario: un progetto chiave scade domani, ma un membro del team non ha consegnato la sua parte e sembra distratto.

Obiettivo del leader: sbloccare la situazione senza distruggere la motivazione del collaboratore, considerando la fase di Storming.

Ruolo del collaboratore: si giustifica dicendo di avere troppo carico di lavoro e di sentirsi ignorato.

OSSERVA E RISPONDI ALLE SEGUENTI DOMANDE

1. Le parti sono riuscite a definire il problema in modo chiaro?
2. Le parti hanno individuato nuove opzioni per la soluzione del problema?
3. Le parti hanno valutato e scelto la soluzione migliore?
4. Le parti hanno elaborato un piano d'azione e relativi obiettivi?
5. Il Leader ha evidenziato all'altro i punti di forza e la capacità di autoregolazione?



Aspetti funzionali e non funzionali

Il Ciclo di Vita del Gruppo è influenzato sia in positivo che in negativo da diversi fattori, alcuni dei quali sono di natura strutturale.

Ostacoli

Comportamenti disfunzionali

Obiettivi

Le Regole d'Oro

GLI OBIETTIVI

L'obiettivo è un risultato preciso che si vuole ottenere.

Ha una scadenza chiara e delle tappe e mezzi ben precisi per essere raggiunto.

L'obiettivo deve essere **SMART** (Specifico, Misurabile, Attuabile, Rilevante, Temporalizzabile)

LE DIECI REGOLE D'ORO

1. Definire obiettivi, metodi e risorse
2. Utilizzare il gruppo solo quando è necessario
3. Sviluppare il Problem Solving
4. Focalizzare i risultati
5. Coinvolgere le persone giuste
6. Definire incontri regolari
7. Cercare gli errori e non i colpevoli
8. Mantenere un'immagine positiva del gruppo
9. Stimolare l'apprendimento dall'esperienza
10. Essere pazienti, equi e perseveranti

GLI OSTACOLI AL LAVORO DI SQUADRA

1. Le persone non rispettano gli argomenti di discussione prestabiliti
2. Le riunioni si trascinano
3. Le decisioni vengono prese frettolosamente
4. Pochi individui dominano il gruppo di discussione
5. Durante gli incontri le persone parlano poco
6. I componenti del gruppo pensano in modo troppo simile
7. Il gruppo è troppo critico
8. Il gruppo non è molto creativo
9. I componenti del gruppo tengono le informazioni per sé e non le passano agli altri
10. Le differenze di opinione sono amplificate

I COMPORTAMENTI DISFUNZIONALI

1. Essere aggressivi
2. Sminuire gli altri
3. Accusare
4. Parlare troppo
5. Interrompere
6. Esprimere disaccordo senza ragione
7. Focalizzare questioni irrilevanti
8. Boicottare il lavoro
9. Rimanere muti
10. Mostrarsi indifferenti

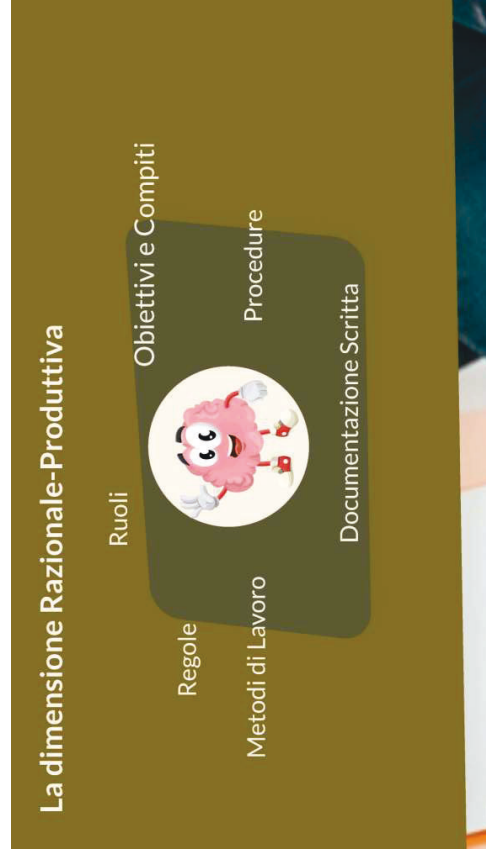
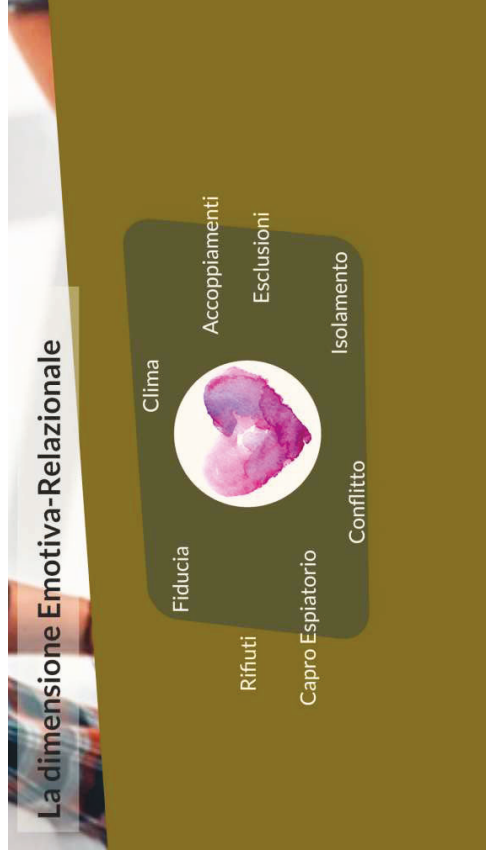
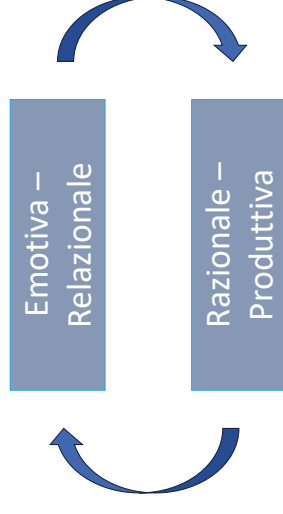
REGOLE PER RIUNIONI EFFICACI

- **Tempi definiti:** inizio e fine, non oltre le tre ore
- **Partecipanti:** massimo dieci persone
- **Ordine del Giorno** condiviso
- **Condivisione di materiali di riferimento**
- **Disposizione spaziale**

DIMENSIONE E OPERATIVITÀ

DIMENSIONI E OPERATIVITÀ

La vita di un Team di lavoro si fonda su due dimensioni fondanti correlate tra loro.





BIBLIOGRAFIA

- **Dinamiche di gruppi e tecniche di gruppo nel lavoro educativo e formativo** – G. Venza– FrancoAngeli
- **Il formatore di successo**– E. Giusti, B. Giordani– Sovera
- **Lego® Serious Play®**, **Pensare con le mani** – G. Beltrami – FrancoAngeli
- **Experiential Learning** – M. Fedeli, L. Frontani, L. Mengato – FrancoAngeli
- **Il Counseling di gruppo** – G. Piccino – Armando Editore
- **Counseling in azienda** – L. Gerardi, J. Litrell – L'Airone
- **Giochi nella formazione aziendale** – S. Masci – FrancoAngeli
- **La consulenza di processo** – E. H. Schein – Raffaello Cortina Editore

FELICE TEAM BUILDING!


Michela Carli
Counselor narrativa