

Il Mobbing

... e le relazioni di gruppo in azienda



Hai mai sentito parlare di Mobbing?

Probabilmente sì, se hai lavorato all'interno di un'azienda o di un gruppo. Ma sei sicuro di sapere proprio tutto sul mobbing? Sai che cos'è, quando avviene e cosa fare per porvi rimedio? Di recente, sono stati fatti molti studi e sono state costituite molte associazioni per affrontare questo disagio. E' un problema che nasce all'interno di gruppi di lavoro, costrette non di rado a fare i conti con le inevitabili differenze di personalità degli individui che li compongono.

E' fatto noto quanto non sia semplice costituire un team, sia dal punto di vista di chi ha la responsabilità di coordinarlo e di guidarlo, sia per chi ne entri a far parte. Tantissimi sono gli aspetti da considerare, nella formazione e nella vita quotidiana del gruppo. In questa guida parleremo del fenomeno del mobbing come problema di relazione e di comunicazione. Affronteremo discorsi che nessuno ha mai fatto, per cercare di capire le origini di questo disagio.

Tante sono le domande su questo argomento. E' colpa di qualcuno? E' un disagio che nasce all'improvviso in una sola persona, che si sente esclusa e perseguitata da un gruppo? O ha delle origini complesse, che si sviluppano in alcune modalità "errate" di relazione che occorre sviscerare? E ancora, cosa puoi fare se ti senti "vittima" esclusa dal sistema, relegata a fare lavori che non sono di tua competenza o degradanti rispetto alle tue mansioni?

Leggi questa guida, e troverai tutte le risposte che nessuno ha ancora dato.

Il mobbing: quando la comunicazione si interrompe

Che cos'è il mobbing

Il fenomeno del mobbing, di cui si sente spesso parlare, è un'esperienza che chi l'ha vissuta o la vive difficilmente vorrebbe ripetere. E non a torto: sono coinvolte le relazioni umane ed i loro limiti, le complicazioni ed i fraintendimenti. E tutti sappiamo quanto le relazioni umane si basino sulla comunicazione, perché non sono implicate solo le parole, ma anche gli atteggiamenti, che possono far sentire qualcuno escluso da un gruppo o da un ambiente e provocare ferite complicate da curare.

Qual è il significato della parola? “*Mobbing*” è un termine preso in prestito dall'etologia, la disciplina scientifica che studia il comportamento animale nel suo ambiente naturale. Pare che a coniarlo sia stato Konrad Lorenz, il padre della moderna etologia. Il termine “*to mob*” serve a descrivere un particolare comportamento aggressivo, messo in atto da un gruppo di una stessa specie verso un singolo individuo, atto ad isolarlo dal gruppo stesso. E', dunque, un vocabolo che si riferisce ad un comportamento presente in natura e già conosciuto.

Il mobbing è spesso sperimentato in aziende o in gruppi di lavoro, nel caso in cui un individuo si trovi a ricevere atteggiamenti di isolamento o di scherno, oppure si trovi ad essere demansionato rispetto al suo ruolo. Tanto per fare alcuni esempi: fino a ieri il compito di un impiegato era fare telefonate e gestire reclami; da oggi è fare fotocopie, senza una postazione fissa di lavoro.

Subire un demansionamento è demotivante, sia dal punto di vista psicologico che da quello lavorativo. Da qui nasce una serie di sintomi di origine psicosomatica, che portano l'individuo mobbizzato a desiderare di non recarsi sul posto di lavoro, favorendo così il successo dei comportamenti di esclusione. Esistono varie fasi di sviluppo dell'atteggiamento mobbizzante, in senso progressivo e sempre più difficili da gestire, sia per la vittima che per l'organizzazione stessa.

Alla base del mobbing ci sono problemi di relazione e di conflitti, che a volte non sono consci oppure che non vengono esplicitati.

Quali sono le cause del mobbing

Ad oggi, nonostante i numerosi studi eseguiti, non si possono definire motivazioni generiche che favoriscano lo sviluppo dei comportamenti di mobbing. In linea di massima, questi sono più facilmente riscontrabili in aziende in fase di ristrutturazione o ridimensionamenti dell'organico, quando si voglia indurre un individuo - divenuto per varie ragioni “scomodo” - a lasciare il posto di lavoro, senza però dichiarare apertamente questa intenzione.

Ancora, all'interno del gruppo possono nascere problemi di comunicazione e di relazione, che portano così all'esclusione di un individuo considerato "diverso", più dotato o in grado di prendere un posto di responsabilità, che suscita quindi invidie o gelosie da parte di un altro o di altri. Anche i lavoratori che sono in azienda da più tempo possono subire atteggiamenti che li incentivino ad abbandonare, qualora occorra creare nuovi posti per individui più giovani.

Possiamo dire che le principali ragioni dell'attuazione di comportamenti di mobbing sono dunque legate alla necessità di eliminare posti di lavoro oppure di favorire nuove assunzioni o per impedire a qualcuno di avanzare nella carriera a motivo di invidia o di gelosia personale.



Il mobbing ed il conflitto

In un gruppo di lavoro, costituito da personalità differenti con diversa estrazione culturale e provenienza sociale, accade spesso che nascano conflitti. Cos'è un conflitto? E' uno scontro tra due o più persone che presentano motivazioni differenti e che perseguono obiettivi differenti.

I conflitti, soprattutto a livello interpersonale, sono molto diffusi in un gruppo, ed aiutano a mantenere alto il tono di attivazione generale, generando produttività. Anche alla base del mobbing ci sono problemi di relazione, ma ciò che differenzia i due atteggiamenti è che, mentre il conflitto è sostenuto da entrambi con energia, nel

mobbing l'atteggiamento prevaricatorio e di violenza psicologica viene perpetrato da un individuo sull'altro.

Tipi di mobbing

Il mobbing può essere praticato da un soggetto avente ruolo superiore rispetto a quello di un altro: in questo caso si parla di mobbing verticale (anche definito mobbing strategico). Un capo o un dirigente si accanisce, per vari motivi, su un singolo, costringendo gli altri appartenenti del gruppo a praticare gli stessi atteggiamenti.

Si parla anche di mobbing orizzontale (cosiddetto mobbing emozionale): in questo caso, è il gruppo dei colleghi a praticare atteggiamenti vessatori verso un singolo, che viene così emarginato. Questo capita per alcuni ragioni definibili: ci possono essere delle differenze difficili da gestire a livello di leadership (o non portate a conoscenza), quali differenze culturali, ambientali (ad esempio verso i portatori di handicap); oppure (ed entriamo nel campo della logica psicosociale) il gruppo sta vivendo un momento di stress o di cambiamenti, ed identifica un "capro espiatorio" a cui addossare tutto il disagio, eliminato il quale è possibile scaricare lo stress e tornare alla solita attività lavorativa.

Le fasi del mobbing

Un atteggiamento vessatorio non nasce improvvisamente: si può individuare un iter ben preciso e progressivo nella escalation di violenza. E' possibile ed auspicabile intervenire nelle prime fasi, quando ancora la situazione non sia gravissima, attraverso gli strumenti che vedremo più sotto.

La I Fase del modello si basa sul presupposto che il conflitto nasce normalmente in tutti i posti di lavoro a causa di scontri di caratteri, di opinioni ed abitudini diverse, a causa di invidia o di competizione. Il conflitto in questa fase è latente, poiché non viene ancora esplicitato da nessuna azione o frase. Esso diviene mobbing solo se non viene risolto e se comunque diviene continuativo per almeno sei mesi.

La II Fase prevede l'inizio del mobbing vero e proprio e del terrore psicologico. Il conflitto quotidiano matura e diviene stabile; vengono definiti e cristallizzati i ruoli di mobber e di vittima; il mobber agisce in modo sistematico ed intenzionale con strategie persecutorie ed il soggetto mobbizzato subisce la stigmatizzazione collettiva.

La III Fase si verifica nel momento in cui il mobbing trascende i limiti dell'ufficio in cui è nato e diventa di dominio pubblico. La vittima comincia ad accusare problemi di salute e si assenta ripetutamente dal lavoro per malesseri o visite mediche.

Inoltre, manifesta un calo di rendimento così da dare il via ad indagini da parte dell'Amministrazione del Personale. Quest'ultima può arrivare a considerare l'elemento dannoso e dispendioso per l'azienda e decidere di eliminarlo anche attraverso azioni non propriamente legali, con l'obiettivo di portarlo alle dimissioni spontanee.

La IV Fase prevede l'esclusione della vittima dal mondo del lavoro, o per licenziamento o per dimissioni. Casi più gravi e violenti si verificano per suicidi (dovuto ad un crollo interiore e morale della persona) della vittima o invalidità permanenti (dovute a mancanza di concentrazione o sabotaggi). A volte capitano anche aggressioni verso il mobber. Il mobbing, in questa fase, ha raggiunto il suo scopo, cioè eliminare la vittima.

Combatti l'isolamento!

L'isolamento

Il tratto tipico del mobbizzato è l'isolamento. La vittima si sente incompresa e sola di fronte al suo nemico, in una situazione senza via d'uscita in cui non sa come è entrata e spesso nemmeno perché. In effetti, molte persone colpite si chiedono ancora oggi cosa mai avessero fatto di male, cosa fosse o sia così sbagliato nel loro comportamento da provocare l'odio degli altri verso di loro.

È difficile poter stilare una casistica di vittime, trovare cioè la persona caratterialmente più propensa ad essere mobbizzata. In effetti, dal punto in cui stanno oggi le ricerche, possiamo affermare che la vittima potrebbe essere chiunque e che non esiste una categoria di persone predestinata a diventare una vittima del mobbing.

Tuttavia possiamo affermare che ci sono situazioni in cui è più probabile venire mobbizzati. Pensiamo ad una persona in qualche modo diversa dagli altri: una donna in un ufficio di uomini o viceversa, una persona più qualificata, più giovane, più brava nel lavoro, oppure il classico caso della persona nuova, magari più qualificata e più giovane, addirittura assunta da subito come leader. Senz'altro le possibilità di subire comportamenti vessatori sono sicuramente maggiori.

Qualunque sia la sua posizione o il suo carattere, la vittima, almeno all'inizio, reagisce al mobbing che gli viene perpetrato. Tuttavia, a nulla servono i suoi sforzi: il più delle volte è la reazione stessa della vittima, in qualunque modo essa si configuri, a dare al mobber nuove argomentazioni di attacco o nuovi motivi per continuare la sua azione.

Le dinamiche che si sviluppano all'interno di un gruppo

Con il termine “dinamica di gruppo” definiamo “*Un gruppo di due o più persone che interagiscono tra loro in modo tale che ogni persona influenza ed è influenzato da ogni altra persona*” (Shaw 1971).

Affinché un insieme di persone possa essere definito come un gruppo, i membri devono:

- interagire tra loro
- essere socialmente attratti l'uno dall'altro
- condividere obiettivi
- acquisire un'identità comune che li distingue da altri gruppi

Lo sviluppo di un gruppo passa normalmente attraverso le seguenti fasi :

- **Formazione** - il gruppo si riunisce e un livello di formalità è comune
- **Storming** - maggiore tensione associata alla concorrenza per lo stato e l'influenza
- **Norming** – le norme e gli standard di comportamento vengono definiti comunitariamente
- **Esecuzione** – il gruppo matura al punto tale per cui è in grado di lavorare insieme come una squadra

Ci sono molte forme di interazione in un gruppo. Distinguiamo in particolare l'interazione sociale (con la formazione di relazioni e di vincoli di amicizia) e l'interazione rispetto al compito (cioè il modo in cui i membri del gruppo co-operano per raggiungere gli obiettivi).

L'importanza della coesione

La coesione è importantissima in un gruppo. Essa è la misura in cui i membri di un gruppo provano ed esplicitano il desiderio di raggiungere obiettivi comuni e formare un'identità di gruppo. La ricerca tende a sostenere la tesi che le squadre ad interazione elevata presentano un'alta coesione perché si prefiggono l'obiettivo di portare a termine i compiti assegnati con successo, mentre le squadre con interazione moderata o bassa danno minore importanza ai risultati positivi.

Ci sono due tipi di coesione: la coesione sociale, cioè il grado in cui i membri del gruppo interagiscono uno con l'altro, e la coesione delle attività, che definisce la misura in cui i membri collaborano per raggiungere gli obiettivi del gruppo. I seguenti fattori influenzano la coesione:

- ✓ **Stabilità:** la coesione si sviluppa in un gruppo insieme con i membri stessi

- ✓ **Somiglianza** : la coesione nasce quando i membri del gruppo sono più simili in termini di età, sesso, abilità e attitudini
- ✓ **Dimensioni**: la coesione si sviluppa più rapidamente in piccoli gruppi
- ✓ **Supporto**: le squadre coese tendono ad avere dirigenti e allenatori che forniscono supporto a tutti i membri del team e li incoraggiano a sostenersi l'un l'altro
- ✓ **Soddisfazione** : la coesione è associata con la misura in cui i membri del team sono soddisfatti per le prestazioni, il comportamento e la conformità alle norme.

Un gruppo, in definitiva, viene definito coeso quando presenta le seguenti caratteristiche:

- un'identità collettiva
- un obiettivo comune
- modelli strutturati di comunicazione

L'isolamento è un problema di comunicazione

Il mobbing è antisociale. Nella sua antisocialità risiede uno dei suoi risvolti più negativi: questo fenomeno, infatti, attacca le culture della solidarietà e le sbriciola, assecondando e valorizzando le culture dell'egocentrismo illimitato.

Non solo: il mobbing è antirelazionale. Anziché alimentare dialogo e comunicazione, incoraggia la guerra privata di tutti contro uno. L'isolamento dell'avversario è l'obiettivo del mobbing, e a chi lo subisce non resta che scegliere tra due alternative:

- a) combattere e rimanere duramente sconfitto;
- b) ritirarsi in buon ordine, con tutte le conseguenze del caso.

E' facilmente intuibile come il mobbing, almeno nelle prime fasi, sia un fenomeno di isolamento dovuto a una comunicazione basata su pregiudizi o stereotipi, dunque sbagliata o del tutto assente. Se poniamo infatti che subisce mobbing chi sia "diverso" da un gruppo, sia perché davvero tale per caratteristiche socio-culturali (di altra religione, cultura, oppure con più esperienza di lavoro o con qualità più elevate della media del gruppo), allora possiamo facilmente capire che è dovere di chi conduce il gruppo, o di chi supervisiona le prestazioni, favorire l'integrazione e l'accettazione delle inevitabili differenze, che possono essere percepite come "pericolose" quando non siano comprese fino in fondo.

E' necessario dunque, per un buon leader, favorire attività di team building, e ricordarsi che il gruppo è in continua evoluzione, che è un'entità viva e vitale perché fatta di elementi che cambiano continuamente. L'isolamento può essere combattuto sia facendo un passo avanti da parte di chi si senta emarginato, per esempio dimostrando il proprio desiderio di integrazione con varie forme di apprezzamenti personali ([regali aziendali](#), pause caffè insieme, parlare di sé e delle proprie esperienze di

vita con umiltà e rispetto reciproci...), sia da parte di chi sia incaricato di risolvere e gestire i conflitti interpersonali, quindi team leader o figure dirigenziali (ad esempio l'amministrazione del personale, che nei casi di mobbing si schiera di solito con il gruppo senza indagare approfonditamente cosa stia realmente avvenendo) con esercizi di team building, quelli che vediamo insieme nell'ultimo capitolo di questa guida.



La comunicazione all'interno del gruppo

Cos'è la comunicazione

Parliamo ora di comunicazione. Molti dicono di occuparsi di questo argomento. Siamo davvero sicuri di essere in grado di definire cosa intendiamo quando utilizziamo questo termine? Vediamolo insieme.

L'atto comunicativo avviene tra due persone, e prevede un emittente ed un ricevente, che utilizzano lo stesso codice per scambiarsi un messaggio. Questi elementi sono fondamentali; in mancanza o in difetto di uno di questi, non avviene comunicazione. In pratica, qualsiasi intoppo a qualsiasi livello pregiudica la comprensione di ciò che si sta esprimendo.

E' un concetto molto semplice, che sta alla base della vita di ciascuno. Tutti siamo in qualche modo in relazione con gli altri, sia sul lavoro che nella vita privata. Comuniciamo anche quando stiamo in silenzio, perché anche l'assenza di parole è un codice che bisogna imparare ad interpretare.

E' importantissimo imparare a comunicare, soprattutto in ambienti sociali come il luogo di lavoro. Perché? Perché la comunicazione è quella che stabilisce un ponte tra

un individuo e l'altro. Si intuisce facilmente che una buona comunicazione non solo favorisce i rapporti, ma aiuta anche a gestire i conflitti di lavoro.

Come sappiamo, la comunicazione è fatta per una percentuale molto bassa dalle parole vere e proprie (i cosiddetti elementi verbali). Per gran parte, è costituita da elementi non verbali e paraverbali (come postura, tono della voce, gestualità, prossemica...), che costituiscono gli elementi chiave per una buona comunicazione. A volte, ciò che viene espresso a parole e ciò che viene rivelato con gli atteggiamenti corporei veicolano messaggi differenti: si può dire per esempio “caro amico” ad una persona senza guardarla negli occhi o evitando il contatto corporeo. E' evidente che in questo modo i due canali esprimono due messaggi differenti: uno di accettazione, l'altro di repulsione.

La comunicazione:

- ✓ **è un processo dinamico e irreversibile**, intenzionale e complesso, in cui i messaggi scambiati e significativi sono interpretati nel contesto. Si tratta di un processo che progredisce nello spazio e nel tempo, in maniera unica e imm modificabile.
- ✓ **ha una funzione strategica ed un elemento di progresso** e di efficacia nel contesto istituzionale, economico e politico, e costituisce un valore sociale perché incoraggia la partecipazione democratica.
- ✓ **nel campo aziendale, è un elemento di mediazione** che cerca di convincere, persuadere, influenzare e informare.
- ✓ **è uno strumento strategico** per la gestione aziendale: in altre parole, serve a mettere in atto ed applicare le decisioni che derivano dalle politiche, dalle strategie e dalle posizioni adottate da una società in una determinata situazione.

Ostacoli alla comunicazione

Tutto ciò che impedisce la comprensione del messaggio è un ostacolo alla comunicazione. Ecco le barriere fisiche e psicologiche che possono compromettere la buona comunicazione.

- ***Ragioni culturali.*** Permettiamo alle nostre esperienze passate di modificare il significato del messaggio. La nostra cultura e le nostre origini sono buone in sé, in quanto ci permettono di utilizzare ciò che abbiamo vissuto e sperimentato per capire qualcosa di nuovo; è quando cambiano il significato del messaggio che interferiscono con il processo di comunicazione.

- **Rumore.** L'uso di apparecchiature o un forte rumore ambientale di sfondo impediscono una comunicazione chiara. Il mittente e il destinatario devono essere in grado di concentrarsi sui messaggi inviati all'altro.
- **Noi stessi.** La messa a fuoco su noi stessi, piuttosto che sull'altra persona, può portare a confusione e conflitto. Alcuni dei fattori che causano questo atteggiamento sono un fattore difensivo (sentiamo che qualcuno ci sta attaccando), di superiorità (riteniamo di saperne di più che l'altro), e l'ego (ci sentiamo al centro dell'attività).
- **Percezione.** Se pensiamo che l'altro stia parlando troppo veloce, in maniera non scorrevole, o che non articola chiaramente le parole, può accaderci di respingere la persona. Anche i nostri atteggiamenti preconcepiuti sulla nostra capacità di ascoltare sono un fattore di disturbo: ascoltiamo acriticamente persone di status elevato e ignoriamo quelli di status basso.
- Fattori ambientali. Luci che brillano, una persona attraente, luoghi insoliti, o qualsiasi altro stimolo differente da ciò che conosciamo, o che colpisce particolarmente la nostra attenzione, forniscono una distrazione potenziale.
- **Repressione.** Diamo per scontato che l'impulso per inviare informazioni utili è automatico. Non è vero! Troppo spesso crediamo che alcune informazioni non abbiano alcun valore per gli altri e quindi le omettiamo.
- **Stress.** E' risaputo che le cose non siano viste allo stesso modo quando si è sotto stress. Quello che vediamo e crediamo in un dato momento è influenzato dalle nostre strutture psicologiche di riferimento: le nostre credenze, valori, conoscenze, esperienze e obiettivi.

Queste barriere possono essere pensate come filtri: il messaggio lascia il mittente, passa attraverso i filtri di cui sopra, e viene quindi percepito dal ricevitore. Questi filtri possono attutire il messaggio. I modi di superare i filtri sono l'ascolto attivo ed il feedback.

Obiettivi della comunicazione

Ottenere una risposta da parte della persona con la quale stiamo cercando di comunicare è la base di tutti gli atti di comunicazione. Se valutiamo qualsiasi azienda, piccola o grande che sia, vedremo che il livello di successo che l'azienda ha raggiunto dipende in larga misura dalla sua capacità di comunicazione.

Ecco alcuni dei principali obiettivi della comunicazione aziendale.

Informazioni. L'obiettivo principale di un'azienda è quello di trasmettere informazioni e di rendere le persone più informate. Tutta l'attività pubblicitaria è un tentativo di informare e trasmettere le informazioni ad altri, e nel caso delle aziende queste informazioni

riguardano il prodotto o il servizio che esse hanno da offrire. Le modalità di comunicazione possono essere verbali, scritte, visive o tutte queste insieme. Tutte le società hanno successo in base alla quantità di informazioni fornite relative alla loro attività. Esse devono avere una buona conoscenza del mercato, della concorrenza, delle regole del governo, e del tipo di credito di cui possono beneficiare.

Motivazione. La comunicazione è necessaria anche per aumentare la motivazione dei lavoratori. Quindi, se la comunicazione viene data correttamente e riesce a motivare gli individui, e se essi sono abbastanza incentivati, il lavoro viene fatto facilmente, in modo efficiente ed indipendente.

La comunicazione dovrebbe essere utilizzata per creare un ambiente di sana competizione tra i lavoratori, in modo tale che possono essere riconosciuti e premiati per i loro successi.

I dipendenti che lavorano a un livello più basso nella gerarchia dovrebbero essere incoraggiati a fornire suggerimenti e input su come migliorare il funzionamento di un'organizzazione. Questo tipo di comunicazione crea un senso di partecipazione e di appartenenza, e favorisce anche lo sviluppo di una maggiore lealtà verso l'azienda .

Mantenere alto il morale. Un obiettivo molto importante della comunicazione interna è quello di mantenere il morale alto, in modo che i singoli lavorino con vigore e fiducia come una squadra. Questo è un fattore importante che può avere conseguenze molto importanti sul successo di un'azienda.

Il tono emozionale è un fattore psicologico, quindi non è un fattore permanente: un'organizzazione può vedere un morale alto tra gli operai per un mese, ma è possibile che i dipendenti perdano di produttività nel trimestre successivo. Quindi, per mantenere alto il morale dei dipendenti, l'azienda deve prevedere sforzi continui in questa direzione. Quest'obiettivo può essere realizzato mantenendo la politica della "porta aperta" da parte di chi ricopre ruoli direzionali e non permettendo il diffondersi di voci nocive.

Ordini ed istruzioni. Un ordine è un comando orale o scritto atto a predisporre l'inizio, la fine o la modifica di un'attività. Questa forma di comunicazione è interna e può essere effettuata in modalità scritta o verbale. Gli ordini scritti si danno se la natura del lavoro è molto importante o se la persona che dovrebbe eseguire il compito è lontana. Gli ordini sono impartiti in forma orale quando il lavoro è di natura urgente e la persona si trova nelle vicinanze.

Istruzione e formazione. La comunicazione può essere utilizzata anche per aumentare la cerchia di conoscenze. L'obiettivo della formazione si ottiene favorendo la

comunicazione aziendale su tre livelli: (a) di gestione (b) fra i dipendenti (c) con il pubblico

(A) *Formazione per i futuri manager*: le figure junior vengono addestrate a gestire importanti incarichi di alta responsabilità, in modo che possano succedere ai loro superiori in futuro.

(B) *Formazione ai neoassunti*: quando entra in un'organizzazione personale nuova, occorre educare il neoassunto sulla cultura della società, sul codice di disciplina, sulla filosofia di lavoro. Questo obiettivo viene realizzato solitamente attraverso corsi, utili per far familiarizzare le nuove reclute con il funzionamento dell'organizzazione.

(C) *Educare il pubblico*: questo obiettivo viene realizzato con pubblicità, colloqui informativi, giornali, riviste, per informare il pubblico in merito al prodotto, il funzionamento della società, e tutti i servizi ed i prodotti offerti.

Esercizi Utili

Costruire o migliorare la comunicazione di gruppo

Quando ci si trova alle prese con conflitti, o con problemi che presentano alla base difetti di comunicazione, è utile utilizzare esercizi di *team building*, al fine di aiutare i lavoratori a mantenere sempre una comunicazione aperta, sia tra di loro che con il leader. Questi esercizi richiedono una facilitazione iniziale da parte di un leader, ma occorre che tutti imparino ad utilizzarli per comunicare francamente e onestamente su un argomento. I facilitatori (di solito i leader) che si prefiggano di essere efficaci devono sforzarsi di trovare il modo di condividere gli obiettivi di ciascun esercizio con i collaboratori, per il massimo ritorno sugli investimenti.

Ecco un elenco di alcuni esercizi da poter mettere in pratica per favorire la comunicazione e l'integrazione di tutti, annullando i comportamenti atti ad escludere un individuo per problemi di relazione.

Facilitare l'ascolto

Gli esercizi di team building richiedono ai dipendenti di utilizzare la comunicazione, verbale e non verbale, per negoziare e collaborare su un compito comune, anche se si tratta di una discussione. Un facilitatore deve stabilire che tali attività sono efficaci se i partecipanti praticano attivamente e empaticamente l'ascolto reciproco. L'ascolto attivo significa prestare attenzione a ciò che qualcuno dice ed esprimere preoccupazione, e non soltanto riconoscere le parole di chi parla. L'ascolto empatico non è solo rimanere in attesa del proprio turno per parlare. Richiede essere fisicamente protesi in avanti, mantenere il contatto visivo, focalizzare l'attenzione lontano dalle distrazioni e ascoltare i pensieri che l'altra persona sta esprimendo in quel momento.

Incoraggiare la partecipazione

I giochi di squadra rappresentano un modo semplice per rendere tutti partecipi di un'attività. Per esempio, un gioco richiede un lenzuolo e una serie di palline da ping pong. I membri del gruppo si riuniscono intorno al lenzuolo e lo afferrano saldamente mentre una persona lo scuote per fare in modo che tutte le palle girino in aria come popcorn. Ogni dipendente si unisce allo sforzo fino a quando il gruppo trova il modo di fare girare tutte le palline nell'aria. I membri del gruppo possono parlare di quale strategia abbia funzionato, una volta terminata la partita.

Questo esercizio ha la funzione, in maniera semplice e giocosa, di stimolare la concentrazione e la partecipazione di un gruppo intorno a un obiettivo. E' perfetto nei momenti in cui il team si trova ad affrontare un problema e a sentirsi particolarmente preoccupato per il successo. Ci sarà sicuramente qualcuno restio a partecipare: il facilitatore deve, con gentilezza e tatto, stimolare il gioco.

Costruire la fiducia

E' bene aumentare la fiducia reciproca grazie all'attività di team building, perché, quando i componenti di un gruppo cominciano a fidarsi l'uno dell'altro, sono in grado di comunicare apertamente. Ecco perché alcune aziende inviano dipendenti fuori sede per ritiri o per corsi in cui i collaboratori vengono coinvolti in caccie al tesoro, spedizioni e altre attività che servono a costruire la fiducia. Un esercizio di team building deve dare ai lavoratori la possibilità di sperimentare gli effetti di maggior affidamento reciproco e di riflettere su come questo aiuterà il gruppo.

Fornire opportunità per il riconoscimento

Un team riesce a comunicare in modo più aperto se c'è la possibilità per i singoli di

ottenere il riconoscimento del gruppo. Nel corso di un evento aziendale, un manager può dare feedback positivi o lodare apertamente singoli o il gruppo. Inoltre, può usare attività di team building come momento per offrire gratificazione ai dipendenti, congratulandosi apertamente con coloro che hanno sviluppato strategie di successo. I dipendenti devono abbattere le barriere alla comunicazione per avere successo come gruppo.

La collaborazione è fondamentale per le imprese di questo tempo. Se sei un imprenditore e hai una squadra che non sa comunicare (e quindi che non è capace di collaborare, e che può dare luogo a fenomeni di esclusione, come abbiamo visto) potresti ritrovarti in momenti terribili. Per fortuna, la maggior parte dei dirigenti aziendali sanno che la comunicazione interpersonale non è semplice: esistono però esercizi o corsi per aiutare i lavoratori a migliorare le loro capacità di comunicazione interpersonale.

Una definizione di *“team building”* è la *“capacità di identificare e motivare i singoli dipendenti in modo da formare una squadra che rimane insieme, lavora insieme, e insieme raggiunge gli obiettivi”*. I gestori e i proprietari di piccole imprese possono utilizzare il team building per migliorare la comunicazione, semplificando il processo per i dipendenti. È possibile dividere i dipendenti in piccoli gruppi, in modo tale che ci siano meno persone con le quali comunicare allo stesso tempo e quindi da aiutare il gruppo a capire meglio i differenti punti di vista. Ciò rende più semplice per i dipendenti lavorare insieme per risolvere problemi ed elaborare idee nuove.

Sviluppare le abilità di ascolto e fiducia

I membri di una squadra devono lavorare sull'ascolto e sulla conoscenza reciproca per migliorare la capacità di comunicazione. Occorre anche valutare continuamente la comunicazione all'interno di un team per assicurarsi che funzioni bene e per migliorarla se necessario.

Molti datori di lavoro dedicano tempo per attività che si concentrano sulla comunicazione, al fine di aiutare i dipendenti a migliorare le loro abilità. Tali attività consistono generalmente di giochi e puzzle che le squadre devono risolvere attraverso una buona comunicazione. Ad esempio, un gioco potrebbe coinvolgere la metà di un team nel dare indicazioni, mentre l'altra metà della squadra deve disegnare su una tavola ciò che viene descritto. L'ascolto e la fiducia aiutano a cementare il rapporto e a costruire la migliore comunicazione.

Scheda di approfondimento

Gli esercizi mirati per chi è alla guida di un gruppo

E' utile insegnare ai dipendenti i modi per comunicare in modo efficace al fine di renderli una squadra!

La comunicazione è un aspetto importante per le aziende di qualsiasi dimensione. Essere in grado di dialogare efficacemente con un team di collaboratori è una capacità che tutti i proprietari di piccole imprese e tutti manager dovrebbero possedere. Una comunicazione efficace può migliorare notevolmente la produttività e le relazioni reciproche. Inoltre, i dipendenti possono sentirsi più impegnati e motivati, quando le linee di comunicazione all'interno dell'azienda sono aperte e chiare.

Vediamo insieme cosa può fare specificamente chiunque abbia il compito di guidare un team.

- 1. Dare l'esempio.** Molti dipendenti emulano i comportamenti di coloro che sono sopra di loro nell'organizzazione. Se desideri che i collaboratori comunichino in modo più positivo, dovresti fare in modo che le tue comunicazioni siano sempre fatte in modo positivo. Non predicare una cosa e fare il contrario.
- 2. Riconosci che tutti gli uomini imparano e comunicano in modo diverso.** Alcuni sono di preferenza comunicatori verbali, mentre altri ottengono migliori risultati quando comunicano tramite un supporto scritto. Consenti ai collaboratori di comunicare nel modo che essi ritengono il migliore. Fornisci una formazione per migliorare le loro capacità di comunicazione in modi differenti da quelli consueti.

- 3. Incoraggia i dipendenti a praticare tecniche di comunicazione attiva.**
Durante le riunioni o quando si chiacchera in maniera informale con gli altri membri del team, solo una persona dovrebbe parlare, mentre gli altri prestano la migliore attenzione. Al termine del turno di conversazione, gli altri membri del team dovrebbero parafrasare ciò che è stato detto, per assicurare la comprensione delle parole di chi ha appena parlato.

- 4. Pianifica la formazione del team.** Questo obiettivo può essere realizzato attraverso attività di team building e di strategie di comunicazione. Dedica almeno un giorno all'anno alla formazione del team, per comunicare meglio. Per esempio, assegna ad una squadra un compito e poi dì che il team deve comunicare il compito alla squadra avversaria senza utilizzare parole. In questo modo incoraggi gli individui a pensare in maniera creativa e favorisci la coesione del gruppo, in quanto tutti i componenti devono lavorare insieme per realizzare il compito.

- 5. Istituisce una valutazione a 360 gradi.** Consenti a tutti i membri del team di valutare ogni membro della squadra in base alle capacità di comunicazione. Lascia che queste valutazioni avvengano in forma anonima e vengano fornite ad ognuno: questo darà un'idea delle competenze che mancano, così come quello che invece hanno successo.

- 6. Fai in modo che i componenti si aiutino l'un l'altro.** Se un individuo è più carente nella comunicazione verbale, accoppialo con qualcuno che eccella in questo settore. Lascia che i componenti imparino l'uno dall'altro. Se possibile, componi il team di persone che possono aiutarsi l'un l'altra con competenze differenti.

Conclusion

Il fenomeno del mobbing è sicuramente grave, sia per chi lo subisce che per l'organizzazione in cui vittima e mobber sono inseriti. Prevede costi sociali altissimi, in meri termini economici ed in produttività.

Abbiamo visto che questo fenomeno è il frutto di una comunicazione sbagliata o mancante. E' difficile essere leader di un gruppo: il leader infatti deve essere sempre sensibile alle dinamiche interpersonali che si vengono a sviluppare e trovare soluzioni per gestirle. Deve ascoltare gli individui e le loro necessità e fare da "collante" rispetto a personalità che possono venire escluse, perché non omologate o troppo differenti.

Occorre anche avere una certa sicurezza personale, per non sentirsi minacciati quando in azienda si trovino altri individui con buone potenzialità, destinati a fare carriera.

Insomma, per essere leader non occorre soltanto avere competenze tecniche e politiche: occorre anche essere empatici, disponibili, carismatici. Perché solo chi riesce a farsi amare e rispettare per le proprie doti di ascolto e strategia è destinato ad un duraturo successo personale.

E' questa la sfida della nuova realtà che si presenta ai nostri giorni. Il successo sarà coglierla e saper realizzare dei gruppi coesi e produttivi, dove le gerarchie sono basate sul rispetto reciproco e mai sulla prevaricazione di un individuo sull'altro.