

Programma

Capitolo 1: Costruzione del "Team Spirit"

- Motivazione
- Fiducia in se stessi e negli altri
- Mutua collaborazione: impegni individuali e collettivi
- Comunicazione interpersonale
- Risoluzione di conflitti: negoziazione
- Costruzione di un'identità di gruppo

Capitolo 2: 10 step nell'organizzazione del "team"

- Step 1: definizione dell'obiettivo comune
- Step 2: responsabilizzazione e definizione delle competenze di ognuno
- Step 3: gestione della cooperazione per il raggiungimento dell'obiettivo
- Step 4: definizione del problema
- Step 5: analisi delle varie proposte e strategie possibili
- Step 6: scelta di una linea di condotta comune
- Step 7: monitoraggio permanente degli eventuali problemi
- Step 8: monitoraggio delle decisioni e delle strategie
- Step 9: rivalutazione della situazione e formazione di nuove idee
- Step 10: analisi dei risultati

Capitolo 3: Conclusione

CAPITOLO 1 Costruzione del “Team Spirit”

Esempio 1: le motivazioni di un team

Terminata la scuola agraria, ho lavorato per un anno in una tenuta agricola a Cranbrook, nel Kent. Alcuni di noi della fattoria formammo il Cranbrook Rugby Club. Vi erano state varie difficoltà e molti problemi da affrontare. Il primo di questi era che non avevamo un campo su cui giocare, il secondo che eravamo senza soldi, non potevamo nemmeno comprare le magliette. Fortunatamente il campo ci fu prestato da una scuola del luogo e lentamente riuscimmo a superare anche le altre difficoltà. L'incoraggiamento, le motivazioni e la guida vennero da due persone, due fratelli che facevano parte del gruppo, e fu il loro incoraggiamento che infiammò il resto del gruppo nel credere:

- 1. che avevamo qualcosa da far vedere*
- 2. che eravamo dei pionieri*
- 3. che ogni segno di riconoscimento era per noi uno stimolo*
- 4. che la gioia per i successi doveva essere suddivisa fra noi.*

In quel primo anno vi era stata certamente qualche mancanza di capacità e di talenti, ma vi era anche stato un incredibile entusiasmo, tanta determinazione e tante motivazioni. La squadra si allenava una sera per settimana, e poi andavamo a premiare il nostro sforzo ad un pub vicino. In quella prima stagione giocammo quindici partite senza alcuna sconfitta. Come mai? Certamente non per capacità tecnica, però eravamo senza dubbio un gruppo motivato.

Esempio 2: Tuttavia...

L'anno seguente, purtroppo non andò così bene. Alcuni del gruppo originario se ne erano andati, al gruppo si unirono nuovi elementi e le cause motivanti originarie non risultarono più così efficaci.¹

Questi esempi rappresentano un buon punto di partenza per iniziare questo corso di teambuilding. Ci ricordano che le motivazioni non durano per sempre e che il clima per la costruzione di un team deve essere quello giusto. Ma che cosa significa “avere un clima giusto”? Innanzi tutto, significa prendersi il tempo per conoscere gli altri membri del gruppo. Sapere con chi si lavora è la premessa fondamentale che ci permette di affrontare qualsiasi compito grande o piccolo con sicurezza.

La motivazione

La parola “motivazione” è una delle espressioni più frequentemente utilizzate nei documenti aziendali. Ma che cosa significa in realtà motivare o essere motivato? Prima di tutto, significa invogliare o essere invogliato a fare qualcosa. La motivazione è quello che spinge l'uomo all'azione. Il fondamento di ogni motivazione è la speranza. Il desiderio di riuscire ad ottenere un bene, un riconoscimento, una ricompensa. Affinché una squadra possa raggiungere il successo è necessario che i suoi componenti siano soddisfatti, assumano l'atteggiamento giusto e siano consapevoli delle priorità. Bisogna che ci sia un traguardo comune, un obiettivo o eventualmente una causa comune per cui combattere.

¹ Esperienza di Richard Denny raccontata nel suo libro “Motivazione: l'arma vincente”

LA FIDUCIA IN SE STESSI E NEGLI ALTRI

La conoscenza dei fattori demotivanti e la capacità di riconoscerli è altrettanto importante quanto la conoscenza delle regole della motivazione. La mancanza di fiducia si può considerare come il segno di una preoccupazione interna espressa da “Sarò capace di farlo?” oppure “Non sono qualificato, non sono capace..” e così via. La mancanza di fiducia in noi stessi dipende innanzi tutto dal timore di ricevere giudizi negativi da parte degli altri. Supponete che vi venga una buona idea e che vogliate discuterla con un amico, e questi vi risponda con una reazione negativa. Come vi sentite? Motivati o demotivati? In primo luogo è importante chiederci se alla persona alla quale chiedere un'opinione o un consiglio è la migliore possibile per darvi un'opinione. Il concetto deve essere quello di controllare l'attendibilità, ossia verificare se quella persona ha l'esperienza o la conoscenza dell'argomento sul quale è dichiarata ad esprimersi.

Aveva detto Edison: “Il cinema parlato non soppiantierà la normale pellicola muta”

Lord Haldane, 1907: “L'aeroplano non potrà mai volare”

Mary Sommerville, 1948: “La televisione non durerà a lungo”

Tutti questi sono giudizi negativi espressi da cosiddetti esperti. Perciò ricordiamo che se siete l'oggetto dell'opinione contraria di qualcuno questa è soltanto un'opinione – può essere giusta, ma può anche essere sbagliata -.

Ricordate che è essenziale per il progresso che le decisioni vengano prese, anche se in qualche caso dovesse verificarsi che una parte di esse si rivelano errate. Sbagliare non è altro che ottenere risultati insoddisfacenti. Perciò non esistono sbagli, soltanto risultati.

Mutua collaborazione: impegni individuali e collettivi

“C'erano quattro bravi ragazzi chiamati: CIASCUNO, QUALCUNO, UNO e NESSUNO. Dovendosi fare un lavoro importante, venne chiesto a CIASCUNO di farlo. CIASCUNO era certo che QUALCUNO lo avrebbe fatto. UNO di loro avrebbe potuto farlo, ma poi NESSUNO lo fece. QUALCUNO allora si arrabbiò, perché era compito di CIASCUNO. CIASCUNO aveva pensato che UNO qualsiasi avrebbe potuto farlo, ma NESSUNO si era reso conto che CIASCUNO, da solo, non lo avrebbe fatto. Andò a finire che CIASCUNO si lagnò di QUALCUNO, quando NESSUNO fece quello che UNO avrebbe potuto fare.”

Questo scioglilingua ci permette di introdurre il tema della collaborazione all'interno di un gruppo di lavoro. La collaborazione permette di creare un clima disteso dove prevale il senso del noi, il piacere del risultato collettivo, o dove senza difficoltà, l'individuo, di sua iniziativa, si pone sullo sfondo, mandando in primo piano il gruppo. Affinché la collaborazione si esprima è necessaria una condizione di solidarietà tra i membri, dove le differenze individuali vengano utilizzate non per primeggiare l'uno sull'altro, ma come risorse da utilizzare per raggiungere gli scopi del gruppo e dell'organizzazione. Ad esempio portare a un cliente una soluzione complessa, e non fare la semplice vendita di un prodotto standard, significa formulare un'offerta, che tenga conto di aspetti di prodotto, di servizio, di personalizzazione degli stessi, alla quale si arriva attraverso un lavoro di team di singoli operatori e di enti aziendali che sappiano integrare conoscenze e competenze diverse. L'efficacia e la rapidità della risposta sono fundamentalmente legate alla capacità di collaborazione di questi diversi operatori/enti aziendali, e la loro soluzione finale rende più competitiva l'offerta rispetto alla concorrenza.²

² “La comunicazione situazionale” di Leonardo Marletta e Paola Pacifico, Francoangeli, 1995

LA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE

Come stanno comunicando tra loro i membri del team? In modo positivo o negativo? Se fosse negativo, si può stare ben certi che il team diventerà improduttivo. Perciò si devono evitare le trappole del cinismo. Quando si critica e si lamenta, quando si respira un'atmosfera d'avvilimento ci si trova di fronte al maggior male che un team possa fronteggiare. Nella nostra vita quotidiana ciascuno di noi ha a disposizione un repertorio di possibili comportamenti comunicativi di agire. Questi comportamenti vengono espressi attraverso segnali verbali e non verbali. Tutti questi comportamenti formano parte della nostra competenza comunicativa.

La "competenza comunicativa" è la conoscenza che abbiamo noi, parlanti, per comunicare in un modo efficace. Conoscenza che non si limita soltanto all'abilità nell'uso delle forme linguistiche ma anche all'adeguatezza degli interventi, vale a dire, quando parlare, quando tacere, di che cosa parlare con gli altri, quanto dire, dove, in quale modo. In poche parole, si tratta dell'abilità di portare avanti un repertorio d'atti di parola, d'essere parte negli eventi di parola, e d'essere capace di valutare l'attuazione degli altri. Questa competenza, quindi, include altri elementi non linguistici come per esempio, le attitudini, le motivazioni e i valori che si mettono in gioco ogni qual volta si comunica.

Il parlare è un lavoro esperto (face work)

Quanto migliore sia l'immagine di noi stessi che si presenta agli altri, maggiore approvazione si riceverà. Il lavoro di mantenere la propria immagine è stato chiamato "face work", e significa il lavoro che permette presentare un'immagine consistente di se stesso.

Il parlare è uno dei modi più importanti in cui uno presenta "un'immagine personale" agli altri, perché il gruppo possa valutarla sia attraverso ciò che si dice, sia per la forma in cui viene detto. In generale, tutti gli scambi verbali si fanno sulla base della *cooperazione comunicativa* dove ognuno cerca d'aiutare l'altro a mantenere la sua immagine personale. Usualmente, si evitano i confronti e le discussioni salvo che si sia sicuri che questi confronti non colpiranno l'attitudine degli altri nel nostro confronto, o che si sia indifferente alle opinioni altrui. Come ascoltatori facciamo uno sforzo per capire ciò che gli altri dicono, e come parlanti cerchiamo d'anticipare i problemi che gli ascoltatori possono avere nel capire ciò che esprimiamo.

La persona che nella conversazione si sente molesta e fa sentire molesti anche gli altri è un interlocutore difettoso. Si può fallire per mancanza di abilità o per mancanza di motivazione (o per tutte due).

Le norme che reggono il parlare.

Come abbiamo già accennato, l'abilità nel parlare è dipendente di una varietà di fattori linguistici e non linguistici, di seguito si analizzeranno le massime e i principi linguistici che contribuiscono all'adeguatezza della conversazione.

I nostri scambi verbali non sono di solito una successione di osservazioni prive di rapporti reciproci. Essi sono piuttosto tipici esempi di comportamento, almeno in una certa misura, cooperativo: ciascun parlante vi riconosce un intento o una serie di intenti più o meno comuni o almeno una direzione accettata di comune accordo. Questo intento o questa direzione possono essere stabiliti fin dall'inizio (ad esempio nel caso in cui ci si proponga di discutere una data questione) o possono cambiare nel corso della conversazione; possono essere definiti con relativa precisione o tanto indefiniti da lasciare ampio margine di discrezionalità ai parlanti (come accade in una chiacchierata informale). In ogni fase tuttavia alcune mosse possibili si possono escludere come inadatte alla conversazione. Si può quindi formulare una sorta di principio generale che i parlanti dovranno osservare e cioè: "conforma il tuo contributo di conversazione a quanto è richiesto, nel momento in cui avviene, dall'intento comune accettato o dalla direzione dello scambio verbale in cui sei impegnato" Lo si chiama Principio di Cooperazione.

Si possono poi distinguere quattro categorie sotto cui raggruppare massime più specifiche, il seguire delle quali darà risultati conformi al Principio di Cooperazione. Queste quattro categorie sono: Quantità, Qualità, Relazione e Modalità.

La categoria della Quantità si riferisce alla quantità di informazione che dev'essere fornita e comprende le seguenti massime:

- 1) *Dà un contributo tanto informativo quanto richiesto (dagli intenti dello scambio verbale in corso)*
- 2) *Non dare un contributo più informativo di quanto sia richiesto.*

La categoria della Qualità comprende una supermassima "Cerca di dare un contributo che sia vero" e due massime più specifiche:

- 3) *Non dire ciò che ritieni falso*
- 4) *Non dire ciò per cui non hai prove adeguate*

Nella categoria della relazione c'è un'unica massima:

- 5) *Sii pertinente*

Infine, la categoria della Modalità che si riferisce non già a quanto è stato detto (come le categorie precedenti), bensì alla maniera in cui è stato detto, comprende la supermassima "Sii perspicuo" e varie massime quali:

- 6) *Evita oscurità d'espressione*
- 7) *Evita ambiguità*
- 8) *Sii conciso (evita inutili prolissità)*
- 9) *Sii ordinato*

Il comportamento non verbale: prossemica, gestemica.

Noi parliamo usando le corde vocali ma chiacchieriamo con tutto il corpo. Il comportamento non verbale è implicato in due aspetti nella interazione linguistica: da un lato marca i rapporti tra parlante e ascoltatore e dall'altro marca anche la struttura del discorso.

La distanza fisica tra le persone è direttamente proporzionale alla distanza sociale, così nello scambio comunicativo, le persone che si sentono vicine spiritualmente si avvicinano anche nello spazio. Questa lontananza o avvicinamento contribuisce a riflettere le relazioni di potere o solidarietà che una persona stabilisce con le altre.

Parallelamente, la posizione del corpo, o dei membri del corpo, nella conversazione comunica anche il grado di coinvolgimento dei soggetti con ciò che si dice. Il torso chinato in avanti e gli occhi fissi in chi parla significano un maggior interesse o un maggior grado di coinvolgimento dell'ascoltatore, mentre un torso chinato in dietro e il costante movimento degli occhi può significare invece distrazione, noia o rifiuto. E' importante anche il grado di rilassamento del corpo. Generalmente si dice che i soggetti che si mettono in posizioni più rilassate, cioè gambe estese o leggermente piegate e braccia che cadono morbidamente sui fianchi, si sentono più predisposti, più "aperti" a ricevere, e sostenere la comunicazione che invece quelli che mantengono gambe e braccia incrociate ferreamente. Un altro aspetto importante è, indubbiamente, lo sguardo. Diversi studi hanno dimostrato che la posizione degli occhi cambia secondo il ruolo del soggetto nella conversazione (parlante o ascoltatore). In questo modo, la tendenza è a fissare chi parla, mentre quando ci disponiamo a lasciare la parola all'altro fissiamo lo sguardo in quello che prenderà la parola. Mentre il destinatario del nostro sguardo, consapevole del suo turno abbasserà gli occhi anticipando la sua prossima partecipazione allo scambio.

E' importante segnalare che tutti questi comportamenti non verbali che accompagnano gli scambi verbali, e il loro significato sono di natura culturale, vale a dire, variano da una società all'altra. Quindi è possibile riscontrare una grande diversità di comportamenti gestuali e corporali associati alle diverse culture. Per esempio, nelle culture orientali l'ascoltare guardando verso il basso è interpretato come un segno di rispetto per chi parla, invece nella cultura occidentale potrebbe essere interpretato come un segno di noia o distrazione.

Risoluzione di conflitti: negoziazione

La presenza di più persone in un gruppo significa presenza di conoscenze, esperienze, competenze, interessi, bisogni diversi. E' proprio questa diversità ciò che può generare conflitti e tensioni all'interno di un team. Di conseguenza è importante che il gruppo sappia utilizzare le differenze individuali come una risorsa per migliorare la sua esecuzione. E' altrettanto importante che ogni membro sappia cercare le linee di consenso che portano a capire le differenze individuali, mettendosi dal punto di vista dell'altro (ascolto) e non solo affermando il proprio, ed essendo disponibile ad accettare le idee altrui. L'ascoltare gli altri richiede che si accolgano parole, contenuti, segnali non verbali e intenzioni senza polarizzare troppo l'attenzione su i punti di disaccordo, ma su quelli di confluenza. In poche parole, ascoltare vuol dire accogliere dell'altro le cose che pienamente ha da dire, senza pregiudizi né disturbi. La negoziazione all'interno del team significa cercare il consenso, l'interesse comune, i punti d'accordo tra le diverse opinioni, idee ed aspettative dei membri. Le condizioni per arrivare al consenso dipendono in gran misura del clima di empatia che gli individui stabiliscono tra di loro, della loro preparazione e conoscenza mutua e della loro capacità di ascolto.

COSTRUZIONE DI UN'IDENTITÀ DI GRUPPO

La costruzione di un'identità di gruppo suppone che ci sia un traguardo comune condiviso da tutti. E' impossibile conformare un team senza un obiettivo comune determinato attraverso un processo decisionale collettivo. Ma è altrettanto importante sviluppare una maggiore consapevolezza sulla propria identità, sul proprio ruolo in quanto membro di un gruppo, attraverso lo sviluppo delle proprie capacità di osservazione di sé e degli altri. In questo senso, il meccanismo di diffusione delle conoscenze è fondamentale. Così, il know-how di ciascun individuo trasferito al team arricchisce il gruppo segnando anche una personalità e uno stile. Spesso si afferma che un gruppo è qualcosa di più che la somma delle sue parti. Infatti, il successo di un gruppo dipende soprattutto dalla sua capacità di costruire un'identità essenzialmente diversa da quella manifestata dai singoli che lo compongono. In questo senso, il processo di appartenenza a un gruppo parte dal momento in cui i membri cominciano a privilegiare l'interesse generale, o in altre parole, quando si parla di "noi" piuttosto che "io".

CAPITOLO 2: 10 STEP NELL'ORGANIZZAZIONE DEL "TEAM"

*“Essere insieme è un inizio,
Rimanere insieme costituisce un progresso,
Lavorare insieme è la chiave del successo”
Henry Ford I*

Step 1: definizione dell'obiettivo comune

Il primo passo per organizzare un team è quello di stabilire chiaramente un obiettivo da raggiungere. Quest'obiettivo o progetto deve essere concreto e realistico. In altre parole, deve tenere conto delle diverse capacità del gruppo, delle sue condizioni e dei suoi tempi. Accordare un obiettivo significa concretamente:

- discutere in modo franco e aperto
- dare e ricevere informazioni in modo positivo
- comunicare in modo assertivo
- scegliere razionalmente

Step 2: responsabilizzazione e definizione delle competenze di ognuno

Se torniamo per un attimo allo scioglilingua riportato a pagina 3, e analizziamo la condotta dei quattro personaggi (Ciascuno, Nessuno, Uno, Qualcuno) vedremo che in fondo si è trattato anche di un mero problema organizzativo: quello della divisione dei compiti. In altre parole, il gruppo non solo deve essere motivato e incentivato a fare qualcosa, ma è anche fondamentale responsabilizzare ogni membro attraverso l'assegnazione di mansioni, doveri o compiti accordi alle loro capacità. Un gruppo ben organizzato è quello in cui ciascuno affronta un problema per conto suo e comunica le proprie soluzioni agli altri in una riunione finale che corregge il tiro dei singoli componenti: in questo modo il gruppo può integrare diverse competenze e forme d'intelligenza ma non rischia le deviazioni che lo spingono verso la deresponsabilizzazione, cioè, non sentirsi responsabile diretto di nulla.

Step 3: gestione della cooperazione

Il terzo passo consiste in condurre e coordinare la cooperazione tra i membri del team. Si tratta di concedere a uno dei membri una leadership organizzativa con lo scopo di canalizzare e orientare gli sforzi degli altri partecipanti, in vista del raggiungimento del progetto comune. Naturalmente, la scelta del leader deve avvenire attraverso un processo decisionale collettivo.

Step 4: definizione del problema

Un problema visto nel suo contesto reale può essere definito come una deviazione della normalità dovuta a una o più cause. Esiste una linea che potremmo definire come la linea della normalità che raffigura una media delle fluttuazioni. Queste sono soggette a oscillazioni “fisiologiche” che si verificano entro due bande ideali, una verso il basso e l'altra verso l'alto. Al di là di queste linee di fluttuazione “fisiologica” vi sono due zone di instabilità o di “pericolo” che indicano che la situazione sta sfuggendo al controllo. In altre parole, che si sta manifestando qualche problema e che è necessario intervenire. Allora è importante che il team sia preparato per riconoscere e affrontare gli eventuali problemi. Il meccanismo dei problemi esige quindi un monitoraggio costante cioè un alto grado di attenzione e di capacità di uscire dall'ottica e dalle priorità usuali per identificare l'importanza del nuovo problema che si presenta. L'identificazione del problema si basa generalmente su di una serie di domande convenzionali:

Quale?

Implica un interrogativo sul tipo di problema e sulla sua possibile scomposizione in diversi “sotto problemi”

Perché?

Tenta di dare una risposta relativa ai motivi per cui il problema si è presentato, per cui non è stato riconosciuto prima o non è già risolto.

Quando?

Implica delle risposte legate al tempo, quello in cui il problema è emerso per la prima volta, oppure se si bisogna di una risposta immediata o se parti del problema possano essere risolti in tempi diversi

Chi?

Cerca di sapere se c'è un soggetto legato alla responsabilità del problema, chi lo ha notato per primo, chi ne è più colpito, chi trarrebbe dei benefici dalla sua soluzione, chi dovrebbe essere consultato, chi dovrebbe prendere e attuare le decisioni

Dove?

Cerca di localizzare il problema ammesso che abbia localizzazione fisica

Step 5: analisi delle varie proposte e strategie possibili

Questa tappa nell'organizzazione del gruppo è decisiva per l'esito del team. Si tratta di esaminare le diverse proposte di soluzioni e strategie d'azione in funzione della loro adeguatezza con gli obiettivi proposti. Per evidenziare le possibili soluzioni una delle tecniche utilizzate è quella del “brainstorming” (tempesta cerebrale). Questa tecnica implica che un gruppo generi numerose idee in una situazione informale rilassata, senza costrizioni e che si giunga a un consenso di gruppo su una possibile decisione dopo aver scartato quelle opzioni o scelte che si rivelano impraticabili o meno interessanti. Le tecniche di brainstorming permettono di ascoltare il parere di tutti, indipendentemente dal loro ruolo. Un'altra consiste nel ribaltare le regole del gioco, considerando un problema sotto un'ottica diversa. In poche parole, si tratta di “mettersi nei panni degli altri” oppure di produrre un'ipotetica lista di soluzioni creative attraverso la frase...

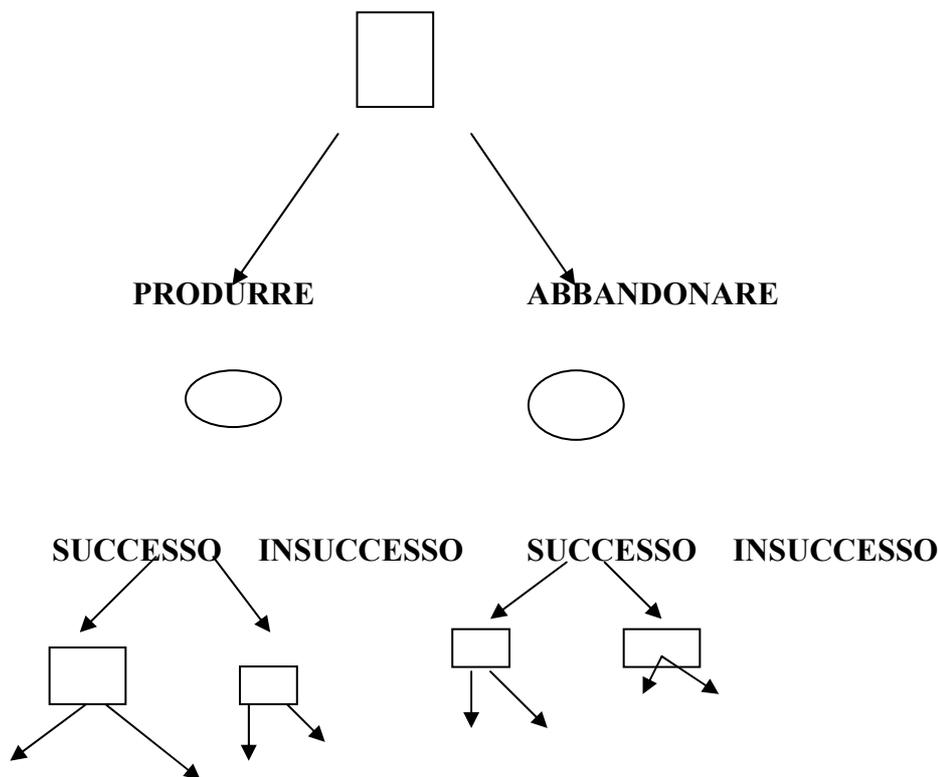
“Che succederebbe se...”.

Step 6: Scelta di una linea di condotta comune

In questo step si arriva al momento dell'elezione di una strategia attuabile per soluzione del problema che il gruppo adotterà come propria. E' vero che in alcuni casi la scelta dell'alternativa appare in modo evidente, in altri, invece, si presentano diverse opzioni tra cui bisogna operare una selezione. Questo processo di valutazione e di selezione si divide in tre tappe:

- 1) *valutare le opzioni presentate*
- 2) *paragonare le conseguenze possibili di ogni opzione con gli obiettivi prefissati*
- 3) *scegliere tra le opzioni sulla base delle conseguenze quelle più vicine agli obiettivi.*

A volte le decisioni possono presentarsi come una serie di anelli di una catena, la prima implica una seconda decisione che ne implica una terza...Ognuna di queste decisioni o anelli può contemplare a sua volta opzioni diverse, di modo che si può rappresentare questa serie decisionale come un "albero" caratterizzato dalla biforcazione di "rami", come rappresentato nella figura di sotto.



Gli alberi decisionali sono quindi utili per valutare e dimostrare la logica di una serie di decisioni interdipendenti, per valutare le conseguenze e avere una panoramica globale dei possibili risultati.

Step 7- 8: monitoraggi degli eventuali problemi delle decisioni e delle strategie

Queste fasi si basano sul monitoraggio sistematico delle conseguenze delle decisioni (o catene di decisioni) adoperate nelle tappe precedenti. L'osservazione e l'analisi che caratterizzano queste fasi sono sostanziali nella pianificazione di nuovi processi decisionali correlati.

Però a volte le cose non vanno come previsto e le decisioni prese producono risultati indesiderati. Spesso si pone il dilemma se abbandonare la decisione, che nel frattempo ha comportato delle perdite, oppure portare avanti la linea intrapresa, nella speranza di recuperare le perdite. A volte è possibile rimediare gli effetti negativi, a volte invece il problema consiste in evitare che si verifichi una escalation che comporti un danno maggiore. Dal giocatore impulsivo agli storici cali in borsa, tutti i fenomeni di escalation sono legati alla speranza di recupero delle perdite. I fattori psicologici del team hanno in questo caso un ruolo centrale. La dimensione emotiva delle decisioni è un aspetto fondamentale che viene spesso sottovalutato. La paura e il timore o l'ansia sollevate dai cambiamenti e dai dubbi sulla propria abilità di produrre delle trasformazioni esercitano un ruolo determinante in quanto riducono l'elenco delle scelte e ci mettono davanti a delle opzioni binarie.

Step 9: rivalutazione della situazione e formazione di nuove idee

Come abbiamo già detto il monitoraggio sistematico dei risultati permette al team di pianificare futuri interventi in altre aree connesse. Ma non tutti i contesti sono uguali e, a volte, le nuove situazioni devono essere affrontate non in modo frontale ma *laterale*, il che spesso implica che esse vengano analizzate da molteplici punti di vista, e che le idee emergenti vengano lasciate decantare per qualche tempo. Il vantaggio di questo approccio laterale consiste nel fatto che è una fonte inesauribile di analogie. La produzione di analogie si basa su questi passi successivi:

- 1) *La selezione dalla propria memoria o esperienza una fonte di analogie*
- 2) *L'adattamento nei suoi diversi aspetti la fonte sul bersaglio, in altre parole, estendere ciò che è noto e verosimile a quanto è ignoto e ridefinire il bersaglio alla luce dei nuovi attributi che gli abbiamo conferito.*
- 3) *La valutazione degli aspetti unici del bersaglio*
- 4) *L'apprendimento sulla base dei successi o insuccessi dell'analogia*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Step 10: analisi dei risultati

Quest'ultima fase si relaziona con la valutazione generale da parte del team degli accerti e degli errori commessi nello sviluppo del progetto. E' anche il momento dei giudizi critici e delle premiazioni per gli sforzi compiuti. E' una fase di commenti, di apprezzamento delle aspettative e di espressione di opinioni. E' il momento in cui i membri del team rendono compartecipi tutti i suoi componenti dei riconoscimenti ottenuti per i successi conseguiti ed è anche il momento per prendersi qualche ora di relax tutti insieme per poi ricominciare gli step.

Conclusione

Come avrete potuto certamente rilevare questo corso sviluppa alcuni dei concetti basilari del teambuilding. Abbiamo ribadito l'importanza del lavoro in squadra, ricordando sempre però che per formare una squadra motivata è fondamentale avere un clima giusto. In questo punto ci siamo soffermati sull'importanza della motivazione, della fiducia, dell'assertività e della comunicazione positiva tra i membri. In seguito abbiamo affrontato altri problemi riguardanti l'organizzazione del team nei diversi step che deve fronteggiare per raggiungere il successo. Il nostro scopo era quello di farvi vedere in modo semplice come si può portare un gruppo di individui a conformare un team che sia capace di conquistare un obiettivo, realizzare un progetto, o compiere un'attività. Le nostre proposte sono valide sia per il mondo sportivo, sia per il mondo del lavoro. Tuttavia, non avete ricevuto una "ricetta" che vi dica cosa fare in ogni singola situazione, perché non crediamo che questa ricetta perfetta esista, così come non esistono team perfetti. Vi abbiamo trasferito alcune tecniche e conoscenze che vi possono aiutare a capire e gestire meglio il vostro lavoro in squadra. Ma tutto dipende da voi. Speriamo avervi invogliati a provocare dei cambiamenti nel vostro ambito di lavoro, in azienda.

Il nostro compito è finito, adesso incomincia il vostro vero gran lavoro....

...Buona fortuna!

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

AUTOPRESENTAZIONE E RICONOSCIMENTO DEL TEAM

Esercizio 1

Obiettivo: autopresentazione. Consentire di familiarizzare rapidamente.

Materiali: Non è necessario niente di particolare.

Procedura: monologo di 30 secondi.

Ognuno avrà a disposizione 30 secondi per dare ai suoi colleghi qualunque notizia su di sé: nome, professione, luogo di lavoro, anzianità di servizio, famiglia, hobby e così via. Il resto dei partecipanti dovrà cercare di ricordare alcune delle caratteristiche rilevanti raccontata dagli altri.

Esercizio 2

Obiettivo: riconoscimento degli altri. Identificazione degli altri attraverso delle caratteristiche specifiche.

Materiali: un pallone.

Procedura: I partecipanti formeranno un circolo e dovranno lanciare un pallone ad un altro collega menzionando il nome del destinatario e una sua caratteristica personale. Per esempio: "Giuseppe. Gioca a tennis".

Esercizio 3

Obiettivo: riconoscimento degli altri

Materiali: un telo grande.

Procedura: Si dividerà il gruppo in due squadre. Si posizioneranno una di fronte all'altra separate da un telo alzato. Due dei partecipanti si posizioneranno ad ogni lato del telo. Quando il telo cade i due partecipanti devono dire: nome, e caratteristica del partecipante che hanno di fronte.

Domande per la discussione

1. *Che effetto fa rivelare informazioni "personali" ai vostri colleghi? Come vi sentite?*
2. *Quali sono le cose più importanti che avete scoperto?*
3. *Qualcuno si è accorto di avere aspetti in comune con altri?*
4. *Quanti di noi tendono a essere riservati al primo incontro con i nuovi colleghi? Perché?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Motivazione del team

Esercizio 4

Obiettivo

Dimostrare come i valori possono cambiare con il trascorrere del tempo e l'acquisizione di esperienza

Materiali:

Non è necessario niente di particolare.

Procedura:

Discutendo in gruppi di 3 o quattro persone di successo in ambito aziendale e di leadership si farà osservare che "il successo" è un concetto abbastanza individualistico. Poi si proseguirà con le seguenti domande:

1. *Ripensate a quando frequentavate la scuola elementare...
...Qual era il vostro concetto di successo?
...Come individuavate le persone che ritenevate di successo?*
2. *Una volta terminati gli studi, queste percezioni si sono trasformate? In che modo?*
3. *Oggi, in questo preciso momento, come definireste il successo?*

Domande per la discussione

1. *Quanti di noi, bambini, vedevano il successo principalmente sotto forma di celebrità dei divi della tv o del cinema?*
2. *Queste immagini sono cambiate quando vi preparavate a entrare nel mondo del lavoro? Come? Perché?*
3. *Dopo aver terminato le scuole superiori o l'università, quanti di voi, continuavano ancora a identificare il successo con un'enorme montagna di quattrini da conquistare?*
4. *Come la pensate adesso? Perché abbiamo percezioni del successo tanto diverse tra loro?*
5. *Unificare l'immagine di successo ci può aiutare nella costruzione di un team? Come?*

Fiducia in se stessi e negli altri

Esercizio 5

Obiettivo:

Rinforzare la fiducia in se stessi e negli altri membri del team

Materiali:

Un promontorio o muretto di media altezza.

Procedura:

Caduta libera. Far salire un partecipante su un muretto di 1 m. di altezza, mentre il resto dei partecipanti si posizioneranno in una fila di due sotto il muretto ed a braccia tese aspetteranno di ricevere il compagno che si butterà dal muretto. Il partecipante prima della caduta dirà: "Sono pronto per cadere" "Vengo?" mentre i compagni ripeteranno in coro "Siamo pronti per riceverti" "Vieni".

Questo esercizio si ripeterà con tutti i partecipanti.

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!

Copyright by Carlomaria Grassi

Esercizio 6

Obiettivo:

Convincere i partecipanti che, a prescindere dal loro rendimento attuale, è probabile che siano in grado di fare “ancora uno sforzo”

Materiali:

Un albero o un muro e un gesso.

Procedura:

Si chiederà ad un volontario di accostarsi ad una parete o un albero. Dovrà alzare il braccio il più alto possibile. Si segnerà approssimativamente il punto raggiunto dalla sua mano. Poi gli si chiederà se può ancora allungarsi al massimo. Osservare che il livello raggiunto dalla punta delle sue dita sarà invariabilmente più alto. Si potrà ripetere l'esercizio chiedendo al team se è possibile arrivare ancora più in alto. Quello, suppone già la partecipazione di tutti nel formare una scala umana.

Domande per la discussione

1. *Quali sono i nostri timori nell'affrontare una situazione nuova o diversa?*
2. *Potreste migliorare il vostro rendimento in alcuni settori? quali?*
3. *Che messaggio potreste trasmettere ai vostri impiegati quando sottolineate l'importanza di fare “ancora uno sforzo”, come per esempio aumentare del 10 per cento il rendimento sul lavoro?*
4. *Come potrebbe migliorare la performance di una squadra se ognuno degli integranti aumentasse in un 10 per cento il suo rendimento?*
5. *Attraverso che meccanismo abbiamo imparato a non utilizzare una parte di energia/talento, per tenerla in serbo?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Mutua collaborazione: impegni individuali e collettivi

Esercizio 7

Obiettivi: Fornire ai partecipanti un'opportunità di lavorare in squadra. Scandagliare le possibilità del lavoro d'équipe

Materiali: Nessuno

Procedura: La ragnatela. Scegliere da 6 a 8 volontari per eseguire l'esercizio. Invitare tutti gli altri partecipanti a prendere posto in modo da poter dare le indicazioni agevolmente. I volontari staranno in piedi in circolo, ognuno di loro dovrà tendere la mano sinistra davanti a sé e contemporaneamente prendere la mano sinistra della persona che ha di fronte: quindi tenderanno anche la destra, afferrando la mano destra di un'altra persona. Spiegare che il loro compito è districare la ragnatela di braccia incrociate seguendo le istruzioni degli altri membri del gruppo, senza allentare la stretta delle mani. Saranno anche cronometrati (in modo da tenerli sotto pressione). Il risultato finale dovrebbe essere un circolo di persone che tengono per mano le persone che hanno di fianco.

Domande per la discussione

1. *Qual è stato il vostro primo pensiero quando avete capito ciò che dovevate fare? (Senz'altro: "Non riuscirò mai")*
2. *Quale tra i partecipanti ha contribuito al successo dell'intero gruppo?*
3. *Che insegnamenti possiamo trarre da questo esercizio per la futura composizione di un team?*

Comunicazione interpersonale

Esercizio 8

Obiettivo: Dimostrare che ogni individuo è vincolato e dipendente degli altri.

Materiali: Gomitolo di spago

Procedura: Cominciare sottolineando che ognuno di noi è parte di uno o più *sistemi*. Per chiarire, chiedere ai partecipanti di individuare i propri legami di dipendenza all'interno del gruppo. Consegnare il gomitolo di spago a una persona, che dovrà lanciarlo, trattenendo l'estremità, a un'altra, spiegando quale tipo di dipendenza (sostegno emotivo, informazioni, consigli, notizie) lo lega a quest'ultima. Proseguite finché il gruppo abbia esaurito tutte le possibilità.

Domande per la discussione

- 1. Anche se il vostro sembra un lavoro del tutto autonomo e indipendente, la maggior parte di noi ha comunque bisogno dell'aiuto degli altri. Come spiegate questo apparente paradosso?*
- 2. Con che criterio avete scelto la persona a cui lanciare il gomitolo?*
- 3. Riuscite a immaginare una qualunque situazione in cui riuscireste a cavarvela completamente da soli, senza alcun aiuto esterno?*

Risoluzione di conflitti: negoziazione

Esercizio 9

Obiettivo: Sottolineare l'importanza di equità e imparzialità in ogni rapporto o trattativa.

Materiali: Una gran quantità di oggetti presumibilmente preziosi.

Procedura: Scegliere due persone per rappresentare una scenetta. Consegnare ad A una certa quantità di oggetti da dividere con B. Può trattarsi di una riproduzione di una banconota da 100.000 lire, oppure un centinaio di cioccolatini, ecc. Spiegate ad A che deve offrire una parte degli oggetti in suo possesso a B, decidendo la quantità a suo piacere: ciò che conta è che, alla fine delle trattative, ognuno dei due ottenga un quantitativo equo. B può soltanto accettare o rifiutare l'offerta, ma non negoziare la spartizione. Se B accetta l'affare è fatto; se rifiuta, invece, nessuno dei due riceverà alcunché. Procedere con la scenetta.

Domande per la discussione

1. *Perché A si è comportato così?*
2. *Perché B si è comportato così?*
3. *Che consiglio dareste a persone come A e B in situazioni lavorative analoghe?*

Costruzione di un'identità di gruppo

Esercizio 10

Obiettivi: suggerire ai partecipanti una nuova metafora del lavoro di squadra: il puzzle !

Materiali: un puzzle

Procedura: Mostrare al gruppo, o distribuire, fotocopie dei pezzi di un puzzle. Chiedere di elencare tutte le somiglianze fra gli elementi di un puzzle e il loro modo di interagire da un lato, e i membri di un gruppo di lavoro o di un team dall'altro. (Una possibilità potrebbe essere "Chiarezza del ruolo: ogni pezzo ha una funzione specifica in vista della soluzione finale"). Annotare ciò che verrà detto sulla lavagna in modo che tutti lo vedano. Alcune tra le svariate risposte potrebbero essere:

- ✓ *Ci sono confini (i pezzi ad angolo retto)*
- ✓ *Una volta completato il puzzle non restano spazi vuoti*
- ✓ *Tra i tasselli c'è una stretta interconnessione*
- ✓ *Ciascun pezzo è per sua natura unico*
- ✓ *Il risultato è fragile (si può rompere facilmente)*
- ✓ *L'intero è qualcosa di più della somma delle sue parti.*
- ✓ *Alcuni pezzi compiono un ruolo centrale e altri compiono un ruolo periferico.*
- ✓ *Vi sono raggruppamenti naturali (per esempio per colore, ecc.)*
- ✓ *Occorre che qualcuno muova i pezzi (si deve fornire una motivazione, assegnare incarichi)*
- ✓ *Una soluzione è facilitata da qualcuno che abbia una visione globale del risultato da conseguire.*

Domande per la discussione

1. *Siete sorpresi dalla quantità di somiglianze?*
2. *In che modo si può utilizzare questa metafora nell'ambito del vostro gruppo o del vostro team?*
3. *Quali linee d'azione ci indica?*
4. *Che cosa può fare ciascuno di noi perché il team arrivi a ottenere un alto rendimento?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Esercizio 11

Obiettivo:

Sottolineare l'importanza del contributo individuale di ciascun membro del team e del lavoro svolto insieme efficacemente come gruppo

Materiali:

Un puzzle

Procedura:

Scegliere un puzzle facilmente risolvibile e dividerlo in sottoinsiemi composti ognuno di 5 pezzi da unire tra loro. Distribuire i sottoinsiemi (in modo che una volta completati, possano essere uniti tra loro). Incaricare i partecipanti di risolvere prima la loro parte di puzzle, e poi riunire tutti i sottoinsiemi per ottenere la soluzione completa. Stabilire un limite di tempo entro il quale completare il lavoro e possibilmente fare ascoltare una musica stimolante.

Domande per la discussione

- 1. Come vi siete sentiti dopo aver compreso l'importanza del vostro apporto personale per l'intera squadra?*
- 2. Qual' è stato l'effetto del limite di tempo sul vostro rendimento? E quello della musica?*
- 3. Che peso hanno avuto la presenza e la disponibilità di altri membri della squadra pronti ad aiutarvi?*
- 4. Come avete reagito nel caso abbiate incontrato intoppi nel completamento del vostro sottoinsieme? Vi ha creato problemi chiedere aiuto?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Definizione dell'obiettivo comune

Esercizio 12

Obiettivo: Permettere al gruppo di “pensare a ruota libera” senza limiti.

Materiali: Carta, penne

Procedura: Dire al gruppo che un filantropo sconosciuto vi ha appena lasciato un sacco pieno di soldi da destinare alla loro azienda o organizzazione. La somma a disposizione ammonta a 1 miliardo di lire e l'unica restrizione è di spenderla esclusivamente a vantaggio della società. In altre parole, non sono ammesse vacanze in Hawaii, etc...etc... Formare gruppi di 3 persone che scriveranno il proprio “elenco di desideri” per la ditta e ne calcoleranno i relativi costi. Concedere un tempo sufficiente al termine del quale ciascun gruppo riferirà i propri risultati. Si voterà la miglior proposta

Domande per la discussione

1. *Quanti di voi hanno cambiato idea dopo essersi consultati con il team?*
2. *La risposta del gruppo è migliore di quelle individuali? Per quale ragione?*
3. *Se ritenete che la vostra proposta sia davvero così determinanti da ottenere la preminenza sulle altre, quali espedienti adattereste per convincere i responsabili?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Gestione della cooperazione

Esercizio 13

Obiettivo: convincere tutti a correre in aiuto i colleghi; ogni volta che è necessario.

Materiali: due banconote di 1.000 lire

Procedura: Chiedere in prestito 1.000 lire a un membro del gruppo. Tenere la banconota in mano, in modo che sia ben visibile e chiedere 1.000 lire in prestito a un'altra persona. Quindi restituire la seconda banconota al primo prestatore, e la prima banconota al secondo. Fare ora la domanda retorica "Una di queste persone ora è più ricca di prima?" (Naturalmente la risposta è no). Infine fare osservare al gruppo che se, al contrario, si fossero scambiate due idee, non solo i rispettivi giocatori ma *tutti* i partecipanti sarebbero stati più ricchi di esperienza di quanto non ne fossero prima.

Domande per la discussione

1. *Quali elementi ci scoraggiano dal condividere con altri pareri e intuizioni utili?*
2. *Che cosa invece ci dovrebbe incoraggiare a condividere regolarmente le nostre idee con gli altri?*
3. *Quali fattori ci potrebbero convincere delle necessità di aiutare gli altri (per esempio la legge di reciprocità, i vantaggi ricavabili dalla collaborazione eccetera)?*

Se si ha più tempo a disposizione

Distribuire ai partecipanti una o più banconote finte (stampate su un solo lato). Invitare il gruppo a scrivere sul retro della banconota almeno un'idea e consegnarla alla persona che ritengono più adatta. Constateranno che questo tipo di baratto provoca aumento di ricchezza.

Analisi delle varie proposte e strategie possibili e scelta di una linea di condotta comune

Esercizio 15

Obiettivo: analizzare diverse possibili soluzioni o suggerimenti per fronteggiare gli attuali problemi di lavoro dei partecipanti

Materiali: carta, matite, penne

Procedura: Chiedere di formare gruppi di 6-8 persone in circolo o intorno a tavoli. Ognuno penserà a un problema specifico che si trova attualmente ad affrontare sul lavoro e lo descriverà su un foglio bianco o su un blocco per appunti. Alcuni esempi potrebbero essere:

...Come potrei ottenere un maggior coinvolgimento del gruppo?
Oppure...Come ottenere dallo staff una maggiore puntualità? (I problemi devono essere generici affinché, possano prestarsi ad una consulenza da parte dei colleghi). Trascorsi alcuni minuti per la necessaria riflessione, ognuno passa il proprio foglio alla persona alla sua destra. Questa, dopo aver letto, scriverà la prima idea che gli viene in mente per affrontare il problema del collega. Il tempo a disposizione non dev'essere superiore a 1 minuto per foglio. Ripetere questo procedimento ad intervalli di 60 secondi, finché ognuno tornerà in possesso del proprio foglio.

Domande per la discussione

1. *Qualcuno Ha trovato soluzioni che non aveva trovato prima?*
2. *Alcuni degli spunti proposti vi hanno stimolato altre idee o soluzioni utili?*
3. *Questo esercizio, chiedere aiuto e consiglio agli altri, cosa ci ha insegnato?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!

Copyright by Carlomaria Grassi

Esercizio 16

Obiettivo:

Dimostrare che il brainstorming è utile nel teambuilding e consentire la preparazione di piani per fronteggiare situazioni d'emergenza o potenzialmente gravi.

Materiali:

Una palla

Procedura:

Regole basi del brainstorming ovvero:

1. Non è consentito il giudizio critico sulle idee altrui in nessun caso
2. Si punta alla quantità, non sulla qualità.
3. E' bene andare a "ruota libera" il più possibile.
4. Si perseguono collaborazione tra i partecipanti e risultati concreti.

Dopo una breve panoramica delle regole del brainstorming dire al gruppo che ora ha la possibilità di pensare con un certo anticipo al modo di affrontare eventuali problemi futuri.

Dividere il gruppo in sottogruppi di 3 o 4 persone

Chiedere loro di concentrarsi su un'esperienza recente, può trattarsi di una esperienza personale o riferita di un collega. Ogni gruppetto si accorderà su un problema particolare, come per esempio: "Metà dei miei collaboratori si sono dati malati lo stesso giorno", oppure "proprio prima di fare un discorso mi sono spariti gli appunti". Uno dei gruppetti esporrà il problema dicendo "Che succedrebbe se...." Nel frattempo una palla verrà lanciata a un altro gruppo, che dovrà proporre diverse soluzioni rapide alla questione. . Quando il gruppo in possesso della palla sarà a corto di risposte, toccherà agli altri offrire suggerimenti.

Ogni gruppo dispone di qualche minuto per formulare le risposte, poi la palla viene passata a un altro gruppo e il processo riparte.

Domande per la discussione

1. *Qual è l'importanza di questo "palleggiamento"?*
2. *Vi è mai capitato di sperimentare situazioni analoghe?*

IL TEAM IN AZIONE: MONITORAGGIO

Esercizio 17

Obiettivo:

Aiutare a “gettare a mare” preoccupazioni e fastidi che costituiscono una costante distrazione, fornendo al tempo stesso uno strumento per consentire ad altri membri del team o colleghi di suggerire soluzioni opportune

Materiali:

Carta, penne, matite e un cestino

Procedura:

Dire al gruppo che è arrivato il momento di “mettere da parte” i problemi, di sbarazzarsene per un po'. Chiedere a ciascuno di concentrarsi su una questione di questo tipo che riguardi il suo lavoro, o su una difficoltà qualunque sia per loro motivo di apprensione. Evitando argomenti troppo personali, problemi famigliari, etc...etc..

1. Ognuno scrive quindi su un blocco o su un foglietto il proprio problema , poi lo “butta a mare” , ossia lo accartoccia e lo getta nel cestino.
2. Una volta riempito il cestino, formare gruppetti di 3 persone, una delle quali raccoglierà nel recipiente un foglio appallottolato.
3. Ogni terzetto ha ora 3 minuti di tempo per scrivere e discutere quante più soluzioni possibili per quel problema.
4. I problemi e le relative soluzioni proposte vengono letti all'intero gruppo. Sollecitare ulteriori suggerimenti da parte degli altri presenti
5. Proseguire per il tempo stabilito o finché tutti i problemi siano stati esaminati.

Esercizio 18

Obiettivo:

Permettere al gruppo di provare gli effetti del cambiamento.

Materiali:

Nulla di particolare.

Procedura:

Dopo una breve discussione sulle continue trasformazioni cui assistiamo nella nostra vita, ogni giorno, suggerire che il modo migliore per capire davvero il cambiamento è sperimentarlo concretamente. Fare alzare in piedi tutti i partecipanti, quindi invitarli a disporsi in coppie; una volta fatto questo, ciascuno dovrà osservare attentamente il proprio partner, cercando di prestare la massima attenzione a ogni singolo dettaglio, anche il più insignificante: abbigliamento, gioielli, colore delle scarpe eccetera. Trascorso un minuto, tutti volteranno le spalle al compagno; quindi inosservati provvederanno a modificare quattro o cinque particolari del proprio aspetto, per esempio si toglieranno gli occhiali, sposteranno l'orologio da un polso all'altro, etc...etc...Dopo circa un minuto potranno nuovamente voltarsi per cercare di individuare i cambiamenti avvenuti nel compagno.

Domande per la discussione

1. *Quanti di voi si sono sentiti un po' a disagio a scrutare l'altra persona? Che effetto vi ha fatto essere osservati con tanta attenzione?*
2. *Quanti di voi hanno avuto difficoltà a modificare anche solo quattro o cinque particolari del proprio aspetto?*
3. *Quanti, adesso, sono tornati esattamente come erano prima dall'inizio del gioco?*

Lavorare in Team: un'esperienza meravigliosa!
Copyright by Carlomaria Grassi

Esercizio 19

Obiettivi: Dimostrare gli effetti dei fenomeni di escalation o china pericolosa

Materiali: Una banconota da 1.000 lire

Procedura: Mettere all'asta la banconota obbligando il rispetto di tre semplici regole:

1. Gli offerenti non devono comunicare tra loro mentre l'asta è in corso
2. Le offerte devono basarsi su multipli di 5 a cominciare da 5 lire
3. Le due persone che faranno l'offerta maggiore dovranno pagare entrambi il prezzo offerto, anche se la banconota andrà al maggiore offerente.

Domande per la discussione

1. *Come avete reagito quando vi siete sentiti perdenti?*
2. *Che cosa vi ha impedito fermarvi?*
3. *Si potrebbe fare un paragone con altri scenari di competizione economica? Quali?*
4. *Come, secondo voi, si potrebbe evitare questa escalation?*