

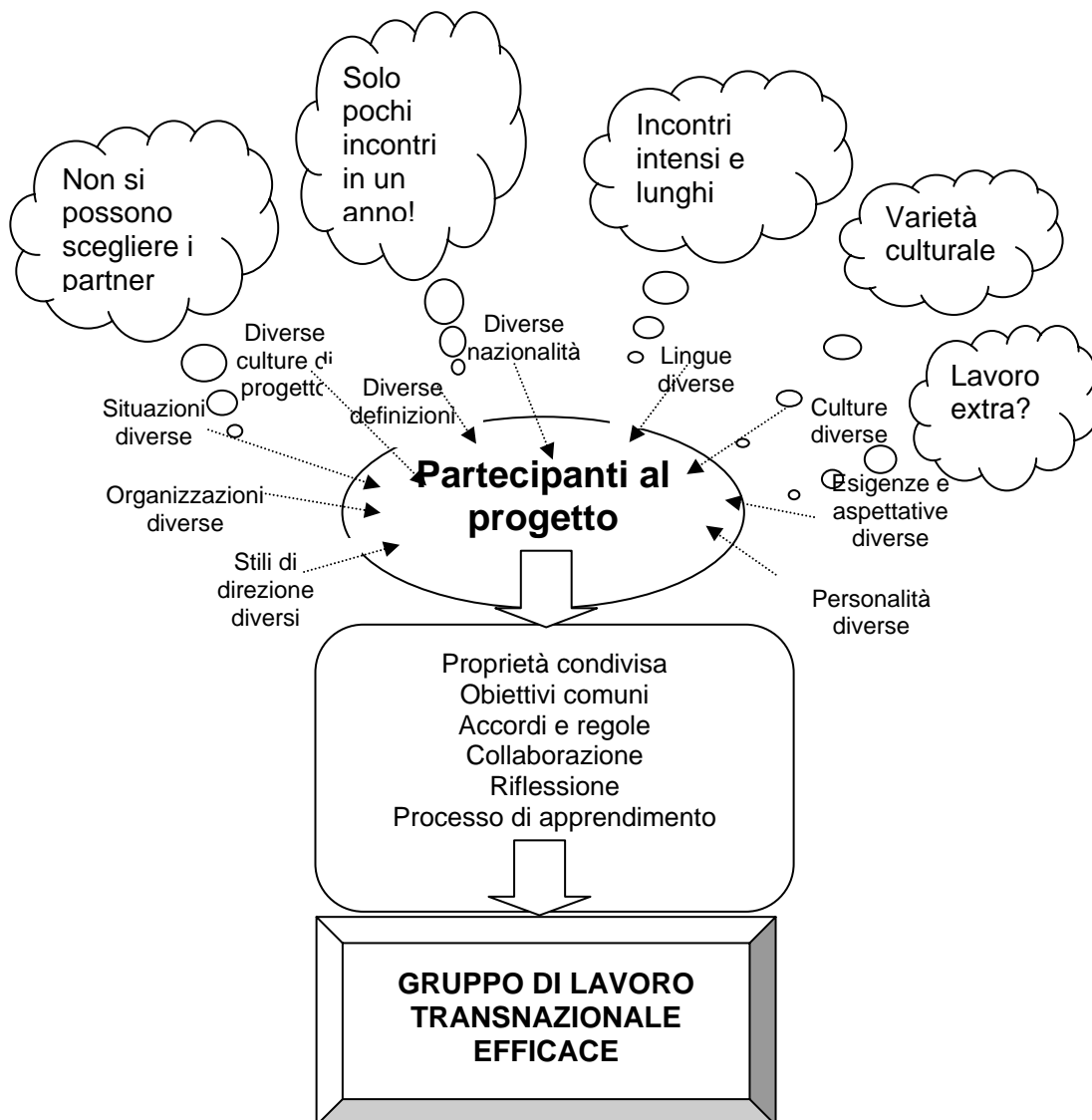
# Lavoro di gruppo



## 1. Caratteristiche dei gruppi di lavoro transnazionali

Esistono molti manuali e teorie sulla costituzione di gruppi e sull'efficacia del lavoro di gruppo. Un coordinatore dovrebbe tenere conto di tutte queste teorie nella gestione di un progetto transnazionale, ma sempre nella consapevolezza del fatto che da un punto di vista psicologico i progetti europei di cooperazione presentano alcune caratteristiche specifiche:

1. nella definizione del progetto e nella formazione del gruppo di lavoro può essere impossibile scegliere i membri del gruppo.
2. I membri del gruppo hanno l'opportunità di incontrarsi (personalmente) solo una, due o tre volte nel corso del progetto.
3. Gli incontri sono molto intensi e solitamente durano solo alcuni giorni.
4. Nei progetti transnazionali i retroterra culturali possono essere molto eterogenei.
5. Un progetto europeo di solito significa lavoro extra in aggiunta al normale carico di lavoro.



Lavoro di gruppo

Spesso la cooperazione transnazionale si costruisce su fondamenta instabili. Il raggiungimento di un'adeguata comprensione reciproca risulta difficile per molte ragioni. Si corre il rischio di parlare troppo e agire poco, ottenendo scarsi risultati. Talvolta, l'intero progetto si riduce a poco più di una serie di visite interessanti. Quindi, le basi del progetto, la sua cultura operativa e lo spirito di gruppo devono essere ben consolidati. I singoli individui chiamati a partecipare a un progetto non sono ancora un vero team. Ma se tra queste persone diverse si innesca un processo di riflessione e formazione al lavoro di gruppo, è possibile che riescano a costituire un gruppo veramente efficace, creativo e in costante apprendimento.



# Lavoro di gruppo

## I gruppi efficaci:

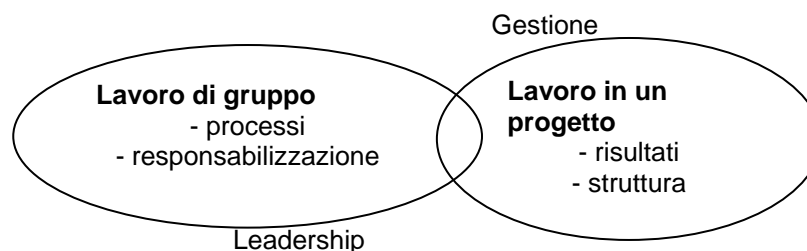
- hanno chiari obiettivi comuni
- condividono le responsabilità relative agli obiettivi
- misurano i progressi a fronte degli obiettivi
- sono piuttosto piccoli
- presentano la necessaria miscela di competenze e ruoli (campo tecnico, problem solving e comunicazione interpersonale)
- dispongono delle risorse necessarie per fare il lavoro
- sono sostenuti dai superiori
- hanno concordato delle regole basilari per lavorare insieme
- hanno assegnato ai singoli membri ruoli e incarichi adeguati
- hanno definito e concordato prassi e procedure operative
- promuovono il sostegno reciproco con l'ascolto e con risposte costruttive e utili
- riconoscono i successi del singolo e del gruppo
- gestiscono i contrasti in modo costruttivo e aperto
- producono un risultato collettivo che realizza determinati obiettivi
- dedicano del tempo alla conoscenza dei singoli membri
- dedicano del tempo alla comprensione della diversità culturale
- riflettono frequentemente sul proprio stile operativo e su tutti i fattori citati sopra

## 2. La collaborazione in un progetto come lavoro di gruppo

Esiste una differenza fondamentale tra i due concetti di lavoro in un progetto e lavoro di gruppo.

Di solito, il lavoro in un progetto è più tecnico e mirato, e si concentra sull'assegnazione di compiti e sulla produzione di risultati. Per descrivere la direzione del progetto si usa il termine *project management (gestione del progetto)*, e il coordinatore del progetto si chiama *project manager (responsabile del progetto)*.

Il termine *lavoro di gruppo*, invece, pone l'accento sulla dimensione umana. Il lavoro di gruppo è più orientato ai processi e si concentra sull'apprendimento basato sull'esperienza. Per descrivere la direzione del gruppo si parla di *leadership* e il coordinatore è il *leader del gruppo*.



Idealmente, un progetto transnazionale tiene conto di entrambi i concetti. Il coordinatore dovrebbe prestare un'attenzione particolare alla disponibilità di spazio e tempo sufficienti per un vero lavoro di gruppo: per condividere e trarre vantaggio da esperienze diverse e per creare insieme qualcosa di nuovo.

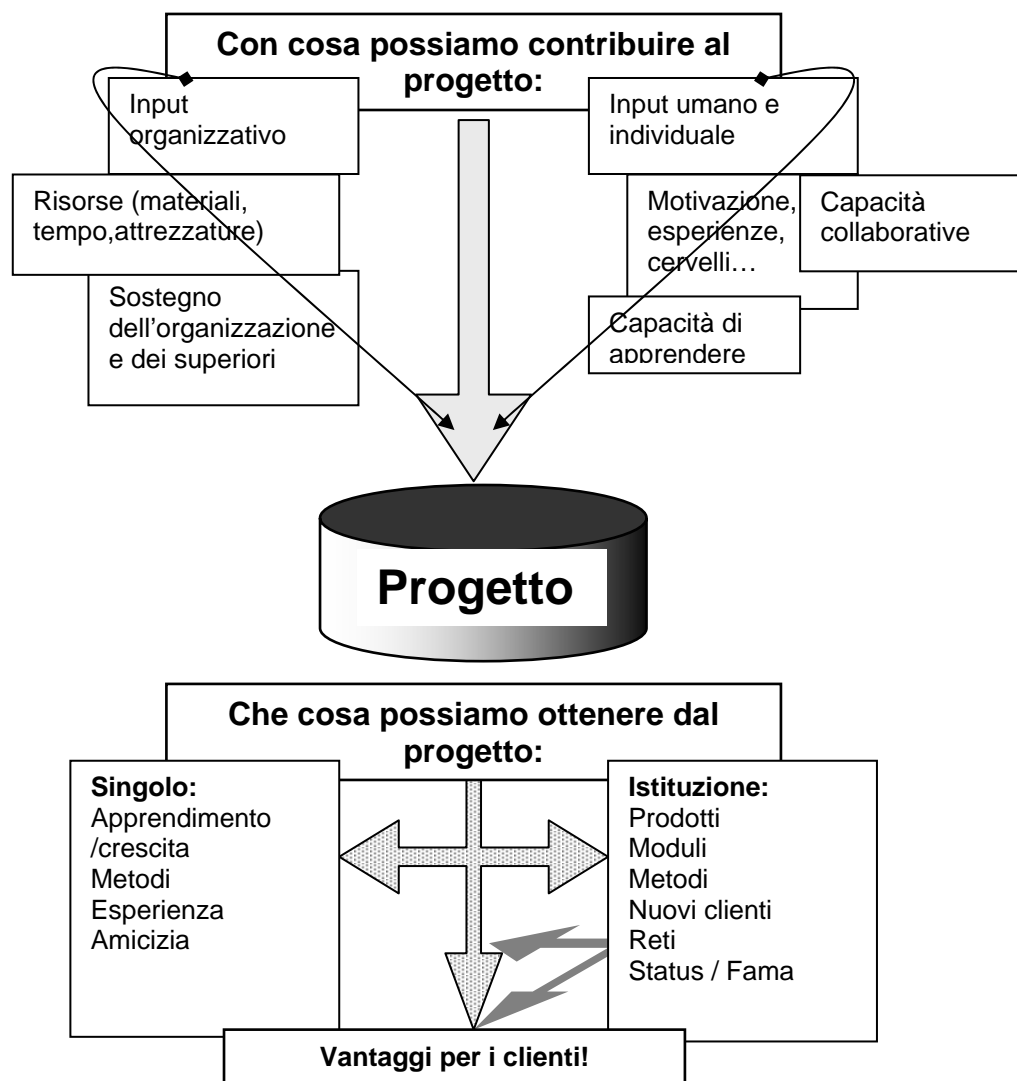
### 3. Prima di cominciare: motivazione e vantaggi

Il successo del lavoro di gruppo dipende dalla motivazione delle persone coinvolte, che a sua volta dipende dai vantaggi che ciascun partner si attende per se stesso, per il proprio istituto e per i propri clienti. Di conseguenza, è importante che i partner di un progetto espongano e confrontino i rispettivi punti di partenza e gli obiettivi personali.

Un progetto transnazionale non rientra nella normale attività quotidiana di un istituto d'istruzione e del suo personale. Di solito, le persone coinvolte nel progetto devono comunque portare avanti la normale routine quotidiana e per sentirsi responsabilizzate nei confronti del progetto dovrebbero ricevere il pieno sostegno di superiori e colleghi nei rispettivi istituti.

D'altro canto, la partecipazione a un progetto transnazionale è molto interessante su un piano professionale e personale. Il lavoro stesso presenta nuove idee e nuove sfide ai partecipanti e ai rispettivi istituti. La collaborazione con colleghi internazionali spesso consente di fare nuove amicizie, che talvolta durano tutta la vita.

Il diagramma mostra gli input necessari e i possibili risultati di un progetto europeo di cooperazione:



Lavoro di gruppo

## 4. Proprietà condivisa del progetto

I progetti europei di cooperazione sono finanziati dall'Unione europea nel quadro del programma SOCRATES. Il fatto che si investa denaro pubblico implica che il progetto è di proprietà dell'Unione europea?

Certamente l'Unione europea intende raggiungere i suoi obiettivi specifici nel settore dell'istruzione finanziando il progetto, e il gruppo di lavoro dovrebbe esserne ben consapevole.

D'altro canto, i membri del gruppo investono le proprie capacità umane e i rispettivi istituti investono delle risorse nel progetto.

Allora il progetto europeo di cooperazione è di proprietà delle autorità pubbliche, degli istituti d'istruzione o dei singoli partecipanti?

Quello della proprietà è un argomento importante di cui discutere nel corso del primo incontro. Quando parliamo di gruppi e di motivazione al lavoro di gruppo, dovremmo essere consci del fatto che si tratta di esseri umani, e non di istituti o nazioni. Quindi, i proprietari del progetto sono innanzitutto i singoli individui coinvolti nella creazione e nello sviluppo dell'idea del progetto. Ogni partecipante ha il diritto di modellare gli obiettivi e i risultati del progetto. Alla conclusione positiva del lavoro, i membri del gruppo dovrebbero poter dire "L'abbiamo fatto noi! E' il risultato del nostro lavoro e io vi ho contribuito."

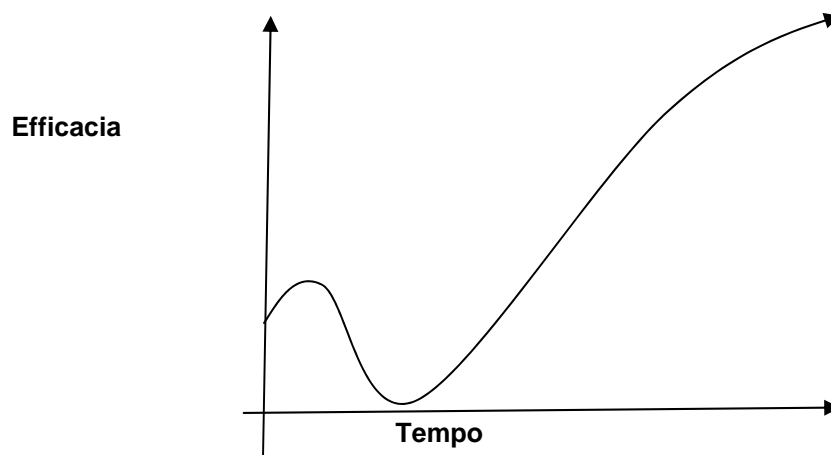
L'errore peggiore per un coordinatore è quello di dare l'impressione che il progetto sia di proprietà dell'istituto preposto al coordinamento. Le probabilità che questo accada sono maggiori se la candidatura è stata preparata dal solo coordinatore e non è il risultato di un'attività comune. Poiché per una serie di motivi molti progetti SOCRATES vengono avviati in questo modo, è molto importante dedicare un po' di tempo ad instaurare l'idea della proprietà comune all'inizio del progetto.

La condivisione della proprietà è un presupposto essenziale per la condivisione degli obiettivi. Un obiettivo comune può essere concordato solo in un'attività di gruppo, in cui tutti sono coinvolti e che richiede molte discussioni in merito a valori e definizioni. Ma si tratta di tempo speso bene, poiché la mappa da seguire dev'essere la stessa per tutti, se si vuole evitare di perdersi (o di perdere qualcuno) lungo la strada!

## 5. Sviluppo del gruppo

Per ottenere un vero lavoro di gruppo non basta riunire un certo numero di persone in una stanza. Le persone hanno bisogno di tempo per conoscersi e per imparare a lavorare insieme. Fortunatamente è possibile accelerare il processo analizzando il normale processo di sviluppo di un gruppo.

Tradizionalmente (Katzenbach & Smith) lo sviluppo di un gruppo viene raffigurato con una curva che raggiunge la punta minima prima di risalire verso la reale efficacia:



All'inizio del lavoro prevalgono l'interesse e l'entusiasmo, dettati dalle nuove attività stimolanti o dall'incontro con persone nuove.

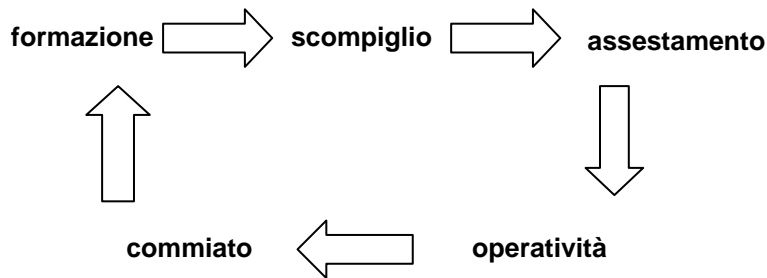


Lavoro di gruppo

Nella fase successiva, il gruppo pensa e agisce in maniera dispersiva e confusa, poiché non esiste una reale collaborazione, né un'effettiva concentrazione degli sforzi. L'unica soluzione consiste nel cominciare a riflettere apertamente sulle attività da svolgere, sui modi di lavorare e sulle tensioni all'interno del gruppo. In seguito, dopo aver dedicato abbastanza tempo al lavoro e alla riflessione, il gruppo è in grado di progredire verso l'efficacia, individuando reali obiettivi comuni, condividendo la responsabilità di prestazioni di qualità elevata e perseguendo la crescita a livello individuale e di gruppo con il sostegno reciproco.



Lo sviluppo del gruppo si può descrivere in modo analogo con una sequenza di fasi:



**Formazione:** I membri di un gruppo appena formato cercano di conoscersi meglio. In generale si trattano con cortesia, alcuni parlano molto e appaiono entusiasti, altri non dicono quasi nulla. E' una fase di transizione dallo status di singolo individuo a quello di membro di un gruppo.

**Scompiglio:** i membri del gruppo cominciano a valutarsi più seriamente e ad individuare i reciproci punti di forza e i punti deboli. Cominciano a capire che il lavoro non è come l'avevano immaginato, ma è più difficile. Alcuni diventano *irritabili/permalosi*, e incolpano gli altri per piccoli errori. Alcuni cercano di imporre la propria esperienza e si oppongono alla necessità di collaborare con gli altri.

**Assestamento:** il gruppo capisce di essere in grado di svolgere il lavoro e di realizzare gli obiettivi. I membri del gruppo scoprono di potersi accettare reciprocamente, i contrasti diminuiscono e alcune norme fondamentali vengono accettate come importanti e realistiche. Comincia la vera cooperazione.

**Operatività:** il gruppo lavora veramente per la realizzazione degli obiettivi. Finalmente sa come sfruttare i punti di forza e compensare le carenze. I membri del gruppo si sostengono reciprocamente e assumono diversi ruoli in situazioni diverse.

**Commiato:** al termine di un progetto o di un compito giunge il momento di celebrare i risultati ottenuti dal gruppo e prepararsi ad affrontare nuove sfide. Lo scioglimento del gruppo può essere motivo di tristezza, ma è tempo di darsi da fare e di prepararsi a partecipare a nuovi gruppi di lavoro.

Per un gruppo di lavoro in un progetto europeo ottenere prestazioni di qualità è veramente un grande passo avanti. A causa dei vari fattori già citati, è facile limitarsi ad essere cortesi evitando conversazioni e valutazioni più aperte e approfondite, che invece richiedono nello stesso tempo una dose notevole di incoraggiamento, fiducia e discrezione.

### Traguardi lungo il cammino

Nei progetti di lunga durata si dovrebbero prevedere una serie di traguardi chiari. Alcuni risultati devono essere premiati, magari con un riconoscimento verbale, una tazza di caffè o una grande celebrazione. In realtà il tipo di premio non ha importanza: ciò che importa è che il gruppo sia unito e condivida a ragione un senso di soddisfazione in merito ai risultati ottenuti.

## 6. Ruoli diversi che si integrano a vicenda

Il miglior lavoro di gruppo deriva dalla diversità dei singoli individui e dei rispettivi ruoli. La parola d'ordine in un gruppo non è l'uguaglianza. Un lavoro di gruppo qualificato scaturisce dalle differenze. Meredith Belbin descrive 9 ruoli che si evidenziano nei gruppi di successo. Questi ruoli non sono permanenti e una persona può svolgere ruoli differenti in situazioni diverse.

I ruoli all'interno del gruppo sono i seguenti:

**Il responsabile/coordinatore** garantisce che sia fatto buon uso dell'impegno e dei punti di forza dei membri del gruppo.

**La guida** fa sì che il gruppo guardi dove sta andando, in termini di obiettivi e priorità, e cerca di orientarne l'attività nella giusta direzione.

**Il lavoratore/realizzatore** trasforma le idee e i piani in compiti pratici che le persone possono svolgere.

**Il diligente/perfezionista** verifica i dettagli per garantire che non si trascuri nulla e che non si facciano errori. Tiene d'occhio i tempi, le scadenze e l'accuratezza del lavoro.

**L'innovatore/pioniere** propone idee nuove e soluzioni creative, individua nuove opportunità e considera i problemi come delle opportunità.

**Il controllore/esaminatore** esamina obiettivamente le idee per valutare se sono realistiche e vantaggiose. È in grado di interpretare e valutare questioni complesse.

**Il ricercatore di risorse** tiene in contatto il gruppo con il mondo esterno, attingendo a idee, informazioni e sviluppi esterni.

**L'altruista** incoraggia gli altri, li aiuta a risolvere i problemi ed è sensibile alle esigenze e ai sentimenti delle persone.

**Lo specialista** possiede conoscenze o esperienze specialistiche da fornire al gruppo.

Una persona esperta nel lavoro di gruppo è in grado di valutare la situazione e di assumere rapidamente il ruolo necessario per far procedere il lavoro.

### Il ruolo del coordinatore

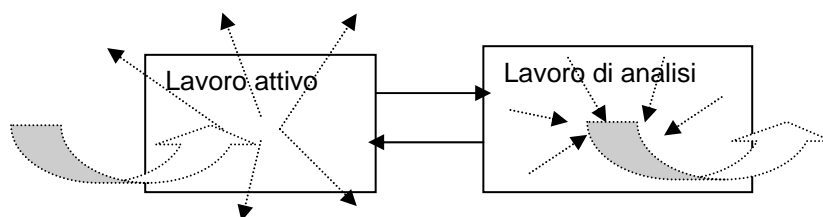
Il coordinatore può essere definito in molti modi diversi, a seconda dei suoi compiti o del punto di vista: può essere manager, leader, ascoltatore attento, guida, formatore e così via. Il coordinatore svolge un ruolo rilevante nella formazione di un gruppo efficace, ma si tratta solo del punto di partenza. Tutti i membri dovrebbero essere consapevoli del buon funzionamento del gruppo e sentirsi responsabili. Formare un gruppo non significa automaticamente promuovere un vero lavoro di gruppo.

## 7. Imparare e crescere attraverso il lavoro di gruppo

I progetti transnazionali sono validi esempi di un processo di apprendimento.

### Lavoro attivo e di analisi

Il lavoro di gruppo presenta una componente *attiva* e una *di analisi*.



Nel **lavoro attivo** vengono individuati e assegnati i compiti da svolgere. Lavoro attivo significa operare adeguatamente e con efficacia in una determinata situazione. Tutti i membri del gruppo dovrebbero svolgere attivamente i rispettivi compiti e fornire informazioni al resto del gruppo. Il lavoro attivo produce i risultati concreti.

Il **lavoro di analisi** è incentrato prevalentemente sulle attività già svolte. Attraverso la riflessione è possibile imparare dai processi, trarre delle conclusioni ed elaborare



teorie. I membri del gruppo prendono in esame i rispettivi stili operativi, ma nel lavoro di analisi si gettano anche nuovi semi per il futuro, chiedendosi ad esempio “come possiamo lavorare insieme in modo più creativo ed efficace?”

Spesso il lavoro di analisi viene trascurato a causa della mancanza di tempo, e per questo motivo molti gruppi falliscono. Il tempo riservato e dedicato alla riflessione è importante quanto il tempo dedicato al lavoro attivo e produttivo. E' importante che il gruppo concordi su questo aspetto.

### Crescita della persona attraverso il lavoro di gruppo



Lavorando con altre persone promuoviamo uno scambio continuo di nuove conoscenze. Tuttavia, imparare a lavorare in gruppo implica qualcosa di più del solo sviluppo professionale. Imparare insieme significa anche crescere come membri di un gruppo, migliorando le proprie capacità di interagire, di assumere i ruoli più indicati, di fornire e ricevere un feedback costruttivo, di creare un ambiente favorevole, ecc. Queste competenze “sociali” sono particolarmente rilevanti nei progetti europei di cooperazione.

Poiché i progetti transnazionali tendono ad essere processi piuttosto intensi, i membri di un gruppo di lavoro valido arrivano a conoscersi a fondo e possono anche basarsi sul giudizio degli altri per fare qualche riflessione sulla propria crescita personale.

I tre tipi di crescita si basano molto sul feedback degli altri membri del gruppo:

- ✓ tutti hanno bisogno di ricevere un feedback
- ✓ occorre imparare a fornirlo
- ✓ occorre imparare a chiederlo
- ✓ occorre incoraggiare le persone a fornirsi un feedback reciproco
- ✓ è importante non trascurare il feedback costruttivo.

## 8. Incontri relativi al progetto e processo di sviluppo del gruppo

Gli incontri sono componenti molto importanti nel processo di sviluppo del gruppo di lavoro nei progetti internazionali, poiché rappresentano l'unica occasione per conoscere tutti i partecipanti al progetto. Nel corso di questi incontri è possibile chiarire degli equivoci, porre domande e discutere i problemi finché non si raggiunge il consenso.

### Il primo incontro

Il primo incontro è un momento cruciale per l'intero progetto, non soltanto per le numerose questioni sostanziali e amministrative da definire, ma anche perché si crea uno specifico sentimento di gruppo. L'incontro si traduce in una serie di attività di costruzione del gruppo. In ogni caso, lo sviluppo del gruppo non è un'operazione *una tantum*, bensì un processo consapevole e continuo, che andrebbe analizzato spesso e con attenzione.



Lavoro di gruppo

### **Sviluppo del gruppo attraverso il lavoro**

Lo strumento migliore per consolidare il gruppo è il lavoro reale. Gli incontri non dovrebbero servire solo a pianificare nuovi compiti da svolgere presso la propria sede e a valutare il lavoro già completato. Realizzando dei risultati insieme agli altri o individuando una soluzione comune a un problema, il gruppo si gratifica nel lavoro comune. Nel corso degli incontri i partecipanti possono anche portare avanti delle attività comuni, aiutandosi a vicenda. I metodi di lavoro possono variare di volta in volta e a seconda dell'attività, ma spesso si rivela molto efficiente la scelta di suddividere il gruppo in unità miste più piccole.

### **Sviluppo del gruppo attraverso eventi sociali**

Durante gli incontri c'è molto tempo per conoscersi, oltre che nelle sessioni di lavoro anche in occasione di eventi sociali, quali visite, pranzi, serate, eventi culturali, sorprese, discorsi in cene ufficiali, ospiti speciali, esercizi di gruppo, ecc. I membri del gruppo possono esibire le loro doti di cantanti, attori, barzellettieri, narratori, ballerini e condividendole con gli altri aggiungono ciascuno un mattone, piccolo ma significativo, alla costruzione del gruppo.

### **Regole fondamentali e norme del gruppo**

Prima o poi il gruppo deve concordare una serie di regole fondamentali per lavorare insieme, che in seguito potranno essere ulteriormente integrate. Nei gruppi transnazionali i membri devono essere sensibili e aperti nell'imporre e attuare le regole. Se non si tiene conto delle differenze interculturali e delle inclinazioni personali, alcuni membri del gruppo possono sentirsi vincolati da norme troppo rigide e poco motivati a fornire un contributo al progetto, con conseguenze negative per il processo di sviluppo del gruppo.

Le consuetudini non concordate, ad esempio i ritardi alle riunioni, a poco a poco diventano una norma. Se queste norme inconsapevoli compromettono l'efficacia del lavoro di gruppo, è necessario un intervento del coordinatore o di un altro membro del gruppo, per indurre il gruppo ad analizzare apertamente la situazione e definire una nuova regola comune in un'atmosfera più serena.

## **9. Gestione dei contrasti**

Poiché il gruppo di lavoro in un progetto è formato da persone, è possibile che sorgano equivoci e conflitti per i più svariati motivi.

I conflitti non sono segnali di insuccesso: al contrario, sono un fatto naturale, con una serie di funzioni importanti:

- fanno emergere le divergenze e contribuiscono a promuovere una nuova intesa comune
- mettono in evidenza la complessità e la varietà, ma contribuiscono anche a definire interessi comuni
- rendono possibile il cambiamento, ma contribuiscono anche a preservare quello che già esiste

### ***Evitare i conflitti è impossibile e inutile!***

Esistono delle strategie per gestire i conflitti in modo positivo e per arginare il loro potenziale distruttivo. Un presupposto essenziale per una gestione costruttiva dei conflitti è comprendere che la **comunicazione si svolge contemporaneamente su tre livelli:**



Lavoro di gruppo

<b>Livello razionale</b>	<b>Livello emozionale</b>	<b>Livello strutturale</b>
Aspetti realistici e razionali: contenuti, temi, argomenti	Aspetti emotivi, rapporto tra le persone che stanno comunicando	Contesto della comunicazione: situazione, tempo disponibile, luogo, situazione sociale, sentimenti personali, urgenze lavorative e regole, norme e valori dell'ambiente di lavoro
Qual è il problema?	Come va il nostro rapporto?	
Strumenti di comunicazione diretti: parole, scrittura, numeri, grafici, ecc.	Strumenti di comunicazione indiretti: espressione, forme di linguaggio del corpo quali mimica facciale, gesti, postura, movimenti, intonazione, ecc.	Stanza, disposizione dei posti a sedere, competenza, abbigliamento, ecc.
Risultato relativamente chiaro	Possibilità di equivoci	Il risultato dipende dalla familiarità della persona con le strutture pertinenti



# Lavoro di gruppo

E' sempre utile affrontare i conflitti sul piano razionale e tenere in alta considerazione l'interlocutore come persona (livello emozionale). Occorre cercare di raggiungere un'interpretazione comune del problema e creare un'atmosfera positiva sul piano emotivo. Se qualcuno esce perdente da un conflitto è probabile che non sia più motivato ad impegnarsi nel gruppo.

I conflitti dipendono quasi sempre da una comunicazione carente. Ogni persona percepisce il mondo con i propri sensi, e quindi in modo diverso dagli altri, creandosi una propria mappa mentale. Questo è uno dei motivi dell'insorgere dei contrasti.

Gli enunciati che seguono possono servire a comprendere alcune cause di conflitto.

***Non è importante  
cosa si dice, ma  
come viene inteso,  
e  
come sarà compreso!***

***Detto non significa sentito!  
Sentito non significa capito!  
Capito non significa accettato!  
Accettato non significa fatto!  
Fatto non significa voluto!***

Nel formare la cultura operativa del gruppo occorre tenere conto della gestione dei contrasti. Il gruppo può convenire di assumere un atteggiamento aperto e positivo nei confronti dei contrasti in generale e concordare delle procedure per gestire le situazioni conflittuali.

## 10. Il lavoro di gruppo e il sistema di comunicazione

**In che modo è possibile mantenere vivo lo spirito di gruppo tra un incontro e l'altro?**

Date le grandi distanze, la comunicazione è una delle componenti principali dei progetti europei di cooperazione.

Il sistema di comunicazione, magari basato sulla tecnologia informatica, dovrebbe consentire la prosecuzione del progetto quando le persone non sono in grado di incontrarsi per lunghi periodi. La tecnologia informatica utilizzata per mantenere elevato il livello qualitativo del lavoro di gruppo è definita anche *tecnologia del gruppo* o *ambiente virtuale di collaborazione per la gestione del progetto*. In un progetto, l'informatica contribuisce a mantenere in essere il gruppo agevolando quattro aspetti principali:

- la comunicazione (parlare)
- la collaborazione (lavorare)
- il coordinamento (verificare e condividere)
- il collegamento (interessarsi) e il senso di comunanza

La natura specifica dei progetti europei di cooperazione presenta delle implicazioni per i sistemi di comunicazione:

1. le lunghe distanze impongono un formato valido per il sistema di comunicazione e un accordo su norme chiare in merito al suo utilizzo

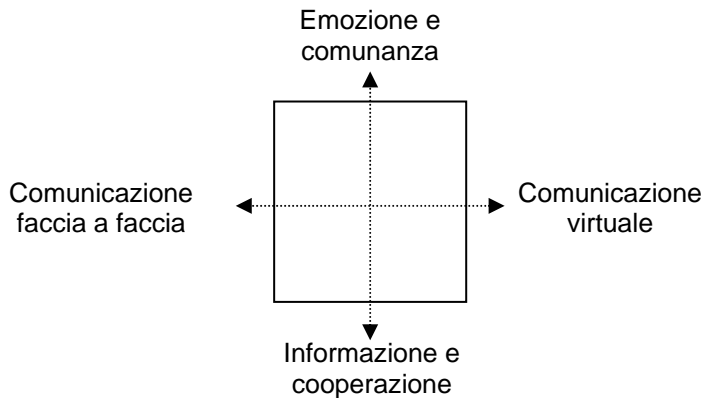
2. i messaggi devono essere esatti, in considerazione della molteplicità di culture e lingue
3. la necessità di tenersi in contatto dev'essere considerata a fronte del fatto che il progetto è solo una (piccola) parte del carico di lavoro del membro del gruppo.



### Dagli incontri personali alla comunicazione virtuale

Un sistema di comunicazione comporta l'interazione faccia a faccia, con tutte le regole, gli accordi e la documentazione pertinenti, e l'interazione a distanza, basata sulla tecnologia informatica.

Oltre allo scambio di informazioni tra i partecipanti, un sistema di comunicazione dovrebbe favorire anche il senso di comunanza all'interno del progetto.



### Elementi della collaborazione virtuale

Tre requisiti preliminari per la riuscita della collaborazione virtuale sono l'*infrastruttura*, il *software* e i *processi umani*.

- **L'infrastruttura** è il più avanzato dei tre. Significa cavi, computer e collegamenti fisici come la WorldWideWeb (Internet). L'infrastruttura è in corso di sviluppo da tempo ed è ormai adeguata per molti generi di attività.
- **Software** significa programmi realizzati per le persone che si suppone utilizzino lo strumento di comunicazione per lavorare con altri. Esistono molti tipi diversi di software per gruppi, chiamati "groupware". Ma nella maggior parte dei casi questi software sono studiati esclusivamente per trasferire informazioni e non tengono conto di processi interpersonali quali l'apprendimento, le dinamiche di gruppo e la creazione comune di nuovi risultati.
- **I processi umani** vengono spesso dimenticati nello sviluppo dei sistemi di comunicazione in un'ottica di mera progettazione. Per processi umani s'intendono attività quali sviluppo del gruppo, conoscenza reciproca, capacità di interazione aperta, obiettivi comuni, senso di comunanza.

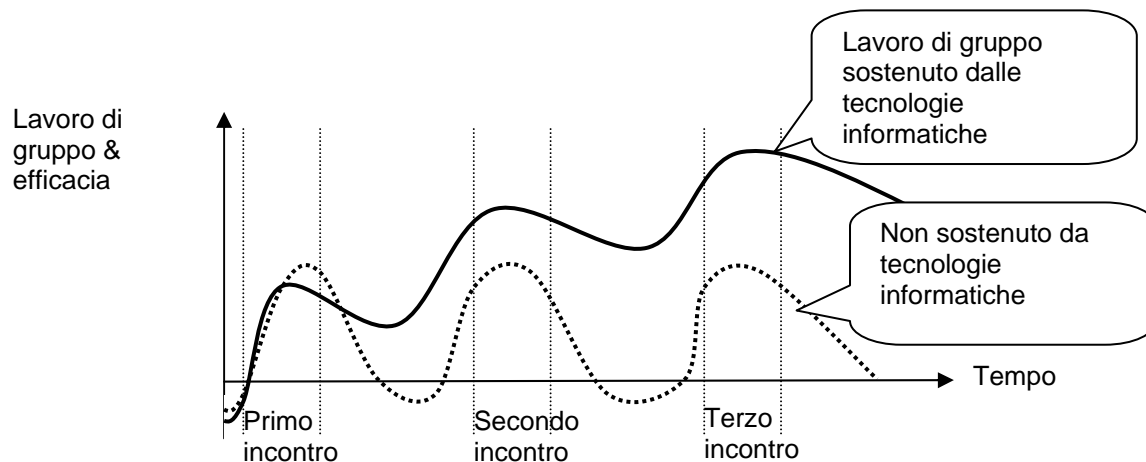
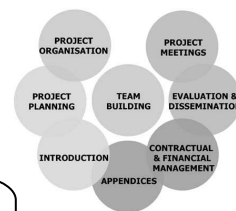
Per la riuscita della comunicazione a lunga distanza è indispensabile che questi tre elementi siano tutti altamente sviluppati, ma in realtà il loro grado di "preparazione" per la collaborazione virtuale varia in misura considerevole:

Infrastruttura	Software	Processi umani
----------------	----------	----------------

### Dinamiche di gruppo in un progetto transnazionale

Un progetto transnazionale è sempre un processo interattivo tra più persone. Di solito, nel corso del progetto l'entusiasmo del gruppo varia in misura significativa. Lo spirito di gruppo e il senso di comunanza tendono ad essere elevati durante gli

incontri personali, nel corso dei quali i partecipanti possono discutere a fondo dei rispettivi valori e degli obiettivi comuni e scoprire le persone reali dietro ai ruoli operativi. Tra un incontro e l'altro, l'intensità del lavoro di gruppo diminuisce lentamente e le persone si limitano a svolgere i rispettivi compiti (di solito appena prima della scadenza).



### Tecnologia informatica e lavoro di gruppo nell'apprendimento collaborativo a lungo termine

Una valida rete virtuale può sostenere la costante interazione dei membri del gruppo e la loro dedizione al progetto.

#### Requisiti di un sistema di comunicazione informatico

Il sistema di comunicazione può essere uno strumento di potere o di democrazia. L'utilizzo di un sistema informatico per le comunicazioni può creare delle sperequazioni tra i partecipanti, per motivi di proprietà, competenze o lingua. E' compito del coordinatore garantire che il sistema soddisfi i seguenti requisiti:

- i partner hanno accesso alle necessarie risorse tecniche.
- Il sistema rende disponibili in modo trasparente tutte le informazioni rilevanti.
- Il gruppo condivide la proprietà dello strumento e le competenze per il suo utilizzo.
- La collaborazione virtuale comporta nuove dinamiche di gruppo virtuali
- Il sistema è facile da utilizzare e suscettibile di modifica, ove necessario.

#### Problemi con l'utilizzo delle tecnologie informatiche

Pur essendo convinti dell'importanza del sistema di comunicazione all'interno di un progetto, non è facile cominciare a farne uso. Le ragioni di questa inerzia iniziale sono molteplici. Innanzitutto, le possibili carenze tecnologiche; può darsi che computer, modem, collegamenti o software non funzionino come si aspetta l'utente, o siano incompatibili. Il secondo motivo riguarda l'utente. Accettare i cambiamenti o le nuove metodologie non è mai facile all'inizio. Gli argomenti più comuni contro l'utilizzo di specifici sistemi tecnologici per la comunicazione di gruppo sono i seguenti:

- mancanza di tempo
- forma di comunicazione (scritta) innaturale
- scarsa padronanza del mezzo informatico
- lentezza e complessità del software
- doppio lavoro
- pregiudizi e paure
- mancanza di impegno
- scarsi vantaggi
- proprietà del sistema di comunicazione – "Non è mio"

Talvolta si tratta semplicemente di scuse o pregiudizi. Talvolta l'esitazione ad utilizzare sistemi informatici più sofisticati per la comunicazione è dovuta ad esperienze negative.

Anche in questo caso il coordinatore dovrebbe mostrarsi sensibile verso gli atteggiamenti ostili e nel contempo promuovere l'informatica come un'ulteriore opportunità di apprendimento in un progetto europeo di cooperazione.



## 11. Lista di controllo: sviluppo di un vero gruppo di lavoro

- Conoscersi l'un l'altro come persone
- Conoscersi l'un l'altro come professionisti
- Scoprire le competenze particolari di ciascun partner
- Individuare i motivi che hanno indotto i partecipanti a lavorare nel progetto
- Individuare i motivi che hanno indotto ciascun istituto a partecipare al progetto
- Dare un nome al gruppo
- Definire i principali concetti e obiettivi del progetto
- Definire criteri e metodi di valutazione
- Lavorare con persone e istituzioni motivate e impegnate
- Definire chiaramente ruoli e responsabilità
- Accordarsi su come gestire situazioni conflittuali
- Condividere la proprietà del progetto
- Concordare le regole fondamentali del lavoro di gruppo
- Riflettere sull'operato e sui progressi del gruppo
- Utilizzare un sistema di comunicazione adeguato
- Adottare metodi di lavoro variabili negli incontri
- Riconoscere e condividere le competenze individuali
- Incoraggiare i membri riluttanti
- Celebrare i traguardi raggiunti
- Dedicare abbastanza tempo agli eventi sociali
- Impedire situazioni di isolamento - per motivi politici, di età, condizioni economiche, competenza all'interno del progetto, capacità linguistiche
- Esercitare una guida e una direzione mostrandosi sensibili ai sentimenti altrui

Lavoro di gruppo