“Non vorrei mai far parte di un gruppo dove c’è uno che mi somiglia”

Woody Allen

SO-STARE CON IL CONFLITTO

Dall’accettazione al cercare una giusta distanza fra i soggetti in interazione.

Creare una cultura del conflitto come occasione di cambiamento, piuttosto che di blocco comunicativo.

Una risorsa che può essere vissuta come riorganizzazione e apprendimento significativo.

CONFLITTO?

Si tratta di **uno stato della relazione**, che riguarda due o più persone, in cui si presenta un

problema/ incompatibilità (contenuto)

che crea

un disagio/ fastidio (significato emotivo).

CONFLITTO?

I CONFLITTI SONO SITUAZIONI NELLE QUALI DUE O PIU' PERSONE ENTRANO IN OPPOSIZIONE O DISACCORDO PERCHE' I RECIPROCI INTERESSI , POSIZIONI, BISOGNI, DESIDERI, VALORI SONO INCOMPATIBILI , O SONO PERCEPITI COME INCOMPATIBILI, DOVE GIOCANO UN RUOLO IMPORTANTE LE EMOZIONI E I SENTIMENTI, E DOVE LA RELAZIONE TRA LE PARTI IN CONFLITTO PUO' USCIRNE RAFFORZATA O DETERIORATA IN FUNZIONE DI COME SI SVILUPPI IL PROCESSO DI RISOLUZIONE DEL CONFLITTO.

(Juan Carlos Torrego Seijo, *Vinco-vinci: manuale per la mediazione dei conflitti…",* La Meridiana, 2003, pag. 7)

.

CONFLITTO?

I CONFLITTI SONO SEMPRE UN SEGNALE IMPORTANTE DI QUALCOSA CHE NON VA PIU' E CHE DEVE ESSERE MODIFICATO, UNA OPPORTUNITA' PER SVILUPPARE E MIGLIORARE I RAPPORTI RECIPROCI. E' IL MODO IN CUI IL CONFLITTO VIENE AFFRONTATO A STABILIRE SE QUESTA OPPORTUNITA' VENGA COLTA O NO.

(Besemer 1999, pag. 21)

CONFLITTO?

IL CONFLITTO SOCIALE E' UN'INTERAZIONE TRA ATTORI (INDIVIDUI, GRUPPI, ORGANIZZAZIONI…ECC.) IN CUI ALMENO UN ATTORE PERCEPISCE UN'INCOMPATIBILITA' CON UNO O PIU' ATTORI IN MANIERA TALE CHE LA REALIZZAZIONE DEI PROPRI PENSIERI, EMOZIONI, VOLONTA'… VENGA OSTACOLATA DA UN ALTRO ATTORE

(Glasl, 1997)

PREMESSA

OBIETTIVO DEL MODULO

STIMOLARE UNA RIFLESSIONE SUL

- CONCETTO DI GRUPPO
- CONCETTO DI COESIONE
- GRUPPO DI LAVORO
- DINAMICHE INTERPERSONALI

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME
LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

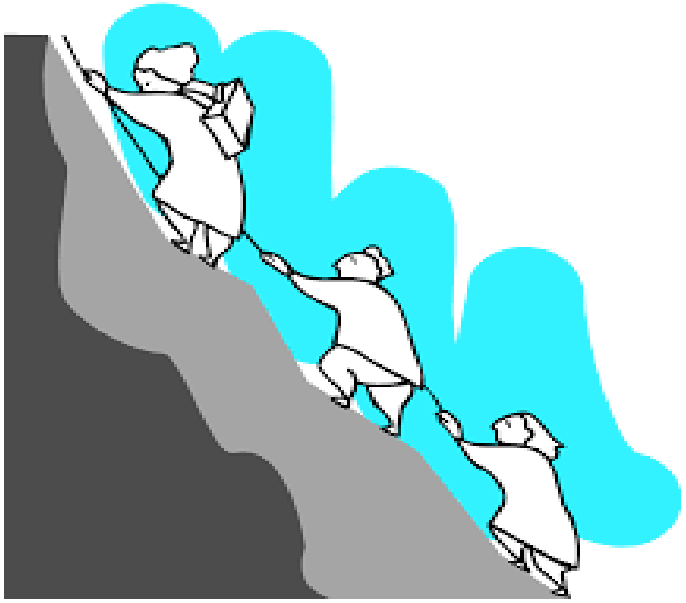
L'immagine che noi abbiamo degli altri e che gli altri hanno di noi determina la qualità dell'interazione

Apertura collaborazione fiducia all'interno di un gruppo sono la causa e la conseguenza di come noi percepiamo gli altri

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME

LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

Le attività svolte in gruppo dipendono dal grado di collaborazione e di fiducia che si sarà sviluppato tra le persone

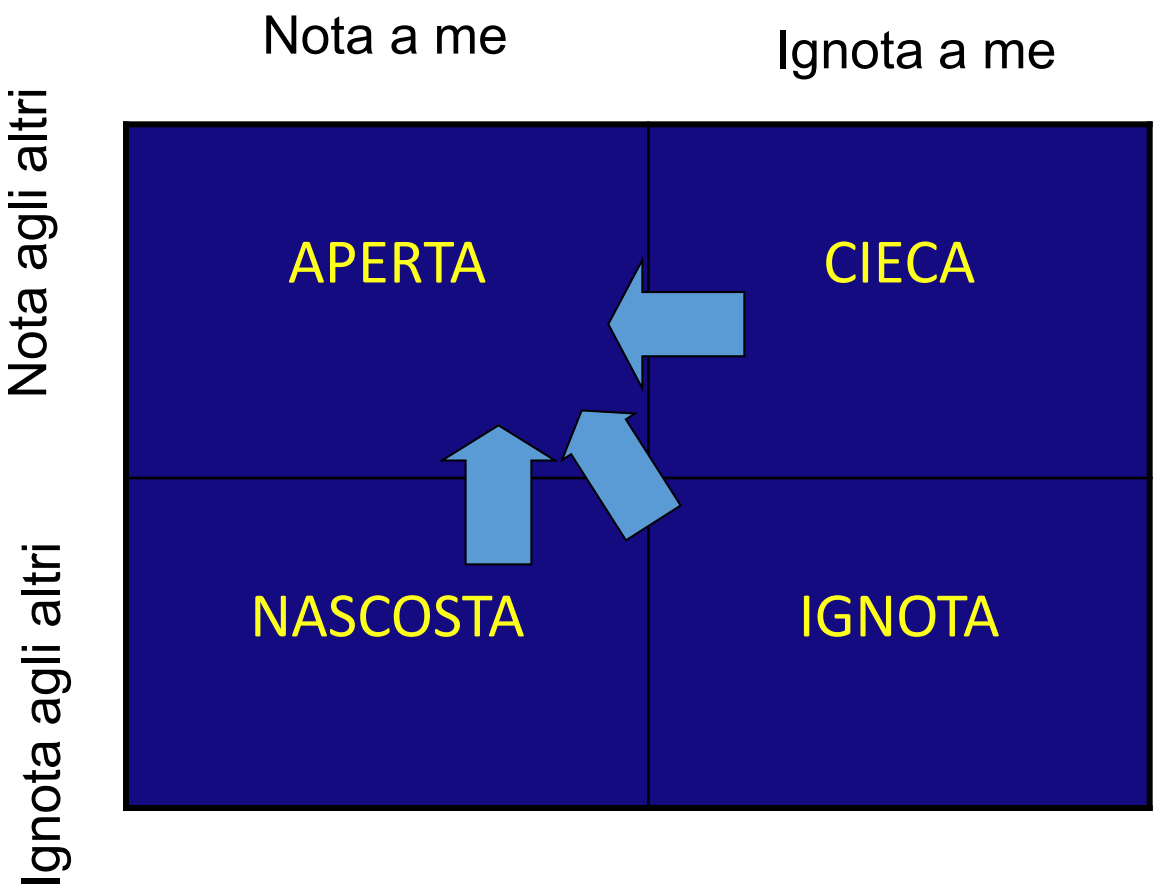


COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME

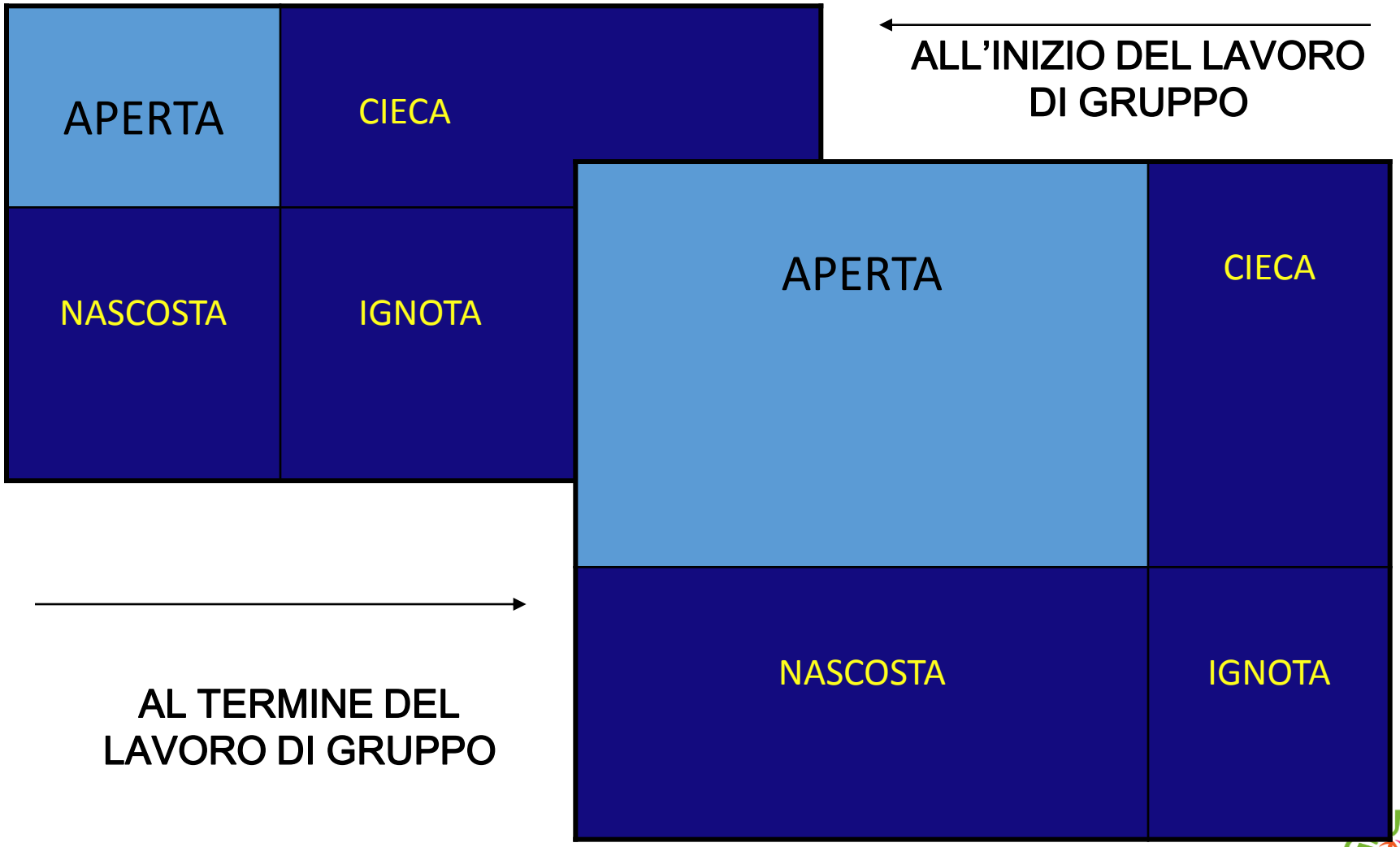
LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

	Nota a me	Ignota a me
Nota agli altri	APERTA	CIECA
Ignota agli altri	NASCOSTA	IGNOTA

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME
LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA



COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME
LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA



- **Comunicazione interpersonale:** rapporti che si istituiscono tra due o più persone e che ne influenzano reciprocamente e in vario modo il grado di comportamento

- **Comportamento:** qualsiasi azione o reazione che una persona manifesta rispetto all'ambiente

- **Condotta:** (buona o cattiva) modo di comportarsi di una persona nei rapporti con gli altri riguardo a delle norme morali

- **Comunicazione intrapsichica:** che ha luogo all'interno dell'individuo

- **Comunicazione interpsichica :** che ha luogo **FRA** gli individui

- **N.B.:** Entrambe sono influenzate dalla comunicazione che si svolge nel gruppo, nella società e nella comunità internazionale

MODELLI DI GRUPPO

- **Modelli ciclici:** concepiscono la vita di gruppo come una serie di fasi continue e persistenti come i movimenti delle maree, delle stagioni (Lewin)
- **Modelli corporei:** più puntati sul non verbale (Lowen)

- **Modelli caratterizzati dalla tecnica**: psicodramma, auto aiuto, analisi immaginativa, gruppi di problem solving
- **Modelli caratterizzati dall'approccio teorico**: Analisi transazionale, PNL, Rogers

- **Modelli metaforici:**
- Gruppo come **"sala degli specchi"** (Moreno)
- Gruppo come **"rete di interazioni"** (Luft, Johary)
- Gruppo come **"sogno"** (Anzieu)

GRUPPI CHI AL MARANTO

IL GRUPPO

- **ETIMOLOGIA**

- Il termine **«gruppo»** deriva da «groppo» (nodo) che rimanda all'idea di assemblaggio, qualcosa che riunisce, lega tra loro molteplici elementi ma anche che trattiene, imprigiona.

IL GRUPPO

K. LEWIN

Il **GRUPPO** è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di **diverso** dalla **somma** dei suoi membri: ha una **struttura** propria, **fini** peculiari, e **relazioni** particolari con altri gruppi.

IL GRUPPO

Ciò che ne costituisce l’**essenza** non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensi la loro **interdipendenza.**

IL GRUPPO

Può definirsi una totalità dinamica. Ciò significa che il cambiamento di stato di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di salute di tutte le altre.

Il grado di **interdipendenza** delle frazioni del gruppo dipende da fattori quali l'ampiezza, l'**organizzazione** e la **coesione** del gruppo.

Il gruppo è un **CAMPO** di forze attrattive e repulsive.

GRUPPI
CHI AL MARANTO

IL GRUPPO

W. BION

Ogni **GRUPPO**, per quanto casuale, si riunisce per fare qualcosa; nell'esplicitare questa attività le persone cooperano ognuna secondo le proprie capacità.

Questa **cooperazione** è volontaria e si basa su un certo grado di **abilità intellettuale** del singolo

…. dal momento che questa attività è collegata ad un **compito**, è fondata nella realtà, i suoi **metodi** sono razionali.

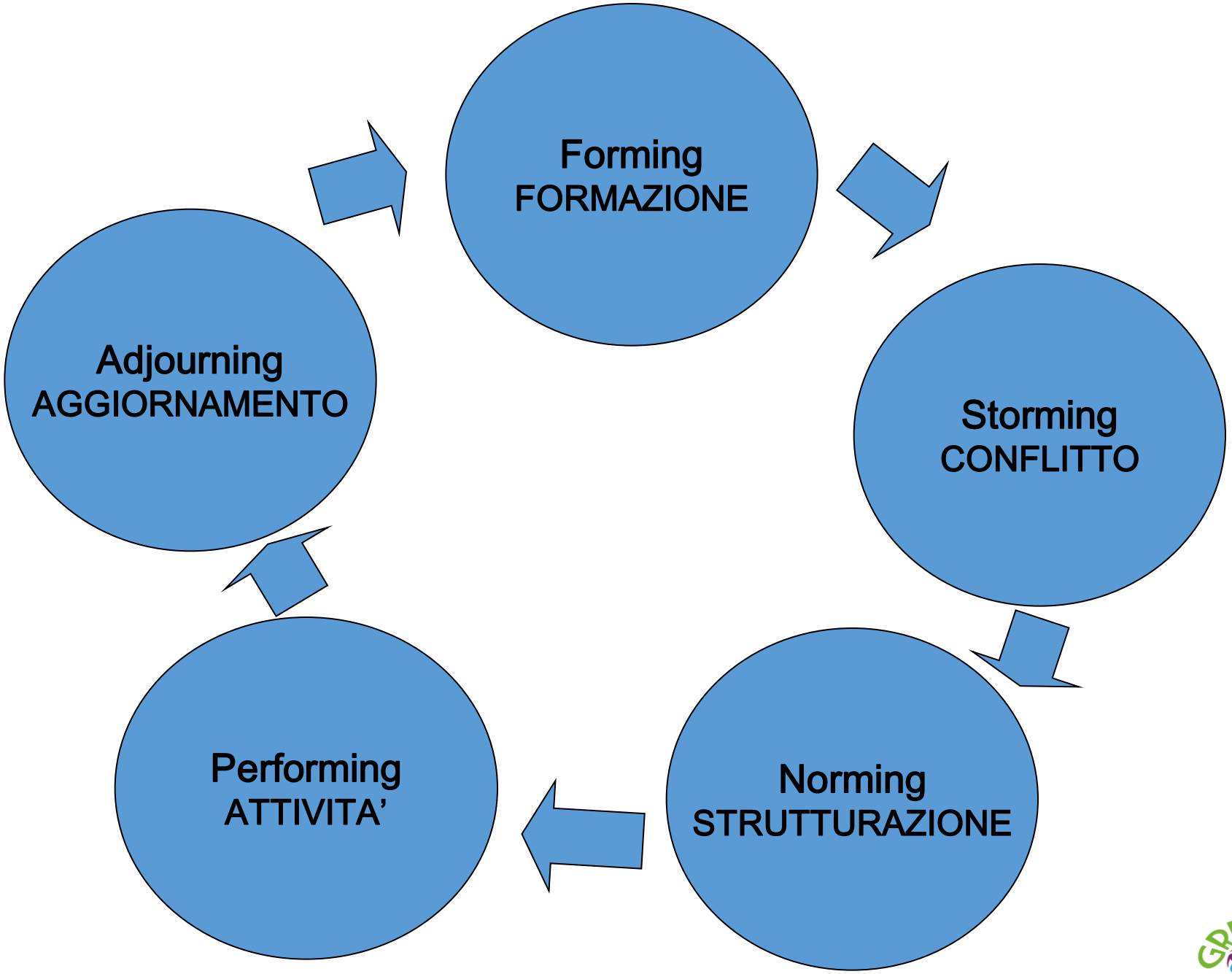
IL GRUPPO

... elabora una sua “cultura”. L’espressione “**cultura di gruppo**” in senso estensivo, include la **struttura** che il gruppo raggiunge nei vari momenti, le **attività** che svolge e l’**organizzazione** che adotta.

… l’attività del gruppo è ostacolata, deviata e talvolta favorita, da certe attività mentali che hanno in comune l’attributo di forti **tendenze emotive**.

Dal gruppo **al** gruppo di lavoro

- Lo psicologo sociale Tuckman propose nel 1965 un modello di evoluzione della vita di gruppo caratterizzato da 5 fasi:


Forming
FORMAZIONE
Storming
CONFLITTO
Norming
STRUTTURAZIONE
Performing
ATTIVITA'
Adjourning
AGGIORNAMENTO

BUON FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO

➢ SONO PRIORITARIE LE SEGUENTI CONDIZIONI:

- Scambio e condivisione delle informazioni tra i membri;
- Costruzione di saperi, integrazione delle competenze;
- Chiara formulazione ed esplicitazione degli obiettivi;
- Distribuzione delle responsabilità
- Orientamento al risultato;
- Sistema di controllo e verifiche costruttive ed evolutive;
- Riconoscimento dei meriti e apprendimento dagli insuccessi.

VALORI EMERGENTI

- Lavoro di squadra
- Leadership situazionale
- Comunicazione trasparente, solidale,
- interattiva, sintetica
- Costruzione di rapporti WIN - WIN

DAL GRUPPO AL GRUPPO DI LAVORO

- **INTERAZIONE**
- **INTERDIPENDENZA**
- **INTEGRAZIONE**

- Essere dentro
- Consapevolezza di una necessità reciproca
- Equilibrio tra bisogni individuali e di gruppo

L'INTEGRAZIONE SVILUPPA COLLABORAZIONE

INTERAZIONE

Nell'interazione un gruppo sviluppa quel fenomeno definito **COESIONE** cioè l'emergere delle uguaglianze riconoscendo il gruppo come proprio

- La coesione può esprimersi anche in sentimenti negativi e da una forte conflittualità
- Il contrario è l'indifferenza, la mancanza della percezione dell'essere con gli altri.

INTEGRAZIONE

- produce **COLLABORAZIONE** si fonda su rapporti di fiducia nella negoziazione continua delle sette variabili che caratterizzano il gruppo di lavoro:

- ***obiettivi, metodi, ruoli, leadership, clima,comunicazione, sviluppo***.

IL TEAM

- identità comune costituito da persone diverse (per preparazione ed esperienze)
- fini e obiettivi comuni
- leadership comune
- condivisione di successi e fallimenti
- collaborazione come interdipendenza
- ruoli specifici efficaci nel prendere decisioni
- IL TEAM LAVORA PER OBIETTIVI

METODO

- Il metodo orienta l'attività del gruppo e ha come riferimento le norme operative: la regola del gruppo.
- Il metodo spinge verso la conformità e l'uguaglianza tra i membri, accentuando i problemi legati alla dipendenza reciproca, ma esige l'accettazione dello stile di pensiero e di azione degli altri.
- Quindi può risentire di rigetti e spinte verso la differenziazione individuale.
- Questo rifiuto si coglie a livello di sintomi dal "girare a vuoto senza entrare nel merito delle questioni.

LA DEFINIZIONE DELL'OBIETTIVO

- **DEFINITO IN TERMINI DI RISULTATO - SPECIFICO**

  descrizione del prodotto finito con un linguaggio comune
- **COSTRUITO SUI FATTI E DATI OSSERVABILI**

  attività risorse vincoli tempo costi
- **FINALIZZATO IN MODO ESPLICITO**

  chiarire la finalità organizzativa in cui si inserisce
- **CHIARO IN TERMINI DI COMPITI**

  determinare fasi di lavoro
- **PERSEGUIBILE**

  all'altezza del gruppo: ne' sotto ne' sovradimensionato
- **MISURABILE**

  che sia misurabile sia per gruppo che organizzazione, attraverso standard
- **CONCORDATO**

  sotto la diretta responsabilità di chi lo persegue

GRUPPI CHI AL MARANTO

DEFINIZIONE DI CONFLITTO

E’ quella situazione in cui si verificano dei comportamenti incompatibili tra parti, portatrici di interessi diversi.

Nasce dallo scontro tra desideri, bisogni o obiettivi (percepiti come) contrapposti e considerati fondamentali ed irrinunciabili per le parti in disputa.

Ciò accade perché le persone attribuiscono il proprio modo di “**funzionare**” anche agli altri e quando si manifesta la diversità dell’altro, essa è percepita come una minaccia

CARATTERISTICHE COMUNI

Ogni conflitto è diverso dall'altro ma tutti sono caratterizzati da alcuni punti in comune:

- Il livello di tensione non è statico (escalatiion);
- Ognuno ha una percezione diversa di ciò che accade e pertanto diversa sarà anche l'interpretazione che ciascuno darà agli eventi

Quindi il conflitto può essere considerato come il frutto delle nostre percezioni e dell'interpretazione che diamo a queste percezioni.

Kurt Lewin

"**Il conflitto** è quella situazione che si determina tutte le volte che su un individuo agiscono contemporaneamente due forze psichiche di intensità più o meno uguale, ma di opposta direzione".

FONTI DEL CONFLITTO

- DIVERGENZE SU:

- **Bisogni**
- **Aspettative**
- **Obiettivi**
- **Ruoli**
- **Valori**

LA SCALA DEL CONFLITTO

Ostilità aperta
Il fine giustifica i mezzi

Abbandono del dialogo
Non serve a niente

Espansione
Fai sempre così

Personalizzazione
E' colpa tua

DISACCORDO
La vediamo in modo diverso

FONTI DEL CONFLITTO

Differenze nella percezione di:

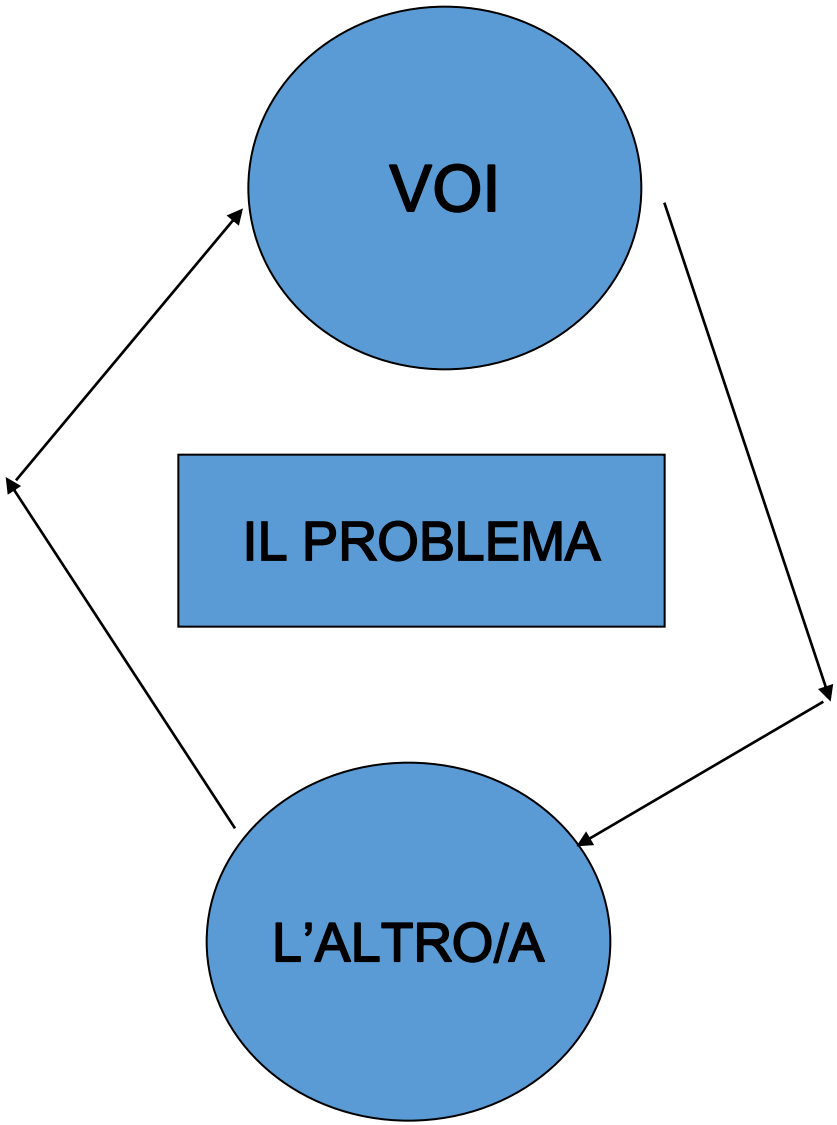
- Motivazioni
- Parole
- Azioni
- Situazioni
- Entità dei vantaggi e degli svantaggi connessi con
- l'esito del conflitto
- Poca propensione a lavorare per obiettivi e/o in
- collaborazione con altri

SINTOMI DEL CONFLITTO

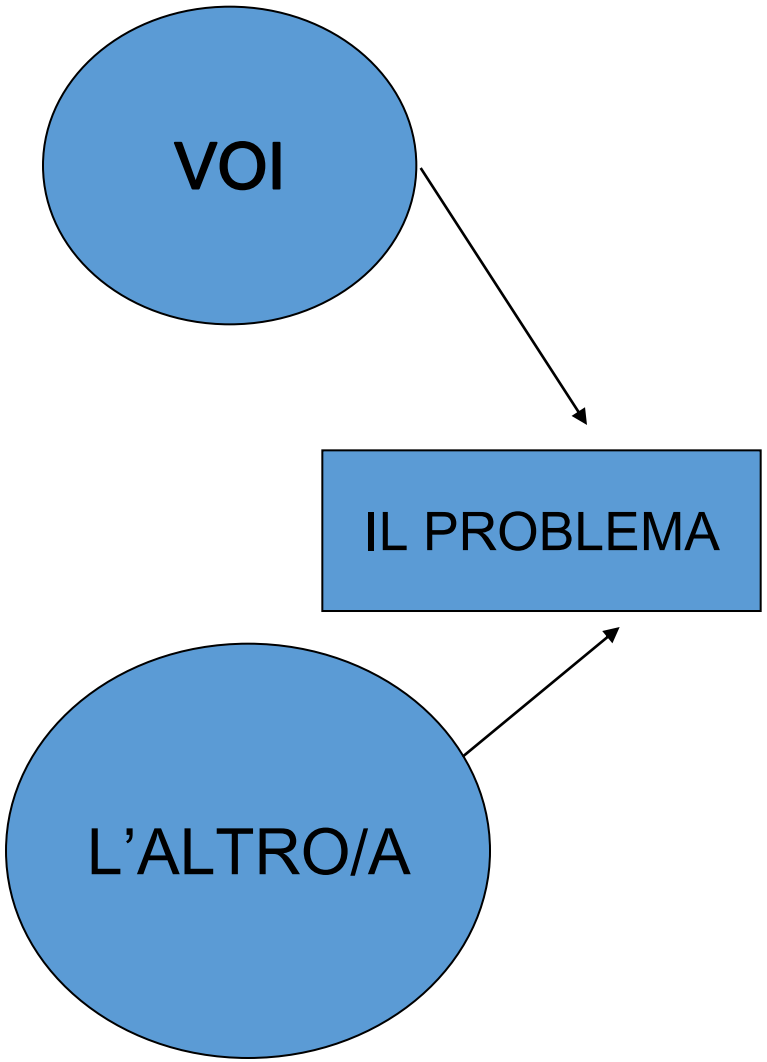
- *Le persone tendono ad evitarsi e diventano sempre meno cooperative*
- *Voci e pettegolezzi sono più frequenti*
- *I membri del gruppo diventano impazienti e non si ascoltano tra loro*
- *Si formano delle fazioni*
- *Si scherza sempre meno*
- *Aumentano la tensione e l' ostilità*
- *Individui o gruppi di persone cominciano a minare o sabotare il processo decisionale o le persone coinvolte in questo processo*
- *Spesso vengono inventate rivendicazioni e denunce verso persone o verso organizzazioni*
- *Si cercano canali esterni al gruppo per far valere le proprie posizioni*

GRUPPI CHI AL MARANTO

OSTILITA’



CONFRONTO



IL QUADRANTE DEI CONFLITTI

CONFLITTO INTRAPERSONALE Area della conoscenza di sé partendo dalla propria storia professionale (emozioni, aspettative, passaggi di ruolo)	CONFLITTO INTERPERSONALE Area della negoziazione (esplicitazione, ascolto e comunicazione assertiva, Individuazione interessi comuni)
CONFLITTO ESTERNO Area del dare aiuto come facilitatore dei processi di autonoma capacità di gestire le divergenze (neutralità empatica, facilitazione)	CONFLITTO ORGANIZZATIVO Area della coesione come disponibilità a comunicare e decidere fra soggetti con simili responsabilità (trasformare la lamentela in cambiamento, integrare i bisogni individuali con gli obiettivi organizzativi)

GRUPPI CHI AL MARANTO

APPROCCI AL CONFLITTO

- Normativo

  (Bastano le regole per evitare i conflitti)

- Affettivo

  (Non possiamo permettere al conflitto di rovinare la nostra relazione)

- Trasformativo

  Il conflitto ci chiede di trovare esiti in misura dei nostri bisogni/interessi

GRUPPI CHI AL MARANTO

Glossario minimo

REAZIONE

Si tratta di un automatismo, di un'azione estemporanea e tempestiva che priva il soggetto della possibilità di attivare risorse creative più raffinate, più meditate; favorisce la fuoriuscita di modalità arcaiche, istintive

Glossario minimo

GESTIONE

Si tratta di agire intenzionalmente e consapevolmente per orientare la trasformazione del conflitto in *una certa direzione*, tenendo conto dei propri bisogni/interessi e di quelli dell'altro/a

Glossario minimo

RABBIA
Si tratta di un'emozione che ha un carattere esplosivo e temporaneo

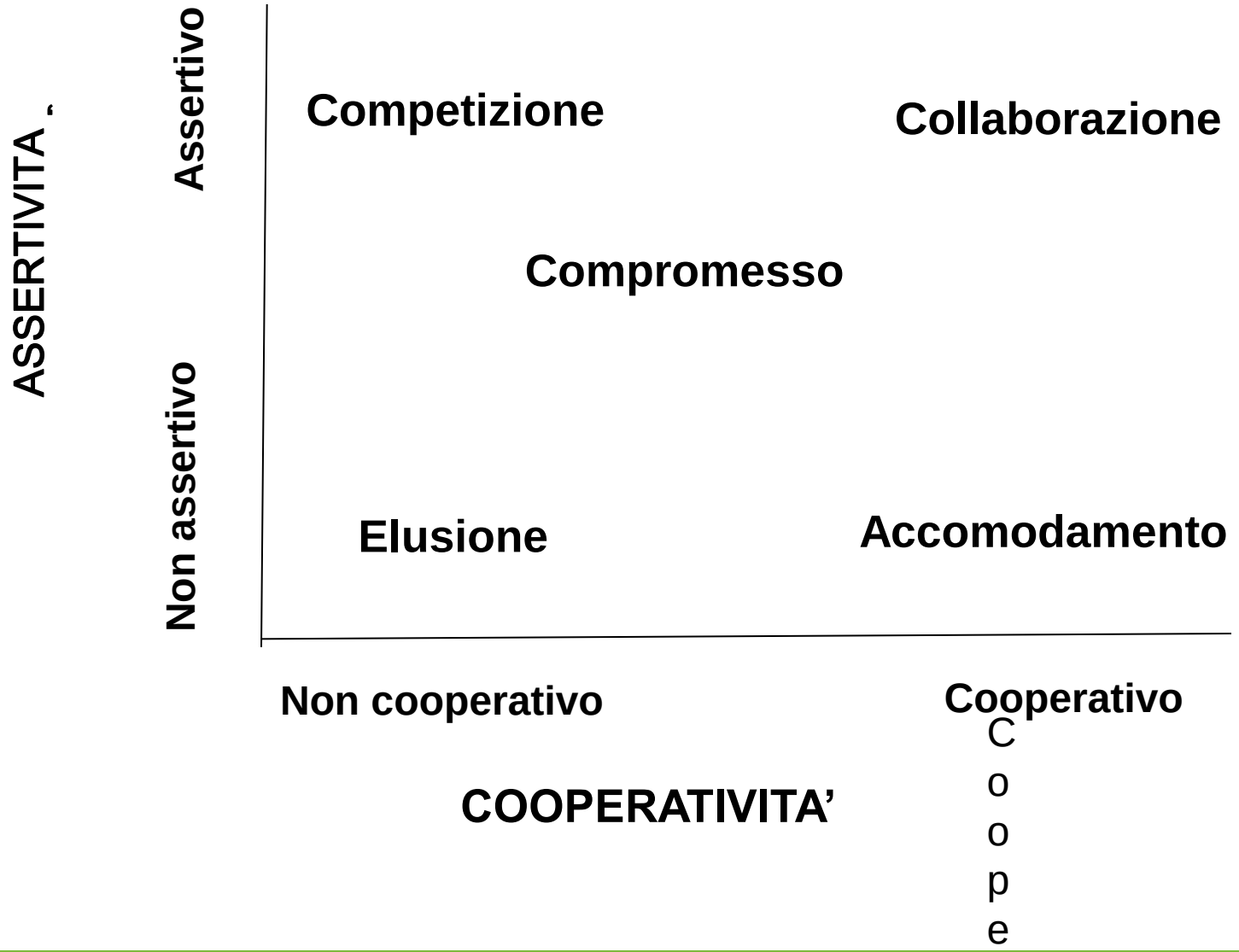
VIOLENZA
Danneggiamento intenzionale dell'avversario per creare un danno irreversibile. Volontà di risolvere il problema (conflitto) eliminando chi porta il problema stesso.

Area dell'eliminazione relazionale (distruzione)

UN PRIMO PASSO PER LA TRASFORMAZIONE DEL CONFLITTO

- ✓ Scegliere il momento e il luogo adeguato
- ✓ Circoscrivere il conflitto/problema da esplicitare
- ✓ Esprimere le proprie emozioni rispetto all'accaduto (significato specifico del conflitto)
- ✓ Dire quali motivazioni ti hanno portato/a ad esplicitare il conflitto stesso
- ✓ Fare una richiesta alla controparte in relazione ai propri bisogni
- ✓ Definire un esito/decisione del conflitto

Il seguente grafico illustra le *intenzioni primaria di gestione del conflitto*



- **COMPETIZIONE** è l'intenzione di raggiungere un obiettivo sacrificando quello degli altri.
- **COLLABORAZIONE** è il tentativo di trovare una situazione in cui entrambe le parti vincono ossia gli obiettivi di entrambe le parti vengono completamente raggiunti.
- **COMPROMESSO** è un parziale accordo con il quale si arriva a soddisfare in maniera non completa gli interessi delle parti.
- **ELUSIONE** è il disinteressarsi dell'altro, questo approccio si ha quando la potenziale distruzione supera i benefici di risoluzione.
- **ACCOMODAMENTO** è la volontà di sacrificare il proprio obiettivo per quello dell'altro. Tale tecnica prevede la fine del conflitto grazie alla propria "resa incondizionata". E' usata quando un individuo è in errore oppure per minimizzare una perdita.

I PRINCIPI DELLA NEGOZIAZIONE RAGIONATA

- DISTINGUERE LA PERSONA DAL PROBLEMA; AGGREDIRE IL PROBLEMA E NON LA PERSONA.
- ORIENTARSI AL FUTURO (**DAL PERCHE' AL COME**).
- COMUNICARE RISPETTO E ACCETTAZIONE RECIPROCA.
- CONCENTRARSI SUGLI INTERESSI IN GIOCO (TIMORI, BISOGNI, DESIDERI) E NON SULLE PRESE DI POSIZIONE.
- SVILUPPARE SOLUZIONI CHE PROCURINO RECIPROCO BENEFICIO.
- ASSUMERE COMPITI SOSTENIBILI NEL TEMPO.
- PREVEDERE LA POSSIBILITA' DI SOLUZIONI INTERMEDIE EVITANDO LA CULTURA DELLA TEMPESTIVITA

La negoziazione

- Uno dei presupposti del lavoro in team sta nella negoziazione continua di tutte le variabili di funzionamento dei gruppi.
- La negoziazione è un intervento tecnico sui conflitti: risorsa alla base della costruttività dei conflitti.
- In questo senso negoziare significa avere tra i presupposti il conflitto come relazione fisiologica, espressione di soggettività della relazione in quanto la soggettività si esprime attraverso i processi e non i contenuti
- Il conflitto sta all'organizzazione come l'emozione sta all'individuo

La negoziazione

- ✓ La negoziazione è attitudine indispensabile a vedere, problemi, risorse, contesti da un altro punto di vista.
- ✓ Si tratta di influenzare e di essere influenzato in merito al SIGNIFICATO che ognuna delle parti attribuisce all'informazione che si trova a disposizione.
- ✓ La parte che possiede più flessibilità nell'esplorare i vari punti di vista avrà maggiore influenza sullo spazio della negoziazione e sull'evoluzione del processo.
- ✓ Per risolvere il problema non è necessario eliminare un qualcosa ma AGGIUNGERE.
- ✓ Una negoziazione è efficace se si assume a modello "io vinco-tu vinci"

GRUPPI CHI AL MARANTO

La negoziazione

✓La struttura macro della negoziazione è:

- ✓Stabilire un accordo
- ✓Specificare le diverse posizioni
- ✓Esplorare soluzioni
- ✓Atto negoziale
- ✓Riconoscere elementi in comune
- ✓Integrare parti comuni/in conflitto
- ✓Integrare per somma di complessità gli elementi diversi

GRUPPI CHI AL MARANTO

La negoziazione: strategie

- Richiedono da entrambe le parti consapevolezza e volontà di risolvere il conflitto.
- Metacomunicazione.
- Mediazione di un terzo.
- Disarmo unilaterale

La negoziazione: strategie

Metacomunicazione

- Esplicita il passaggio dal piano del Contenuto a quello della Relazione.
- Evita riferimenti alla dimensione di colpa.
- Identifica un problema comune.

La negoziazione: strategie

Mediazione di un terzo

- Il terzo deve avere: equidistanza percepita
- Status superiore ai contendenti

La negoziazione: strategie

Disarmo unilaterale

- Pulito
- Ripetuto
- Chiaro

IL PROBLEM SOLVING

E' una parte del processo di risoluzione di un problema a cui si perviene in seguito:

- Una negoziazione e condivisione della percezione dei sintomi.
- Una negoziazione e condivisione della ipotesi delle cause.
- Una negoziazione e condivisione della rappresentazione futura degli effetti.
- Una negoziazione e condivisione della formulazione degli obiettivi.
- Una negoziazione e condivisione della pianificazione delle risorse e del loro utilizzo.

GRUPPI CHI AL MARANTO

IL PROBLEM SOLVING

- ✓ Il Problem Solving di gruppo permette un incontro di mappe rappresentazionali del problema

- ✓ NON SI PUO' RISOLVERE UN PROBLEMA **CON LA STESSA MAPPA CHE LO HA CREATO**

- ✓ **LA SOLUZIONE INCLUDE**
- ✓ ***L'ampliamento dello spazio/obiettivo fino a incorporare risorse qualitativamente superiori al livello dello spazio/problema***
- ✓ ***Un modo di pensare al problema diverso da quello che lo ha generato***

GRUPPI CHI AL MARANTO

Il Problem solving

SPAZIO/PROBLEMA

↓

PROBLEM FINDING

SPAZIO/OBIETTIVO

↓

PROBLEM SOLVING

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

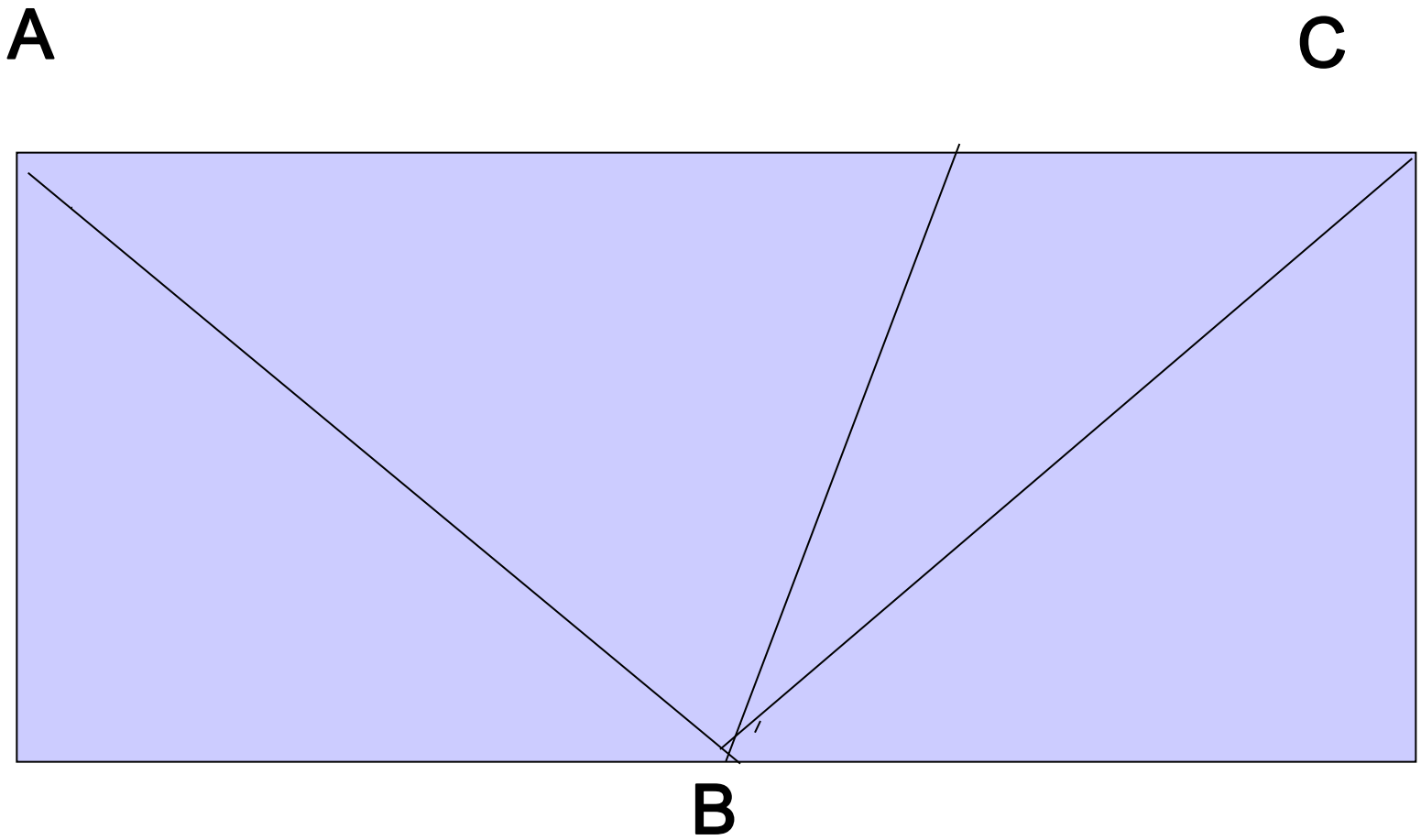
- Ognuno di noi filtra la realtà e percepisce la sua mappa del mondo.
- Ci costruiamo l'idea delle cose che ci circondano attraverso le emozioni che percepiamo e che "memorizziamo" nella memoria di lungo periodo utilizzando delle parole chiavi.
- **Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista devi cambiare il punto di vista.**

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO

- Il contesto è la complessità delle Condizioni ambientali, culturali, ecc.) in cui avviene la comunicazione.
- La stessa parola, lo stesso segno può assumere valore diverso in base ai diversi contesti.

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO



Il segmento **AB** è uguale al segmento **BC**?

Bibliografia

Giusti E., Nardini C., *Gruppi pluralistici* – Ed. Sovera
Schutz W. C., *I gruppi di incontro, nozioni fondamentali* – Celuc libri Milano
Rogers C., *I gruppi di incontro* – Ed. Astrolabio
Rogers C., *Potere personale,* Astrolabio, Roma 1978
Giusti E., D'Ascoli A., *La terapia in gruppo* – Quaderni ASPIC
Feder B. Ronall R., *Oltre la sedia bollente Ed. scientifich*e Magi
Zinker J. *Processi creativi in Gestalt Therapy* – Ed. F. Angeli
Vopel W. K., *Manuale per operatori di gruppo* – Ed. Elle Di C
Umberto Galimberti, *Conflitto psichico (pp. 456-458)*
Cawood D*. Il manager assertivo* Franco Angeli, Milano, 1983
Schuler E*. Le tecniche assertive* Franco Angeli, Milano, 1992
Watzlawick P., Beavin J, H., Jackon D.D*. Pragmatica della comunicazione umana, Astrolabio,* Roma, 1971
Quaglino G.P. Casagrande S. Castellano A*. Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo R. Cortina editore,* Milano, 1992
Soverini M*. Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti,* F. Angeli editore, Milano, 1996
Blanchard K. Hersey P*. Management of Organizationnal Behavior* Englewood Cliffs, 1982.
Masoni V*. Guida alle riunioni di lavoro,* F. Angeli editore, Milano, 1990
Di Nubila, R. (2008). *Dal gruppo al gruppo di lavoro*, Pensa MultiMedia.
Miscoria, T., Patti, V. *UN PERFETTO GIOCO DI SQUADRA*. *Come Conciliare Efficacia Organizzativa e Gratificazione Personale*. Harris Italia.

Masoni V. *Guida alle riunioni di lavoro,* F. Angeli editore, Milano, 1990
Di Nubila, R. (2008). *Dal gruppo al gruppo di lavoro*, Pensa MultiMedia.
Miscoria, T., Patti, V. *UN PERFETTO GIOCO DI SQUADRA*. *Come Conciliare Efficacia Organizzativa e Gratificazione Personale*. Harris Italia.
Quaglino, G.P., Casagrande, S., Castellano, A. (1992). *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo* - Milano: Raffaello Cortina Editore.
Soverini, M. (1996). *Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti*. Milano: Franco Angeli.
Spaltro, E., Gorini, O., Lancioni, M. (2010). DIS. *Dai lavoratori del divertimento al divertimento dei lavoratori*. Edizioni Artestampa.
Spaltro, E. (1990). Complessità. *Introduzione alla psicologia delle organizzazioni complesse*.Bologna: Patron.
Spaltro, E. (1993). *Pluralità. Psicologia dei piccoli gruppi*. Bologna: Pàtron.
Tuckman, Bruce W. (1965) '*Developmental sequence in small groups', Psychological Bulletin,63, 384-399*
Anzieu D., *Il gruppo e l'inconscio*, Roma, Borla, 1986.
Lo Verso G., Nucara M., "Il gruppo come oggetto di conoscenza e conoscenza del gruppo", in Di Maria F., (a cura di), *La psicodinamica dei gruppi*, Milano, Cortina, 1995.
Napolitani D., *Individualità e Gruppalità*, Torino, Boringhieri, 1987
Goffman E., *L'ordine dell'interazione*, Armando, Roma 1998
Rovatti P.A. - Zoletto D*., La scuola dei giochi***,** Bompiani, Milano 2005
Novara D.,*la grammatica dei conflitti*, Sonda, Casale M. (AL), 2011.
Goleman D. *l'intelligenza emotiva,* Rizzoli, Milano, 2002.