

Dinamiche organizzative nel lavoro di gruppo

Agostino Scardamaglio

Il gruppo

Il gruppo è qualcosa di più o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri:

- ha struttura propria;
- fini peculiari;
- relazioni particolari con gli altri gruppi.



*Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro **interdipendenza** (Lewin, 1951).*

Dinamica di Gruppo

Caratterizzazione:

Elementi strutturanti:

Fasi di sviluppo
Comunicazione
Norme
Ruoli

Fenomeni tipici:

Il conflitto
La competizione
La cooperazione



Scardamaglio A.

Fasi di sviluppo

Prospettiva dello sviluppo dei rapporti tra i membri del gruppo

I problemi da affrontare sono 3 (Schutz, 1958):

- inclusione**: come entrare nel gruppo in modo da essere accettato dagli altri?
- controllo**: come stabilire chi decide e come si distribuiscono le responsabilità?
- affettività**: come rafforzare i legami di stima/rispetto tra i membri?



Scardamaglio A.

Fasi di sviluppo

Prospettiva dello sviluppo temporale per stadi (Mc Murrain e Gazda)

- 1) **lo stadio esplorativo:** i membri del gruppo si comportano in modo piuttosto esitante nell'affrontare il compito, probabilmente per la necessità di conoscersi reciprocamente;
- 2) **lo stadio di transizione:** vengono approntate le regole che strutturano il contesto di lavoro;
- 3) **lo stadio dell'azione:** i membri si concentrano sul compito che hanno deciso di affrontare;
- 4) **lo stadio di conclusione:** si presenta all'approssimarsi della chiusura dell'attività, quando i partecipanti fronteggiano il conflitto tra sentimenti positivi legati all'aver costituito un gruppo funzionante e quelli negativi legati al prossimo scioglimento.

Scardamaglio A.

Fasi di sviluppo

Prospettiva dello sviluppo per ere operative (Tuckman) - 1

- 1) **forming (di formazione)** che è individuato dalla necessità di orientamento dei partecipanti che assumono comportamento piuttosto circospetto;
- 2) **storming (di conflitto)**, che corrisponde all'emergere di aspetti emozionali e di conflitti. I membri cercano di modificare il gruppo secondo i propri bisogni. Ostilità e risentimenti;
- 3) **norming (normativo)** che si caratterizza per la costruzione della coesione e dello scambio. I membri risolvono i conflitti e si impegnano spesso nella negoziazione di linee direttive e regole più chiare per il comportamento del gruppo;



Scardamaglio A.

Fasi di sviluppo

Prospettiva dello sviluppo per ere operative (Tuckman) – 2

- 4) **performing (di prestazione)** che vede la comparsa di processi di *role taking* e di *problem solving*. Cooperazione e perseguimento degli scopi comuni che il gruppo si propone;
- 5) **adjourning (di sospensione)**, in cui ciascuno comincia gradualmente a ritirarsi sia dal coinvolgimento socio-emozionale sia dalle attività centrate sul compito. E' il disimpegno progressivo, i membri cercano di fronteggiare l'approssimarsi della fine del gruppo.



Scardamaglio A.

Fasi di sviluppo

Alla nascita **il gruppo non è pronto per affrontare un compito**. Deve attraversare **un processo lento di costruzione della propria identità**, che passa attraverso:

- la conoscenza dei membri,
- la creazione di un clima di fiducia reciproca

e si realizza attraverso:

- l'elaborazione di norme,
- la condivisione di valori,
- la definizione di ruoli

che permettono al gruppo di poter agire efficacemente sul compito che intende proporsi.



Scardamaglio A.

Comunicazione

Le reti comunicative vengono individuate in relazione a due costrutti teorici (Bavelas e Leavitt):

- **l'indice di distanza:** il numero minimo di legami di comunicazione che un membro del gruppo deve attraversare per poter comunicare con un altro membro;
- **l'indice di centralità:** il livello di centralizzazione che caratterizza una rete. Quanto il flusso di comunicazione è centralizzato su una persona o distribuito tra i membri.



Scardamaglio A.

Comunicazione

Effetti dei modelli comunicativi sul gruppo:

- **rendimento:** i gruppi con struttura più centralizzata completano il lavoro in meno tempo (se le prestazioni richieste sono semplici e di facile soluzione);
- **morale:** il grado di soddisfazione dei partecipanti è inversamente proporzionale al grado di centralizzazione.



Scardamaglio A.

Comunicazione

Le vie della comunicazione:

- a) la **comunicazione ad una via** è più veloce e più ordinata: salvaguarda la gestione del potere;
- b) la **comunicazione a due vie** più precisa e più efficace: è la tecnica utilizzata dal professionista. Presuppone il ritorno. È molto importante saper ottenere il feed-back;
- c) la **metacomunicazione**: parlare di come si lavora in senso astratto e senza coinvolgere soggetti e situazioni specifiche.



Scardamaglio A.

Comunicazione

Tipologie di comunicazione (bidirezionali):

top-down: I flussi delle informazioni possono essere originate dall'alto e rivolte agli altri strati dell'organizzazione

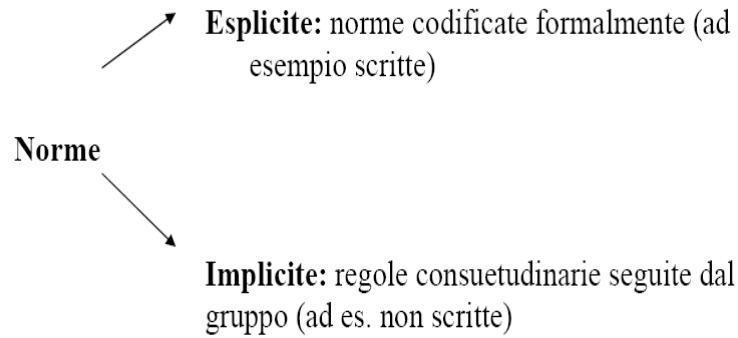
bottom-up: i flussi seguono il percorso contrario, partono dalla base dell'organizzazione per raggiungere gli altri strati dell'organizzazione

a rete: tipologia di informazione diffusa che segue i centri nevralgici dell'organizzazione senza distinguere una direzione prevalente. Sono poco adatte in organizzazioni gerarchizzate



Scardamaglio A.

Norme



Scardamaglio A.

Norme

Le norme assolvono a quattro funzioni principali (Cartwright e Zander, 1968) :

- 1) **avanzamento del gruppo:** le norme servono al gruppo per raggiungere i propri obiettivi (ad es. le procedure di lavoro);
- 2) **mantenimento del gruppo:** le norme permettono al gruppo di restare in vita (ad es. la regolarità degli incontri);
- 3) **costruzione della realtà sociale:** le norme permettono di condividere idee, opinioni, emozioni, comportamenti (ad es. condivisione di spazi);
- 4) **definizione dei rapporti con l'ambiente sociale:** le norme creano consenso sulle relazioni tra il proprio gruppo e l'ambiente esterno (ad es. relazioni scuola-famiglia).

Scardamaglio A.

Ruoli

I ruoli permettono alla vita di un gruppo di essere più ordinata e sono funzionali al conseguimento degli scopi del gruppo.

Consistono in **comportamenti** e **modi di essere** che un individuo riveste all'interno di un gruppo:

- in relazione alla **funzione** che ricopre;
- sulla base di **attese** che emergono dall'interazione tra i membri del gruppo.

I ruoli si traducono nelle funzioni da svolgere nell'ambito della divisione del lavoro (Brown, 1989).



Scardamaglio A.

Ruoli

In quasi tutti i gruppi esistono tre ruoli ricorrenti:

- **il nuovo arrivato:** è il nuovo entrato nel gruppo da cui ci si aspetta che sia dipendente, passivo, conformista per avere più possibilità di essere accettato dagli "anziani";
- **il capro espiatorio:** viene individuato nelle situazioni di fallimento per permettere ai membri del gruppo di liberarsi di parti negative della propria immagine di sé proiettandole all'esterno;
- **il leader:** è colui che guida il gruppo nel perseguire gli obiettivi.



Scardamaglio A.

Ruoli e atteggiamenti

Sotto l'aspetto degli atteggiamenti
I ruoli si distinguono in:

- **divergenti:** enfatizzano la diversità, il dissenso e la singolarità
- **convergenti:** promuovono la coesione;
- **operativi:** sono utili alla soluzione del compito

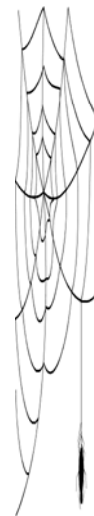


Scardamaglio A.

Ruoli divergenti

Possono manifestarsi in varie forme e atteggiamenti quali:

- L'**aggressività** attraverso attacchi diretti, insoddisfazione, ironia;
- L'**opposizione** come l'ostilità, l'avversione, il restare contrario;
- L'**esibizionismo** con il monopolio degli interventi, il richiamo dell'attenzione e l'auto-riferimento;
- La **superiorità** attraverso il disinteresse, il distacco, il sarcasmo e la distrazione;
- La **dipendenza** con la ricerca di appoggio, la passività e la sfiducia in sé stessi;
- La **dominazione** attraverso il comportamento autoritario, la presa del potere decisionale.



Scardamaglio A.

Ruoli convergenti

Si manifestano attraverso:

- L'**incoraggiamento** tramite le espressioni di sostegno, la solidarietà e l'adesione alle proposte solidali e costruttive;
- L'**armonizzazione** delle differenze sdrammatizzando e spersonalizzando i conflitti;
- La **ricerca dell'accordo** cioè la ricerca continua del dialogo e della negoziazione;
- La **facilitazione della comunicazione** stimolando i silenziosi e canalizzando i loquaci;



Scardamaglio A.

Ruoli operativi

Si esprimono attraverso:

- La stimolazione del gruppo attraverso la **proposta di nuove idee** e i suggerimenti concreti;
- L'informazione con la **richiesta di chiarimenti** o la produzione di materiale chiarificatore;
- La **richiesta di opinioni**, cioè l'ascolto e l'interesse per tutte le posizioni;
- L'organizzazione pratica delle **attività di animazione**.



Scardamaglio A.

Status e leadership

Lo status esprime il prestigio e il rilievo sociale nel gruppo.

Il ruolo rappresenta la funzione esercitata nel gruppo.

Status e ruolo sono applicabili a qualsiasi gruppo e tendono a stabilizzarsi dopo le prime interazioni.

La leadership può essere definita il sistema di conduzione richiesto dal gruppo e necessario al suo funzionamento.



Scardamaglio A.

Leadership

Le **azioni relative al funzionamento del gruppo che il leader** intraprende sono:

- formulare e precisare gli obiettivi del gruppo;
- guidare il gruppo verso il raggiungimento delle stessi, sviluppando un piano di lavoro;
- fornire le indicazioni necessarie e dare suggerimenti in caso di difficoltà;
- migliorare la qualità dei rapporti tra i membri;
- garantire la coesione del gruppo e rafforzarne l'identità;
- intervenire per rassicurare e incitare;
- svolgere azioni di sostegno.



Scardamaglio A.

Stili di leadership

Prospettiva operativa
(Bales e Slater, 1955):

Centrata sul compito:
focalizzata sugli obiettivi da raggiungere;

Su basi socio-emotive:
centrata sulla promozione della qualità delle relazioni



Scardamaglio A.

Stili di leadership

Prospettiva comportamentale (Lewin, Lippit e White, 1939) :

- **autoritaria**
- **tollerante**
- **democratica**



Scardamaglio A.

Stili di leadership

Leadership autoritaria

Forte controllo sui comportamenti dei membri del gruppo.

Effetti:

- elevato rendimento qualitativo e quantitativo
- aggressività latente in presenza del leader ed elevata in sua assenza



Scardamaglio A.

Stili di leadership

Leadership tollerante

Scarso controllo sui comportamenti dei membri del gruppo

Effetti:

- limitato rendimento del gruppo
- forte aggressività tra i membri del gruppo



Scardamaglio A.

Stili di leadership

Leadership democratica

Moderato controllo sui comportamenti dei membri del gruppo (negoiazione di regole)

Effetti:

- rendimento quantitativamente moderato ma qualitativamente elevato
- scarsa aggressività tra i membri del gruppo



Scardamaglio A.

Conflitto e coesione

Coesione: grado di attrazione reciproca dei membri di un gruppo tra loro e del gruppo nel suo complesso. Rappresenta il punto di equilibrio tra le forze centripete e le forze centrifughe che agiscono sui membri (Lewin, 1965).

Conflitto: confronto tra due forze che si contrappongono entro un individuo, entro un gruppo, tra gruppi.



Scardamaglio A.

Fattori della coesione

- Somiglianza tra i membri;
- Interesse dei membri per l'attività e le mete del gruppo;
- Raggiungimento degli obiettivi;
- Minaccia esterna e competizione con un gruppo esterno;
- Clima favorevole e limitata competizione interna:
- Efficacia della leadership;
- Buon grado di partecipazione alle decisioni;
- Ampiezza non eccessiva del gruppo



Scardamaglio A.

Alta coesione

Vantaggi

- Attivazione di fitti scambi comunicativi;
- Mantenimento della partecipazione dei membri nel tempo;
- Sentimenti di sicurezza e di fedeltà;
- Aumento dell'influenzamento dei membri da parte del gruppo;
- Riduzione dei conflitti



Scardamaglio A.

Alta coesione

Rischi: il pensiero di gruppo

Il bisogno di mantenere la coesione di gruppo, di raggiungere un consenso, impedisce ai membri di valutare con realismo ciò che è utile al gruppo.

Distorce i processi decisionali (Gergen e Gergen, 1990):

- 1) Le discussioni vertono su un **numero molto limitato di soluzioni** (i membri evitano di proporre alternative alle preferenze originarie);
- 2) Il gruppo si astiene dal prendere in esame sia il procedimento su cui è caduta la scelta della maggioranza sia eventuali procedure alternative;
- 3) Il gruppo evita di ricorrere al parere di un esperto esterno

Scardamaglio A.

I conflitti

I conflitti entro un gruppo emergono spesso nei **processi di presa di decisione** quando si tratta di operare una scelta tra diversi elementi.

- **Conflitti entro gruppi** diminuiscono la coesione del gruppo
- **Conflitti tra gruppi** aumentano la coesione interna dei gruppi



Scardamaglio A.

I conflitti

I diversi tipi di conflitto (Zanon eTrentin, 1999) - 1

- **Conflitti sugli obiettivi:** tra membri o tra membri e leader riguardo la definizione degli obiettivi dovuta a compatibilità tra i differenti bisogni e tra questi e le necessità di lavoro;
- **Conflitti interpersonali:** dovuti a bisogni contrastanti (sentirsi accettati, riconoscere il ruolo, voler primeggiare...) e caratteristiche di personalità (tendenza alla critica...);
- **Conflitti procedurali:** dovuti alla non completa condivisione di alcune norme, regole o routines (uso degli spazi o dei materiali, attribuzioni di incarichi...);

Scardamaglio A.

I conflitti

I diversi tipi di conflitto (Zanon eTrentin, 1999) - 2

- **Conflitti legati a difficoltà affettivo-relazionali:** dovuti a disagi e/o limitate abilità personali (difficoltà ad es., ad adeguarsi alle regole, atteggiamenti aggressivi);
- **Conflitti socio-cognitivi:** causati da una contraddizione tra le proprie credenze e quelle degli altri membri del gruppo.



Scardamaglio A.

Conflitti e obiettivi

Conflitti distruttivi

- Interferiscono con l'efficacia e l'efficienza del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Si crea un tipo di **rapporto "win-lose"** in cui c'è chi perde e c'è chi vince. Comunicazione che mette le persone sulla difensiva e le distrae dagli obiettivi comuni.
- Sono caratterizzati da: valutare, giudicare la superiorità dell'uno nei confronti dell'altro. Si pensano e si vedono le cose da un'unica prospettiva con un atteggiamento di certezza e rigidità.



Scardamaglio A.

Conflitti e obiettivi

Conflitti distruttivi - sintomi

- **Competizione** fra i membri del gruppo;
- **Attenzione ai benefici individuali** rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda;
- **Approccio "win-lose"**. Decisioni e soluzioni formulate a beneficio di uno o pochi membri del gruppo;
- **Clima chiuso**. Il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso;
- **Comunicazione sulla difensiva**. Resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose ed ai loro interessi personali);
- **Attacchi personali**. I singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) allorché esprimono opinioni o suggerimenti.

Scardamaglio A.

Conflitti e obiettivi

Conflitti costruttivi

- I membri del team sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un **aspetto naturale** all'interno delle dinamiche di gruppo e può essere un fattore chiave al raggiungimento dei loro obiettivi comuni.
- Prevale la **cooperazione**: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. Si mettono in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del gruppo ed i fattori che li accomunano.
- E' un tipo di comunicazione che incoraggia un **orientamento "win-win"** in cui tutti possono affermare di essere vincitori. Si esprimono liberamente i punti di vista concentrandosi sul contenuto dei temi piuttosto che su aspetti caratteriali o personali.

Scardamaglio A.

Conflitti e obiettivi

Conflitti costruttivi - sintomi

- **Cooperazione**. I membri del gruppo lavorano volentieri assieme . E' presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.
- **Attenzione ai benefici del gruppo**. Attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente su quelli del singolo.
- **Approccio "win-win"** . Le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
- **Clima aperto**. I membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provengono da persone esterne al gruppo stesso.
- **Comunicazione di supporto**. Sincero interesse alle idee e alle opinioni degli altri membri del gruppo. Ascolto empatico, feedback costruttivo.
- **Attenzione ai contenuti**. Opinioni e suggerimenti sono valutate in prospettiva del raggiungimento degli obiettivi comuni.

Scardamaglio A.

Interdipendenza

Interdipendenza e gruppo (Lewin, 1948)

Un elemento utile per definire la **cooperazione** e la **competizione** entro un gruppo è il concetto di interdipendenza.

Un gruppo è tale perché le persone che lo compongono hanno una **relazione orientata a raggiungere uno scopo**.



Scardamaglio A.

Interdipendenza

Prospettiva relazionale (Deustch, 1962)

- **interdipendenza positiva:** gli individui sono legati in modo tale che c'è una relazione tra il successo di uno e quello degli altri (uno vince se tutti vincono);
- **interdipendenza negativa:** le persone sono legate da una correlazione negativa tra il successo di uno e quello degli altri (uno vince gli altri perdono);
- **assenza di interdipendenza:** ogni persona persegue il suo successo senza temere che altri possano ostacolarlo

Scardamaglio A.

Interdipendenza

Prospettiva di struttura (per raggiungere gli obiettivi percepiti, Ames, 1984)

- **struttura individualizzata:** confronto con sé stesso, assenza di interdipendenza, orientamento alla padronanza, miglioramento delle proprie conoscenze, enfasi sullo sforzo personale;
- **struttura cooperativa:** collaborazione con gli altri, interdipendenza positiva, orientamento concentrato sulla riuscita del gruppo, enfasi sullo sforzo condiviso;
- **struttura competitiva:** confronto con gli altri, interdipendenza negativa, orientamento alla prestazione (importante dimostrare di essere più competenti degli altri), enfasi sulla percezione di abilità.

Scardamaglio A.

Interdipendenza

Fenomeni distorsivi

- **deresponsabilizzazione parassitaria :** utilizzo del gruppo in maniera "parassitaria" senza dare nessun contributo ma utilizzando strumentalmente il gruppo;
- **polarizzazione:** all'interno del gruppo le posizioni di maggioranza o a più alta intensità espressiva e/o di assertività, tendono ad inibire la minoranza o il "non allineato". Rischio di errore nelle decisioni;
- **propensione al rischio :** aumento della propensione ad adottare soluzioni più rischiose in quanto condivise da un gran numero di persone. Falso senso di sicurezza in quanto la decisione rischiosa porta alla diminuzione della prudenza.

Scardamaglio A.

Tipi di gruppo

- **Gruppi di apprendimento**
- **Gruppi di discussione**
- **Gruppi di attività**
- **Gruppo di counseling (ascolto)**
- **Gruppi di lavoro (progetto e processo)**
- **T- Groups**



Scardamaglio A.

Tipi di gruppo

- **Gruppi di apprendimento**
Conoscenza ed interesse che i partecipanti al gruppo manifestano nei confronti di alcune situazioni reali. I gruppi terapeutici e di educazione infantile hanno, sullo sfondo, un modello di questo tipo.
- **Gruppi di discussione**
Gruppi tematici i cui membri hanno sull'argomento convinzioni diverse.
- **Gruppi di attività**
Gruppi che si interessano di tematiche di impegno sociale (volontariato, aiuto ai disabili, infanzia critica, malattie terminali, ecc.)

Scardamaglio A.

Tipi di gruppo

Gruppi di ascolto

Aiuto per la soluzione dei problemi. Il gruppo è testimone e ascoltatore di una esperienza personale.

Gruppi di lavoro

I membri del gruppo sviluppano il sentimento di appartenenza e lo spirito di corpo. Si differenziano in gruppi di progetto e gruppi di processo.



Scardamaglio A.

Tipi di gruppo

Il Gruppo di progetto

Ha le caratteristiche descritte in precedenza e si evolve nelle classiche cinque fasi: Forming - Storming - Norming - Performing - Adjourning. Sono gli attori che seguono la vita del progetto.

Il gruppo di processo

Sono gli operatori delle unità operative che lavorano stabilmente nell'impresa privata e nella pubblica amministrazione. L'evoluzione avviene in quattro fasi (ovviamente non è previsto l'adjourning).



Scardamaglio A.

T-Group

Il **T-Group o Training Group** è un metodo di formazione rivolta a un piccolo gruppo al fine di:

- acquisire coscienza rispetto al sé, ai rapporti interpersonali, alla capacità di relazionarsi e di gestire un gruppo.
- formare i quadri dirigenziali delle aziende.
- formare le guide in numerosi contesti organizzati (gruppi sportivi, formazione, gruppi per la gestione del tempo libero)



Scardamaglio A.

Gruppo di lavoro

Caratteristiche:

- **Interazione:** dimensione del fare insieme;
- **Interdipendenza:** negoziazione di metodi di lavoro, obiettivi, ruoli
- **Integrazione:** dimensione del confronto e della condivisione



Scardamaglio A.

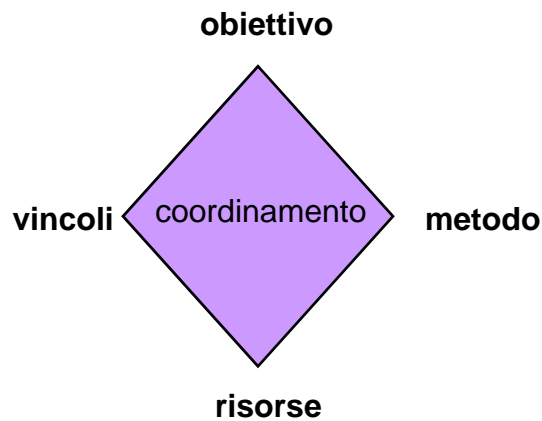
Vantaggi

- **Cognitivo**: allargamento delle responsabilità ed elaborazioni più ricche;
- **Motivazionale**: condivisione delle decisioni con aumento della motivazione professionale;
- **Relazionale**: aumento dell'affettività, del riconoscimento e del senso di appartenenza;
- **Organizzativo**: aumento dell'integrazione con promozione della condivisione delle conoscenze, dei linguaggi, dei metodi, degli obiettivi, della mission e della vision.



Scardamaglio A.

D. organizzative



Scardamaglio A.

Obiettivo

Finalità, risultato atteso, scopo che viene condiviso dal gruppo ed espresso in modo chiaro.

Caratteristiche:

- deve essere definito in termini di risultato
- deve tenere conto delle condizioni di partenza, delle risorse, dei vincoli, dei tempi
- deve essere esplicitato
- deve essere articolato in compiti
- deve essere perseguibile
- deve essere valutabile
- deve essere condiviso anche se non convince la totalità dei membri



Scardamaglio A.

Obiettivo

Le condizioni che gli obiettivi devono soddisfare per creare un "Goal Setting" nel team

1. Difficoltà/la "sfida"
2. Specificità
3. Presenza del feedback
4. Aspettativa di successo
5. Collegamento ad incentivi
6. Condivisione
7. Coinvolgimento diretto



Scardamaglio A.

I vincoli

- **tempo**: gestione di scadenze, agenda, imprevisti
- **leggi**: sostenibilità normativa delle azioni (legittimità)
- **budget**: limite alla sostenibilità del progetto
- **organizzazione**: limite all'azione di progetto
- **clima**: limite all'azione del progetto



Scardamaglio A.

Le risorse

- **persone**: competenze (sapere, saper fare, saper essere)
- **informazioni** (governo dei dati)
- **setting** (ambiente di lavoro)
- **budget** (sostenibilità economica)
- **organizzazione** (supporto all'azione di progetto)
- **clima** (opinioni, percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera)



Scardamaglio A.

Metodo

Percorso per eseguire l'attività che permette di raggiungere l'obiettivo. Si riferisce a:

- **Modalità tecniche** di realizzazione delle attività
- **Modalità di interazione** tra i membri
- **Comunicazione** tra i membri



Da evitare:

- **Abitudine:** rischio di applicare metodi vecchi a situazioni nuove
- **Imposizione dall'alto:** rischio di perdere energia ed entusiasmo, di diventare meri esecutori
- **Improvvisazione:** rischio di essere poco produttivi

Scardamaglio A.

Metodo

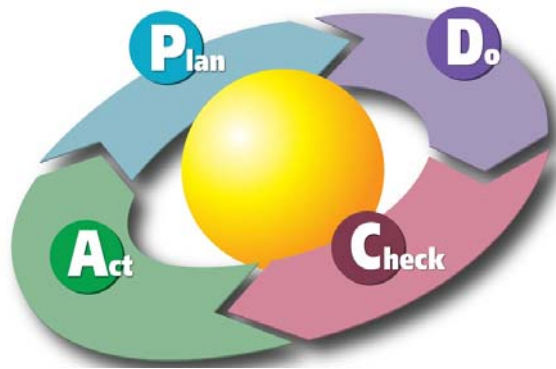
Pianificazione delle azioni per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo raggio (Deming, 1953) :

- P - Plan.** Pianificazione
- D - Do.** Esecuzione del programma, dapprima in contesti circoscritti
- C - Check.** Test e controllo, studio e raccolta dei risultati e dei feedback
- A - Act.** Azione per rendere definitivo e/o migliorare il processo.

Scardamaglio A.

Metodo

Il ciclo PDCA di Deming



Scardamaglio A.

Metodo

Pianificazione del lavoro per processi e utilizzo delle tecniche di rappresentazioni per il monitoraggio e la relazione:

- **diagramma di flusso**
- **matrice per l'analisi delle responsabilità**
- **diagramma ad albero**
- **diagramma del tempo di processo**
- **diagramma di Gantt**



Scardamaglio A.

