

# - DISPENSA -

## Materiali di riflessioni sugli organismi di partecipazione

---

Francesca Romana Busnelli, 19 ottobre 2011

### L'importanza dei gruppi nella vita dell'individuo

La vita dell'uomo è intrinsecamente legata alla presenza di persone vicine; noi ci troviamo costantemente a rapportarci con altri individui, altri gruppi, con istituzioni, ecc.

- Una delle più importanti funzioni svolte dai gruppi è quella di far sentire i propri membri partecipi di un sistema di appartenenza. Questa funzione fondamentale permette di preservarsi dallo sperimentare un opprimente ed angosciante senso di solitudine, e di modulare il proprio rapporto con gli altri che, se appartenenti al nostro stesso gruppo, vengono emotivamente sentiti come amici, come vicini, come affettuosi.

### Definizione di Gruppo

Si intende per gruppo un'unità reale, collettiva, direttamente osservabile, fondata su atteggiamenti collettivi, continui e attivi, avente un'opera comune da compiere (Bolocan et al., 1988).

Ma il gruppo è una realtà sociale collocata in un più ampio contesto culturale, la cui struttura assume importanza sia in relazione allo sviluppo di ciascun individuo, che in relazione alla più complessa struttura della società in cui è inserito.

I gruppi rappresentano, per utilizzare un'espressione di Spaltro (1982a, 1982b), "*la cinghia di trasmissione tra l'individuo e la collettività*"; per millenni essi sono serviti come mezzo di adattamento dell'individuo alla collettività, e più recentemente l'uomo ha imparato ad usarli anche come mezzo di intervento sulla comunità.

La psicologia di comunità sostiene la concezione lewiniana di gruppo, secondo la quale il gruppo ha una sua fisionomia, che non è data dalla somma dei suoi membri ma dall'interazione di questi ultimi. La caratteristica principale di un gruppo, quindi, è l'interdipendenza dei suoi membri nel tentativo di raggiungere un obiettivo comune. Un obiettivo comune, come fa notare Muti (1986), è un "*obiettivo condiviso da tutti i partecipanti del gruppo e perciò uguale per tutti*"; ma non identico, poiché in esso si realizza una convergenza di diversi: bisogni, desideri, motivazioni individuali. Ecco alcune definizioni di gruppo formulate da vari autori che si sono occupati dell'argomento in questione:

- **T.M.NEWCOMB:** l'aspetto distintivo dei gruppi sta nel fatto che i membri condividono delle norme riguardo a qualcosa. La gamma delle norme condivise può essere maggiore o minore, ma essa deve almeno includere ciò che è distintivo e di comune interesse per i membri del gruppo, si tratti di politica o di poker. Devono essere comprese, necessariamente, le norme concernenti i ruoli dei membri del gruppo, ruoli che sono collegati, essendo definiti in termini di reciprocità. Questi aspetti distintivi di gruppo, norme condivise e ruoli collegati, presuppongono rapporti non transitori di interazione e di comunicazione.
- **W. BION:** Ogni gruppo, per quanto causale, si riunisce per fare qualcosa; nell'esplicare 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. La partecipazione ad un'attività di questo tipo è possibile solo a persone con anni di esercizio e che siano sviluppate intellettualmente per la loro disponibilità ad apprendere dall'esperienza. Dal momento che questa attività è collegata a un compito, essa è fondata sulla realtà, i suoi metodi sono razionali e pertanto, sia pure in forma embrionale, scientifici. Il gruppo affronta questo ostacolo elaborando una caratteristica culturale di gruppo. L'attività del gruppo di lavoro è ostacolata, deviata e talvolta favorita, da certe attività mentali che hanno in comune l'attributo di forti tendenze emotive. Queste attività, a prima vista caotiche, acquistano una equipe o gruppi di lavoro sporadici piuttosto che continui.

- **GALLINO (1993):** il gruppo è un insieme di individui non tanto numerosi da precludere la possibilità che la maggior parte di essi si incontrino, seppur in modo saltuario, in uno spazio abbastanza limitato da consentire eventualmente a ciascuno di conoscere altri ed essere da loro conosciuto, tra i quali si instaurino stabiliti processi di interazione sociale (....)

La proprietà più generale che un insieme di individui deve possedere per essere chiamato gruppo, è una qualità comune (sesso, età, religione, occupazione,...); se si aggiunge a tale proprietà quella dell'interazione reciproca dei membri, la funzione denotativa e connotativa del termine si accresce immediatamente.

Un'altra variabile spesso annoverata tra le caratteristiche del gruppo è il senso di appartenenza, l'identificazione dei membri con la totalità del gruppo. L'identificazione è un fenomeno discontinuo, la cui intensità nell'individuo varia notevolmente con il tempo e le situazioni, e che soprattutto è distribuito irregolarmente tra i membri.

## Gruppo, gruppo di lavoro, lavoro di gruppo

Il gruppo si individua come soggetto sociale organizzato e "vivente". E' fenomeno complesso, ad alta densità psicologica, sia sul piano dei processi cognitivi attivati, sia sul piano delle manifestazioni emotive emergenti: non è somma di fenomeni disparati, occasionali, causali. Né è riducibile al solo dato sociologico (la regola) né al dato psicologico (il bisogno): nasce dall'intersezione dei due campi, e assume una configurazione diversa da entrambi.

## Il Gruppo

La nascita di un gruppo, che possa essere definito tale, ha abitualmente un avvio, un'occasione, un motivo che favorisce un primo contatto:

- Spazialità-vicinanza
- Frequenza dei contatti: equipe o gruppi di lavoro sporadici piuttosto che continui (si pensi alle nostre situazioni – di lavoro o di emarginazione)
- Motivazioni esplicite e implicite: dagli obiettivi del lavoro alla necessità di appartenere (tipico nel mondo della solidarietà)

Possiamo identificare il gruppo *come una pluralità, in interazione, con un valore di legame, che ne determina l'emergenza psicologica*. Pluralità, interazione e legame producono a loro volta la sua emergenza sistemica.

*Pluralità* : il gruppo è un insieme numericamente ridotto di persone. Ciò permette l'identificazione del soggetto sociale "piccolo gruppo" e garantisce i livelli di interazione e legame.

*Interazione* : è l'azione reciproca tra gli individui del gruppo. Si definisce ad almeno tre livelli : il primo è quello dell'influenzamento reciproco degli individui (*agito*), giocato tra l'adattarsi agli altri e far adattare gli altri a sé, il secondo è il far insieme più o meno concertato (*possibile*); il terzo è quello dell'agire contingente, caratterizzato dai vincoli di tempo, spazio, imposti dal "qui e ora" (*necessitato*). Tutto quanto succede, che può essere osservato o interpretato, è interazione, nel senso che costituisce il campo del possibile grupale come espressione "vitale" della pluralità.

*Legame* : il vincolo che si instaura tra gli individui che compongono un gruppo definisce i sentimenti di appartenenza che si sviluppano tra chi si trova a condividere un campo di interazioni. Questo legame è segnato profondamente dai fatti di ordine psicologico: bisogni, desideri, rappresentazioni. Il legame determina l'*emergenza psicologica* del soggetto-gruppo: conduce il gruppo ad assumere quella configurazione relazionale e affettiva che ne segna l'interazione. L'articolazione della vita interna del gruppo, i suoi continui cambiamenti, le sue esigenze, che lo rendono simile a un'organizzazione vivente, determinando la sua *emergenza sistemica*, ovvero la sua esistenza come sistema complesso. La natura di unità complessa, di sistema emergente, del gruppo pone il problema della diversità e del cambiamento. Come ogni organizzazione vivente è influenzato dal mutamento e della variabilità sia della realtà esterna che di quella interna. D'altro canto, l'ambito della complessità attribuisce al gruppo anche un'altra caratteristica che si ritiene assai rilevante: quella che vuole che un sistema sia qualcosa di più della somma delle componenti considerate in maniera isolata e giustapposta e, contemporaneamente, meno della somma delle due parti. Questo significa che alcune qualità, alcune proprietà inerenti le parti, considerate a sé, scompaiono nel sistema e altre, non presenti nelle singole parti, emergono.

In definitiva, per definire un gruppo come tale è necessario che:

- ci sia interazione tra i membri
- ci sia il senso del noi
- esistenza di obiettivi comuni
- avere struttura organizzativa

Il rapporto individuo/gruppo oscilla continuamente tra differenziazione ed integrazione: il singolo membro si definisce come entità attiva, autonoma e responsabile; ed il gruppo incorpora il singolo membro, che rinuncia, in parte, alla propria autonomia ed indipendenza.

## **Il Gruppo di lavoro**

Il gruppo di lavoro è soggetto diverso dal gruppo: il gruppo costituisce una pluralità di *interazioni*; il gruppo di lavoro in una pluralità di *integrazioni*.

Al suo interno un gruppo di persone persegue, oltre al raggiungimento degli obiettivi pratici, la costruzione di una rete di relazioni utili per un armonico e funzionale svolgimento del lavoro.

La coesione è la prima colla, il legame che sta alla base della formazione del gruppo, della condivisione delle regole, del sentimento di piacere che deriva dall'essere insieme agli altri, supportati e confortati dalla loro presenza.

Non si tratta automaticamente di un sinonimo di solidarietà o di clima positivo: la coesione può esprimersi infatti anche attraverso un legame sostenuto da sentimenti negativi, dall'ostilità da una forte conflittualità. Il contrario della coesione è l'indifferenza per la presenza dell'altro, la mancanza della percezione dell'essere con gli altri, e quindi sia degli aspetti piacevoli che di quelli sgradevoli dello stare in gruppo. *L'interazione* produce un "essere dentro" alla situazione del gruppo, un percepire gli altri come amici o come rivali, un avere coscienza dell'esistenza di un insieme. Tuttavia, da sola non è sufficiente a definire un gruppo di lavoro: lo sviluppo della membership - dell'essere cioè parte di un gruppo - può condurre al soddisfacimento dei propri bisogni, produrre benessere, ma non garantisce autonomia e capacità di sopravvivenza di un gruppo di lavoro. Il passaggio successivo *all'interazione* è *l'interdipendenza*, cioè l'acquisizione della consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri, con il relativo sviluppo della rappresentazione della "rete" di *relazioni* con gli altri, e di un'unità basata sulla differenza. Nell'interdipendenza comincia a configurarsi il gruppo di lavoro, nella direzione della groupship, come rappresentazione di un soggetto diverso dai singoli individui della leadership come funzione equilibratrice tra di loro.

L'interazione, si fonda sulla percezione della presenza, mentre l'interdipendenza si fonda sulla percezione della necessità reciproca; la prima porta alla  *fusione*, la seconda porta allo *scambio*.

L'accettazione della dipendenza all'interno del gruppo e della dipendenza dall'esterno costituisce uno dei passaggi più delicati e critici verso il gruppo di lavoro; implica la sofferenza dei confini del gruppo e dei limiti che impone agli individui.

L'interdipendenza, come necessità di legame e opportunità di scambio, è il tramite vincolante per la maturazione del gruppo di lavoro verso lo stato dell'integrazione, come la virtualizzazione del rapporto tra uguaglianza e differenza, l'equilibrio tra la soddisfazione dei bisogni individuali e dei bisogni del gruppo, la formazione di un soggetto sociale autonomo che si attribuisce significato e che restituisce energia e risultati all'ambiente nel quale è costituito.

I vantaggi e i costi dell'integrazione sono distribuiti tra tutti i soggetti coinvolti. Gli individui arricchiscono la loro identità e possono esprimere le loro uguaglianze e differenze sulla base di un'attività realistica di lavoro; il gruppo di lavoro è, a questo punto, un soggetto che ha la possibilità reale di emergere e di esprimere nei risultati la propria esistenza. I costi dell'integrazione sono d'altro canto riassumibili nei costi del cambiamento. Gli individui pagano la loro ricollocazione, la rinuncia alla soddisfazione di alcuni bisogni ed alcune caratteristiche identificatrici, l'acquisizione di una nuova appartenenza: e il gruppo paga il prezzo di una configurazione che si assume pienamente la responsabilità del risultato, l'onere della risposta e della negoziazione con l'esterno il confronto con gli altri gruppi presenti nell'ambiente.

*L'integrazione* sviluppa la collaborazione, che definisce un'area di lavoro comune, di partecipazione attiva di tutti i membri. La collaborazione si fonda su relazioni di fiducia tra i membri, sulla negoziazione continua di obiettivi, metodi, ruoli, leadership, e sulla condivisione delle decisioni e degli esiti del lavoro. Le relazioni di fiducia si sostanziano nel sentirsi sicuri delle proprie capacità, nel confidare nelle proprie esperienze e conoscenze, come in quelle degli altri; si esprimono nelle capacità di affidarsi alle idee e alle proposte degli altri come nella sicurezza della bontà delle proprie. La relazione non è interna alla singola persona: non ha senso parlare di "dipendenza", di "aggressività" o di "orgoglio" e così via. Tutte queste parole affondano le loro radici in ciò che accade tra una persona e l'altra, non in qualcosa che sta dentro una sola persona. Fiducia è anche la convinzione che nel gruppo di lavoro non sono in conflitto né le idee né tantomeno gli individui, ma sono in competizione diverse ipotesi in rapporto con un obiettivo definito congiuntamente, che può essere raggiunto solo attraverso la partecipazione di tutti.

La negoziazione è il processo centrale per la collaborazione: si traduce nell'identificare il proprio punto di vista, nel confrontarlo con gli altri, considerando che quello del gruppo di lavoro deve essere costruito, vuol dire allargare il campo della possibilità, delle alternative, tenendo conto del fatto che si può arrivare a una definizione complessa solo articolando le differenze e non eliminandole. La condivisione è l'esito della negoziazione ed è la condizione che vede l'intero gruppo impegnato per rendere operative le decisioni prese e per raggiungere gli obiettivi. La condivisione stabilisce un contratto psicologico nel gruppo, che fornisce significato al lavoro svolto e permette gli individui di riconoscere il risultato ottenuto dal gruppo come il primo risultato.

Abbiamo detto che un gruppo di lavoro è un insieme di persone che coopera verso un comune obiettivo. Non è sufficiente però essere in più persone: fondamentale è la relazione di collaborazione, sostegno ed integrazione che si istaura tra tutti i membri del gruppo. Il gruppo per funzionare al meglio deve essere cioè un luogo dove le capacità di ognuno possano esprimersi e dove le diverse competenze e inclinazioni si completino a vicenda.

Il buon funzionamento del gruppo di lavoro è garantito dalla presenza delle condizioni seguenti:

- *Una visione comune.* Spesso il gruppo si crea oltre che intorno ad un scopo comune anche intorno ad un comune sentimento di appartenenza.
- *La comunicazione interna.* Tutti i membri devono aver accesso a tutte le informazioni utili al lavoro.
- *L'apertura alla critica e alla discussione.* Deve essere condivisa da tutti l'idea che ogni proposta possa essere valutata e messa in discussione dagli altri.
- *Responsabilità e autonomia decisionale.* Ogni membro, cui venga affidata una parte del progetto, dovrà avere la maggior autonomia possibile nell'organizzazione del suo lavoro, nello stesso tempo è molto importante che ognuno si assuma la piena responsabilità delle sue mansioni, per quanto piccole, riportando frequentemente al gruppo difficoltà e risultati.
- *Supporto.* Una funzione importante del gruppo è quella per cui tutti i membri si assicurano aiuto reciproco in caso di difficoltà: questo presuppone assenza di competizione ed una scarsa rilevanza degli interessi particolari dei membri.
- *Collaborazione.* L'aiuto non dovrebbe avvenire solo in caso di difficoltà ma anche favorendo il più possibile il lavoro degli altri.
- *Accesso e controllo delle risorse.* Ogni membro deve poter accedere alle risorse necessarie allo svolgimento del suo lavoro e deve sapere come queste vengono procurate.
- *Gestione per processi.* Suddivisa un'attività per fasi di lavoro, a ciascuna di esse viene attribuito un responsabile in base alle competenze e non al ruolo ricoperto nell'organizzazione.
- *Equità.* Ognuno deve poter accedere alle stesse informazioni ed avere lo stesso controllo sui processi.
- *Delega e decentramento.* Ogni persona deve essere in grado di delegare alcune mansioni ad altri e deve avere colleghi in grado di assumere la delega. E' inoltre naturale che si determini una qualche forma di *leadership*: l'importante è che non deresponsabilizzi gli altri ma sia il più possibile condivisa e funzionale all'obiettivo del gruppo.

Due variabili vengono solitamente controllate quando si lavora in gruppo (il controllo può essere svolto dal gruppo stesso in momenti determinati o da eventuali coordinatori a questo designati):

1. i *processi*, ovvero l'insieme delle relazioni che si instaurano tra i membri e il modo in cui il lavoro viene organizzato
2. i *contenuti*, ovvero ciò che il gruppo elabora ed il risultato che ottiene.

In genere bisogna focalizzare maggiormente l'attenzione sui processi nei momenti di cambiamento ed innovazione, mentre bisogna concentrarsi sui contenuti nei momenti in cui si deve strutturare e stabilizzare.

Organizzare il lavoro per gruppi richiede quindi più tempo e maggior impegno da parte di tutti i lavoratori, ed anche una forte capacità di delega da parte dei dirigenti, ha però il vantaggio di rendere il lavoro più stabile ed efficiente, far crescere professionalmente i membri del gruppo, di responsabilizzarli e accrescerne la motivazione

## Il lavoro di Gruppo

### → Costruire Gruppi di lavoro

Un gruppo che si trovi ad operare in un'organizzazione di lavoro, si troverà sicuramente nella condizione di dover evolvere in un gruppo di lavoro: da questa capacità di progredire, infatti, dipendono il suo successo e la sua sopravvivenza, la sua possibilità di darsi un'identità, di garantire la soddisfazione dei propri membri, di realizzare i propri obiettivi.

Questa evoluzione non avviene in modo naturale, ma va gestita e governata. Fattori fondamentali per la crescita e l'evoluzione di un gruppo di lavoro sono:

- Obiettivo
- Metodo
- Ruoli
- Leadership
- Comunicazione
- Clima
- Sviluppo

#### Obiettivo

Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso da tutti i membri: questa è la condizione imprescindibile per il conseguimento dei risultati.

Si può definire l'obiettivo come l'espressione del risultato atteso dal gruppo di lavoro, coerente con i risultati attesi dall'organizzazione.

Nella fase di costituzione del gruppo è fondamentale:

- che ciascun componente del gruppo conosca con precisione quali obiettivi ci si prefigge di raggiungere;
- che sia possibile una forma di identificazione dei membri con l'obiettivo comune, che permetta a ciascuno di appropriarsene e di inserirlo nel contesto delle mete individuali da perseguire e dei bisogni da soddisfare. Questo consentirà a tutti di contribuire pienamente al lavoro di gruppo e al conseguimento dei risultati, riducendo al minimo lo scarto - che pure continuerà ad esistere - tra gli obiettivi individuali e quelli del gruppo.

L'obiettivo, in quanto definizione del risultato atteso, per essere chiaro e condiviso deve descrivere il punto di arrivo concreto e misurabile al quale il gruppo tende e per il quale si impegna a lavorare.

Condividere l'obiettivo vuol dire anche accettare i vincoli imposti dalla presenza e dai bisogni delle altre persone del gruppo. Concretamente significa avviare un'attività di confronto e negoziazione, ma anche di ipotesi e di progetto.

L'obiettivo di un gruppo efficace deve essere:

- \* definito in termini di risultato;
- \* costruito sui fatti, sui dati osservabili e le risorse disponibili (cosa si vuole, con quali risorse, con quali vincoli e in quanto tempo);
- \* finalizzato in modo esplicito;
- \* chiarito ed articolato in compiti e fasi di lavoro;
- \* perseguibile;
- \* valutato.

Il *confronto* è il momento nel quale tutti gli elementi di conoscenza vengono riletti e valutati per costruire il quadro di lavoro del gruppo in relazione al problema da affrontare e all'obiettivo da perseguire.

La *negoziazione* è il momento conclusivo di questo processo, che deve consentire di rappresentare il futuro del gruppo, ovvero di esprimere la sua capacità progettuale; la negoziazione garantisce al gruppo di lavoro il consenso e la condivisione.

I vantaggi di una buona definizione e condivisione dell'obiettivo sono molteplici: maggiore motivazione, minori richieste al "capo", maggiore relatività, miglior uso del tempo e delle energie, minore conflittualità.

### Metodo

Di fatto il metodo è costituito dalle regole di funzionamento che il gruppo si dà: ogni gruppo ha le sue regole, non sempre esplicitate ma comunque presenti. Al contempo, il metodo richiede capacità di adattamento e flessibilità.

Nella questione del metodo rientrano:

- l'uso del tempo
- la capacità decisione
- l'uso del dibattito
- la capacità di prendere decisioni
- regole comunicative

### Ruoli

Una delle caratteristiche del gruppo efficace è quella di saper utilizzare e valorizzare al meglio le differenze rappresentate dalle singole individualità dei propri membri: di pensiero, di esperienze, di competenze, di approcci. La consapevolezza e la valorizzazione delle differenze è fondamentale.

I ruoli rappresentano, nel gruppo di lavoro, le parti assegnate a ciascuno in funzione del riconoscimento più o meno esplicito delle competenze e specificità.

Il ruolo può essere definito come *l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione all'interno del gruppo stesso*.

Il modo in cui un individuo ricopre il proprio ruolo è influenzata da diversi fattori: dalla conoscenza che ha del ruolo stesso, dalla motivazione a ricoprirlo, dalla consapevolezza che possiede in merito al suo sistema di competenze, dalla modalità di relazione con le altre persone.

La motivazione influisce sull'accettazione del ruolo assegnato dal gruppo, in quanto deriva dalle aspettative personali che si investono su quel ruolo.

Qualunque ruolo all'interno di un gruppo si propone come il risultato di un confronto e di un accordo tra i singoli membri del gruppo stesso.

## **COMPETENZE SOCIALI**

Per *Competenze Sociali* si intendono le “abilità” proprie del riuscire a vivere e lavorare con gli altri.

L'assunto di base è che troppo spesso vengono date per scontate la presenza di tali competenze e la capacità di usarle e metterle in pratica: il cooperative learning ritiene, invece, che esse vadano apprese come qualunque altro contenuto. Preparare alla cooperazione significa perciò insegnare le specifiche competenze che sono necessarie per l'esecuzione di un compito in gruppo.

Far sì che tutti i membri di un gruppo possiedano le competenze necessarie per parteciparvi presuppone una importante scelta di democraticità.

Le competenze sociali possono essere suddivise in cinque livelli:

1. competenza comunicativa
2. competenza di leadership
3. competenza di soluzione costruttiva dei conflitti
4. competenza di soluzione dei problemi
5. competenza di capacità decisionale

Si può definire la leadership come l'uso di un' influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo stesso.

Secondo il cooperative learning il primo passo per parlare di diverse espressioni di leadership è riconoscere l'assoluta importanza dell'interazione ed interdipendenza tra capacità personali, competenze acquisite, aspettative altrui e contesti nei quali ci si trova ad agire.

In altri contesti si parla anche di

Leadership carismatica: esercitata da un capo che si seguirebbe al di là delle competenze gestionali, per gli ideali, le idee che porta avanti, per il suo fascino;

Leadership burocratica: che pone attenzione agli aspetti legali, burocratici, amministrativi;

Leadership permissiva: come quella disinteressata;

Leadership partecipativa: simile a quella democratica;

Lo stile di leadership messo in atto in un gruppo è in stretta correlazione con le esigenze, i bisogni e le aspettative di quel gruppo. Certamente la leadership è anche in stretto collegamento con la mission di un ente.

Un altro aspetto da tenere presente, strettamente connesso alla leadership, è costituito dai bisogni che si sviluppano in un gruppo e a cui la leadership deve dare una risposta:

1. *Bisogno di competenza*: legato all'efficienza e al raggiungimento dell'obiettivo;
2. *Bisogno di appartenenza*: relazione tra i membri, clima emotivo ed affettivo, motivazioni... tutto va rafforzato e mantenuto;
3. *Bisogno di comunicazione*: rende possibile l'appartenenza e la circolazione di competenze, sviluppando scambi, collegamenti, reti.



In questa ottica, tenendo presente tutti questi elementi, diventa sensato parlare di leadership come *funzione*, e non solo come *ruolo*.

## La comunicazione

La comunicazione è un processo chiave per un gruppo di lavoro, in quanto ne garantisce il funzionamento attraverso lo scambio di informazioni e sensazioni finalizzato al raggiungimento degli obiettivi: prevede una serie di comportamenti che creano relazioni e le mantengono produttive e positive. Si tratta di un processo interattivo, informativo e trasformativo, inserito in uno specifico contesto (interno ed esterno), governato da regole, che si svolge con particolari caratteristiche temporali.

Ecco alcuni elementi utili per concettualizzare la comunicazione, anche se brevemente.

Generalmente si distinguono diversi elementi che concorrono a realizzare un singolo atto comunicativo:

- *l'emittente* è il soggetto da cui la comunicazione viene prodotta.
- *il destinatario* è il soggetto a cui il messaggio viene rivolto
- *il messaggio* è rappresentato dai contenuti e significati che l'emittente vuole trasmettere al destinatario
- *il codice* è l'insieme di regole convenzionali utilizzate per esprimere il messaggio
- *Il canale* è il mezzo che viene utilizzato per la trasmissione del messaggio (giornali, radio, televisione, voce...)
- *Il contesto* è l' "ambiente" significativo all'interno del quale si situa l'atto comunicativo
- *Il referente* è l'oggetto della comunicazione, a cui si riferisce il messaggio
- *Il feedback* rappresenta il "messaggio di ritorno" dal destinatario all'emittente, e permette di controllare che il messaggio sia giunto a destinazione in modo corretto.

Tuttavia, non bisogna pensare alla comunicazione come ad un semplice scambio di informazioni oggettive: la comunicazione è anche una serie di comportamenti che creano relazioni e le mantengono produttive e positive.

A tal proposito è utile tener presente la distinzione tra gli aspetti di *contenuto* e quelli di *relazione*. Comunicando non si veicolano soltanto informazioni, dati, notizie (che costituiscono quelli che definiamo *aspetti di contenuto* della comunicazione) ma anche un modo di rapportarsi, un modo soggettivo di interpretare l'informazione rispetto al suo significato relazionale (*aspetti di relazione*).

Un'altra variabile fondamentale è il *contesto*, ovvero ciò che interferisce o condiziona con elementi esterni il processo comunicativo: il sistema sociale di riferimento, il lasso di tempo/spazio in cui si realizza la comunicazione.

Dunque, per analizzare la comunicazione è fondamentale contestualizzarla.

La comunicazione interna alle organizzazioni ha un senso particolare perché esiste in relazione agli scopi e alla natura delle stesse organizzazioni.

Il carattere interattivo del processo di comunicazione è legato alle reciproche posizioni dei membri del gruppo ed è vincolato dai rispettivi ruoli: non si tratta solo di uno scambio di contenuti, ma anche di significati molteplici e soggettivi, da interpretare e verificare.

Il carattere *informativo* si riferisce agli elementi di conoscenza riferiti al compito ed alla relazione.

Il carattere *trasformativo* rende conto del continuo flusso di sapere e sentire condivisi, che aprono la strada al cambiamento.

Da quanto detto fin qui, emerge l'importanza che la comunicazione riveste per il buon funzionamento di un gruppo, che quindi ha tutto l'interesse ad adoperarsi per migliorarla e renderla il più efficace possibile.

Per essere efficace, la comunicazione dovrà rispondere ad alcune specifiche caratteristiche:

Essere finalizzata: dovrà, in altri termini, essere un'attività concreta riferita alla presa di decisioni, allo sviluppo di ipotesi e soluzioni di problemi, alle gestione delle relazioni. Gli scambi comunicativi sono finalizzati agli obiettivi del gruppo e al mantenimento di un buon clima.

Essere pragmatica: dovrà privilegiare la raccolta e l'analisi di dati e fatti, tralasciando di considerare le opinioni ed i giudizi di valore personali.

Essere trasparente: dovrà rendersi completa e chiara a tutti: ciascun componente dovrà fornire al gruppo tutte le informazioni di cui è in possesso e non vengono utilizzate difese come strumento di potere

Essere situazionale: dovrà risultare coerente con la situazione contingente ed gli obiettivi di lavoro, adattando il contenuto e le modalità comunicativi (tono, postura, mimica, etc.).

Da ultimo, è doveroso ricordare che quella comunicativa non è una competenza innata, ma un'abilità che si apprende e si migliora con l'esperienza e soprattutto con la volontà.

→ La comunicazione interna

Da quanto detto fin qui, si intuisce quanto sia difficile parlare isolatamente di comunicazione, dal momento che essa è strettamente intrecciata ai fenomeni in cui si colloca.

Non si deve pensare che sia possibile isolare i fenomeni comunicativi: essi rappresentano un aspetto, e in senso ampio, l'aspetto più importante, del funzionamento di un'organizzazione.

Dunque, in realtà, per comprendere e collocare la comunicazione nelle organizzazioni è necessario riflettere su tutto il funzionamento organizzativo, di cui la comunicazione è uno strumento

Se è vero che la comunicazione è lo strumento principe di diffusione della cultura organizzativa, deve esserle riservato un posto centrale nelle pratiche di gruppo, affinché ciascuno interiorizzi il sistema di valori guida che sostiene e consolida l'attaccamento alla mission dell'organizzazione.

Non basta che vi sia un ruolo organizzativo riconosciuto per svolgere efficacemente questa funzione, ma bisogna che tutti i membri del gruppo partecipino a tal fine.

Le persone devono essere a conoscenza di tutto ciò che serve per svolgere al meglio la propria attività, e a tal proposito è necessario attivare un sistema di generazione e circolazione delle informazioni che garantisca la diffusione di indicazioni utili a chi ne ha bisogno, quando ne ha bisogno. Questa circolazione deve essere a doppio binario, cioè dal basso verso l'alto e, viceversa, dall'alto verso il basso, affinché sia garantita una comunicazione efficiente tra vertice e collaboratori.

## Il clima

Abbiamo detto che la competenza comunicativa non è mai fine a sé stessa, ma è il medium della relazione interpersonale; accanto alla pratica delle competenze comunicative specifiche, nei gruppi è importante esprimere atteggiamenti e comportamenti rivolti a facilitare la realizzazione ed il mantenimento di un buon clima tra i membri.

Per clima si intende l'insieme delle percezioni, dei vissuti e dei sentimenti dei soggetti che compongono un gruppo.

Si tratta delle percezioni rispetto a:

- i rapporti personali con gli altri membri del gruppo e come sono vissuti tali rapporti
- come viene vissuta ed interpretata la struttura del gruppo
- come sono vissute le norme, i ruoli, la struttura organizzativa.

Esistono degli indicatori legati al clima:

il sostegno: avere fiducia nella possibilità di ottenere le risorse necessarie per l'esecuzione del compito;

il calore: riguarda la qualità della relazione e della distanza interpersonale tra i membri. Esprime la percezione di un'atmosfera amichevole nella quale si può lavorare in modo sereno;

il riconoscimento dei ruoli: segnala il livello di percezione e accettazione delle differenze individuali;

l'apertura e il feedback: sono correlati con i processi comunicativi.

Sul clima, oltre allo stile di leadership, incidono la definizione dell'obiettivo e la percezione di congruità dei compiti. La consapevolezza del raggiungimento dell'obiettivo e di vedersi assegnati compiti raggiungibili ed adeguati aiuta lo sviluppo di un buon clima. Naturalmente anche il metodo e i tempi dati sono fondamentali per il raggiungimento di un buon clima... Di fatto perciò il clima è dato da un intreccio di variabili, ma il "fattore in più" è dato dal collettivo. In un gruppo ogni membro influenza, il clima sia in positivo che in negativo.

## La riunione

La riunione è uno degli strumenti che i gruppi hanno a disposizione per quel che riguarda la comunicazione interna.

I due temi appena affrontati, la comunicazione e il clima sono strettamente connessi all'argomento che stiamo affrontando, in quanto competenze fondamentali per la gestione di una riunione da parte di un gruppo.

La riunione è un momento tecnico-relazionale, che assume valore in quanto le persone che compongono il gruppo portano avanti il proprio compito e prendono decisioni, per orientare la propria attività professionale o per costruire un percorso omogeneo ed integrato. Si tratta, dunque, dell'incontro tra più persone che condividono uno scopo.

Le attività che compongono una riunione di gruppo sono riassumibili come segue:

- Si prendono decisioni
- Si assumono/condividono informazioni
- Si esercita leadership e potere
- Si apprendono nuovi comportamenti
- Si analizzano e confrontano ipotesi sul funzionamento di situazioni sociali, professionali, familiari...
- Si esercitano le diverse competenze
- Si sviluppano ipotesi per la soluzione dei problemi

Tutte queste attività sono volte ad adempiere quelle che sono considerate le tre funzioni fondamentali della riunione di gruppo:

1. La funzione di *produzione*, volta a raccogliere e fornire le informazioni necessarie a risolvere il problema;
2. La funzione di *facilitazione*, che prevede la ricerca delle strategie attuabili e l'attivazione delle risorse disponibili;
3. La funzione di *chiarimento*, ovvero il momento di confronto all'interno del gruppo.

La riunione si articola in tre fasi principali: La prima fase è quella definita *informativa*, orientata a raccogliere idee, opinioni, ipotesi dei partecipanti sul tema in questione; questa fase dovrebbe occupare il 15% del tempo a disposizione per l'intera riunione.

La seconda è la fase *elaborativa*, nell'ambito della quale si discutono le singole opinioni – si ascoltano quindi le voci di tutti i partecipanti - si valutano le differenti opzioni e si definiscono le priorità; a questa fase dovrebbe essere dedicato il 70% del tempo a disposizione.

L'ultima fase è quella *decisionale*, nella quale si decide chi fa cosa e con quale obiettivo; dovrebbe occupare il rimanente 15% del tempo a disposizione. Nella realtà, questa suddivisione ideale dei tempi viene rispettata molto raramente: si tende ad accorciare la fase elaborativa, ad esempio, non preoccupandosi di sollecitare la partecipazione di ogni singolo componente del gruppo; mentre spesso si finisce per dilungarsi eccessivamente nella fase di presa di decisione, talvolta rimandandola.

La buona gestione di una riunione di lavoro è assicurata dalla presenza di alcune caratteristiche che la facilitano:

- La comunicazione efficace
- La capacità di negoziazione tra i componenti
- Il saper rinunciare a qualcosa per raggiungere lo scopo
- La consapevolezza che il lavoro di gruppo è diverso da quello del singolo
- Riconoscere come prioritario il contenuto, in modo che le dinamiche relazionali non impediscano la riuscita del lavoro
- Il buon clima di gruppo

## Il conflitto nei gruppi

Per conflitto intendiamo l'espressione di una tensione e di una incompatibilità tra alcune parti che prima erano in interdipendenza tra loro, e avevano un equilibrio positivo. Si tratta di un fenomeno naturale, le cui dinamiche costituiscono un potenziale fattore di crescita per gli individui e per i gruppi sociali. Se il conflitto non emerge, oppure viene evitato, negato, proiettato, rimosso, vi sarà un blocco alla crescita ed alla differenziazione.

Di fronte al conflitto, ogni individuo reagisce mettendo in atto quello che l'abitudine e l'esperienza ha permesso di acquisire, e cioè una serie di strategie personali di risoluzione dei conflitti. Johnson & Johnson ritengono che si possano individuare dei comportamenti individuali di risposta:

- *Dominio*: corrisponde al binomio vincente/perdente. Questa modalità viene messa in atto da chi cerca in tutti i modi di raggiungere solo i propri obiettivi personali, ricorrendo all'imposizione delle proprie ragioni, discutendo animatamente, irrigidendo le proprie posizioni, non ponendosi dal punto di vista dell'altro sminuendone le ragioni (chiaro esempio di interdipendenza negativa);
- *Compromesso*: le parti non tentano di trovare una soluzione di soddisfacimento per entrambi, ma di salvaguardare la relazione raggiungendo un accordo in cui nessuno dei due abbia avuto più dell'altro;
- *Fuga difensiva*: non c'è nessun vincitore, ma solo perdenti, in quanto vi è una denuncia sia agli obiettivi personali che alla relazione con gli altri. Chi adotta questa strategia non riesce ad intravedere soluzioni, riesce solo ad allontanarsene;
- *Accomodamento*: viene invertito il binomio perdente/vincente: la priorità è riservata alla relazione interpersonale ed al suo mantenimento, piuttosto che al raggiungimento di interessi ed obiettivi concreti. Anche qui c'è una rinuncia agli interessi, ma soltanto da una delle due parti, la quale proprio per il timore di compromettere la relazione con l'altro preferisce piegarsi ai suoi interessi ed alle sue volontà;

- *Integrazione.* Il potenziale conflitto si sviluppa sul binomio vincente/vincente. Le parti hanno entrambe lo scopo di perseguire gli obiettivi, ma anche quello di perseguire il mantenimento della relazione. L'atteggiamento è quello di comprendere ed avvicinarsi ai bisogni ed alle ragioni dell'altra persona, e viene anche detto di collaborazione e di confronto (indagare sulle origini del disaccordo, non rinunciare ad esprimere opinioni ascoltando con empatia, cercare delle soluzioni costruttive accettabili da entrambe le parti).

Essere consapevoli delle proprie strategie è il primo passo non solo per capire su quale versante ci si trova, ma anche per prevedere la possibilità di cambiare ed acquisire nuove modalità di comportamento in situazioni conflittuali.

Va precisato, comunque, che non in tutte le situazioni conflittuali è proficuo usare la stessa modalità di risoluzione, anzi si dovrebbe possedere l'abilità di saperne usare diverse.

Secondo il cooperative learning, la strategia più efficace per una gestione dei conflitti è la negoziazione. A tal proposito, bisogna riflettere su dei presupposti fondamentali:

- Riconoscere che ogni parte ha avuto un ruolo rilevante nel determinare il conflitto;
- Esprimere la disponibilità a superarlo in modo cooperativo;
- Mettere in atto competenze comunicative.

La negoziazione si struttura intorno al raggiungimento di due obiettivi precisi:

- Accordarsi su una definizione comune di conflitto
  - Definire il conflitto dal proprio punto di vista
  - Confrontare le definizioni comprendendo il punto di vista dell'altro
- Trovare un accordo totalmente soddisfacente per entrambi e verificarlo
  - Inventare soluzioni di mutuo vantaggio
  - Trovare un accordo che sia totalmente soddisfacente per entrambi ed essere disposti a verificarlo

Ognuno di questi obiettivi prevede delle fasi da seguire progressivamente: il secondo obiettivo non può essere raggiunto se le fasi del primo obiettivo non saranno affrontate pienamente.

L'accettazione di un accordo, la forte motivazione a metterlo in pratica, deriveranno anche dalla percezione reciproca che l'accordo trovato sia non solo corretto, rispettoso e legittimo, ma soprattutto che raggiunga il risultato in modo interdipendente. Un accordo efficace dovrà includere al suo interno anche il modo in cui ciascuno si comporterà nel futuro. La negoziazione si può dire conclusa con un accordo veramente efficace quando vi sarà la condivisione finale dei seguenti punti:

- Si riconosce che il conflitto è appianato;
- Si chiariscono le azioni che ripristinano o attivano la collaborazione e la cooperazione;
- Vengono stabiliti incontri futuri per un reciproco confronto di verifica su come si sta procedendo e sul grado di soddisfazione, sia per gli aspetti relazionali che per gli aspetti di attività pratica.

## Il problem solving

La vita di ogni individuo, come la vita di ogni gruppo, è costellata di problemi. Ma cos'è un problema? Nel nostro contesto definiamo problema "ogni situazione percepita come differente rispetto a come vorremmo che fosse". Quindi, un problema nasce quando, stabilito un obiettivo ed un traguardo da raggiungere, eventi, situazioni, persone ci

costringono a cercare strade alternative, spesso con grande impegno di energie e di tempo.

Un problema presuppone i seguenti aspetti:

- ❖ La consapevolezza dell'esistenza di un dislivello tra lo stato presente e lo stato desiderato;
- ❖ La motivazione a ridurre o ad eliminare il dislivello: è molto importante mettere a fuoco ed esplicitare a sé stessi ed agli altri le reali motivazioni che ci spingono a desiderare di risolvere il problema. Ciò consente una maggiore conoscenza reciproca tra i membri, chiarezza di obiettivi ed una più alta coesione interna al gruppo stesso nella ricerca delle soluzioni.
- ❖ Gli indicatori di dislivello, che consentono di rilevare e misurare il dislivello;
- ❖ Le abilità e le risorse umane e materiali per superare il dislivello.

Al contempo, i problemi possono essere di diverso tipo e si differenziano rispetto ai seguenti fattori.

- Complessità: varia soprattutto in base alle risorse e al tempo necessari per risolverlo; un fattore che incide sulla complessità è, ovviamente, la gravità del problema;
- Possibilità e/o capacità di controllarli: alcuni problemi possono essere controllati all'interno del gruppo stesso, altri richiedono l'influenza di persone esterne, altri ancora per cui è impossibile influenzare il cambiamento;
- Criterio di urgenza: dei problemi vanno affrontati subito, altri prevedono una soluzione che può essere differita e pianificata nel tempo;
- Criterio della convergenza: i problemi convergenti sono quelli che risultano via via più chiari e definiti man mano che si procede verso il loro esame e verso la soluzione; i problemi divergenti, invece, sono quelli che risultano sempre più complessi man mano che li si affronta.

→ Soluzione del problema:

Per “*soluzione del problema*” intendiamo un processo, un modo di procedere sistematico, piuttosto complesso, che partendo dall'identificazione del problema cerca di arrivare alla soluzione vera e propria.

In questo processo sono state identificate tre fasi fondamentali, a seconda dell'approccio teorico:

- ✓ *Intelligence* - comprensione del problema: è lo stadio nel quale si cerca di definire il problema stesso, di caratterizzarlo, utilizzando opportune strategie di definizione ed analisi;
- ✓ *Design* – progettazione o ricerca di soluzioni possibili: tende a mettere in atto strategie di generazione di idee per poter operare a vasto raggio, senza precondizionamenti;
- ✓ *Choice* – scelta della soluzione adatta. Prevede che siano catalogate tutte le possibilità, che sia fatta una graduatoria in base a definiti criteri di scelta (la soluzione più sicura, quella che ha più conseguenze positive, quella che ne ha meno negative, etc.), che si decida di applicare la soluzione migliore in base ai criteri stabiliti e si valutino le conseguenze.

→ La decisione nella vita di un gruppo

Come quella individuale, la vita di un gruppo dipende in gran parte dalle decisioni che vengono prese. Prendere decisioni è un processo complesso che coinvolge i membri del gruppo e lo stesso sistema gruppo su diversi piani: emotivo, valoriale, esperienziale. Non è solo il contenuto della scelta ad essere oggetto di riflessione e di valutazione, ma lo sono

anche le finalità, le motivazioni di gruppo e personali, il bagaglio culturale, il patrimonio delle conoscenze e lo stile relazionale.

Infatti, per un gruppo la fase decisionale non è solo tra le più difficili (possono sorgere contrasti tra i membri, si possono evidenziare le difficoltà relazionali e le differenze di carattere), ma anche tra le più rischiose (anziché la decisione più conveniente ed efficace potrebbe emergere quella più convenzionale o popolare sul momento, ma che potrebbe trovare difficoltà di realizzazione se ogni componente del gruppo non si sente sostanzialmente impegnato ad attuarla).

Il cooperative learning considera la fase decisionale quella finale del processo di crescita di un gruppo cooperativo: in essa si sommano e si esprimono tutte le competenze sociali apprese ed esercitate nel corso della vita del gruppo.

Infatti, non si può comprendere e affrontare il processo decisionale in un gruppo se:

- Non si è sviluppata un'interdipendenza positiva tra i membri
- Non si sa comunicare in maniera efficace
- Non si sa gestire la leadership
- Non si sanno affrontare i problemi ed i conflitti in modo costruttivo uscendo dalla logica vincitore/vinto.

Johnson&Johnson individuano sette modalità decisionali adottabili da un gruppo:

- ◆ **Di tipo autoritario:** la decisione viene presa da una singola persona (spesso il responsabile, il presidente) che impegna il gruppo in una decisione o azione senza prima consultarlo. Generalmente si tende a connotare negativamente questa tipologia decisionale, ma è necessario riflettere sull'opportunità, talvolta, di prendere decisioni in tal modo.
- ◆ **Ricorso ad esperti:** si rivela molto utile nel momento in cui, a causa della complessità del problema o della carenza di informazioni, il gruppo intero non ha né il tempo né le risorse per formarsi competenze necessarie per l'ideazione della soluzione migliore.
- ◆ **Consultazione** dei singoli membri del gruppo: si tratta di una vera e propria consultazione di ogni singolo membro da parte del responsabile o del leader, senza una discussione di gruppo. La decisione a cui si arriva non può, in ogni caso, essere considerata condivisa da tutti.
- ◆ **Decisione di un membro responsabile** del gruppo dopo una discussione di gruppo: il presupposto è che ci siano il tempo e la volontà per discutere in gruppo la risoluzione del problema. La decisione viene comunque presa dal leader, il quale decide solo dopo aver ascoltato la discussione.
- ◆ Responsabilità della decisione affidata ad un **gruppo ristretto** (minoranza): il gruppo ritiene di affidare la decisione ad un ristretto gruppo di persone interne; è necessario, perché questa modalità si riveli utile, che il piccolo gruppo goda della massima fiducia da parte degli altri membri, che in questo modo possono sentirsi, anche se non direttamente coinvolti, ben rappresentati.
- ◆ **Votazione** che esprime l'orientamento della maggioranza: si tratta di una modalità che tende esclusivamente a concludere la discussione nel momento in cui questa diventa sterile, e, in questo modo, lascia irrisolti i conflitti. Questa modalità può creare tra i membri insoddisfazione, frustrazione, deresponsabilizzazione rispetto alla decisione presa.
- ◆ **Consenso:** questa modalità richiede che tutti esprimano il proprio parere e che la soluzione scelta sia realmente condivisa da tutti. E' sicuramente la modalità più difficile da conseguire, ma migliore in termini di soddisfazione personale, responsabilizzazione e crescita nell'abilità decisionale. Richiede tempi lunghi, apertura reciproca e fiducia tra i membri, partecipazione e disponibilità a cambiare idea o opinione, capacità di ascolto e di accogliere i punti di vista altrui.

In sintesi, possiamo affermare che una *buona decisione* si ha quando ci sono le seguenti premesse:

- Le risorse del gruppo sono tutte impiegate
- Il tempo è ben utilizzato
- L'iter seguito per la decisione è corretto e tiene conto di tutti i dati riferiti al problema e al contesto di riferimento
- La decisione soddisfa completamente (o il più possibile) le richieste/aspettative di ogni membro del gruppo
- L'abilità decisionale del gruppo è aumentata o almeno non diminuita.

## Riferimenti bibliografici

- \* Alessandrini G., Comunicare organizzando, SEAM, Roma - 1996
- \* Atzei P.(a cura), La gestione dei gruppi nel terzo settore, Carocci, Roma- 2003
- \* Comoglio M. , Educare insegnando: Apprendere ed applicare il cooperative learning, Libreria Ateneo Salesiano, Roma – 1998
- \* Comoglio M., Cardoso M.A., Insegnare e apprendere in gruppo. Il cooperative learning. Libreria Ateneo Salesiano, Roma - 1996
- \* Gallino, Dizionario di sociologia, Ed. TEA- Utet, Milano - 1993
- \* Donata Francescato/Liliana Leone/Marco Traversi; Oltre la psicoterapia, Percorsi innovativi di psicologia di comunità; Carocci, Roma -1998 (Bolocan, Spaltro, Muti, pag. 256,257).
- \* G.P.Quaglino/S. Casagrande/A.Castellano; Gruppo di lavoro lavoro di gruppo,Raffaello Cortina Editore,Milano 1992.
- \* Gregory Betson, Mente e Natura, Adelphi biblioteca scientifica .
- \* Zappalà S. , Decidere nelle organizzazioni, Carocci , Roma – 1998
- Hinna A., Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie, strumenti, Carocci, Roma 2005



## PER RIASSUMERE...

### **Coş'è un gruppo?**

**Insieme di individui** che

- si trovano in diretto ed immediato rapporto:  
CONTIGUITÀ
- esercitano reciproche azioni di influenza:  
INTERAZIONE
- sperimentano un senso di appartenenza che li fa sentire parte del gruppo stesso  
SOMIGLIANZA-APPARTENENZA

### **Elementi fondamentali**

- senso del noi
- avere uno scopo condiviso
- presenza di interazione interazione
- Avere una struttura organizzativa

## All'interno del gruppo

- ✓ ricerca di sostegno e supporto, difesa e protezione, senso di appartenenza...
- ✓ individuazione di regole e norme comuni, scopi e mete condivise, compiti e ruoli assegnati, collocazione sociale all'interno del sistema di appartenenza (livello sociale)



## Rapporto individuo/gruppo...

- **differenziazione** : il singolo membro del gruppo si definisce come entità attiva, autonoma e responsabile...



- **integrazione**: il gruppo incorpora il singolo membro che rinuncia, in parte, alla propria autonomia ed

## Gruppo di lavoro...

- Interdipendenza...  
attraverso l'agire cooperativo si integrano le diverse competenze per offrire un buon servizio.
- Orientamento al risultato (cosa)
- Orientamento al buon clima interno (come)
- Responsabilità diffusa...

## Il gruppo è tale...

### **Quando i componenti:**

- devono svolgere insieme lo stesso lavoro
- Hanno ciascuno una propria responsabilità cui far fronte
- Sviluppano sentimenti di: collegamento, condivisione, simpatia, coesione, solidarietà, affiatamento

### **Se:**

- Persegue un obiettivo comune;
- Indirizza coscientemente e concretamente tutti gli sforzi verso l'obiettivo comune;
- Esiste un'adeguata ripartizione di sforzi e di vantaggi
- All'interno è sviluppato "*lo spirito di corpo*"

## **L'interdipendenza positiva...**

E' quella condizione che fa sì che ogni membro agisca e si comporti in modo collaborativo perché convinto che solo dalla collaborazione può scaturire il proprio successo e quello degli altri membri del gruppo.

## **Interdipendenza positiva...**

Il gruppo si attiva!!!  
attraverso la conoscenza reciproca, il confronto, la riflessione...  
per far emergere, valorizzare e dare spazio alle competenze di ciascun/a membro del gruppo..  
Ogni persona ha con sé un bagaglio di conoscenze ed esperienze (esplicite/tacite) che può mettere a disposizione del gruppo..

PER RIASSUMERE...

## **La gestione delle riunioni**

- Elaborare un O.D.G. (a rotazione) esplicitando l'obiettivo
- Inviarlo a tutti i volontari
- Nominare un moderatore
- Decidere chi scriverà il report della riunione (a rotazione)
- Condividere l'obiettivo della riunione
- Decidere in maniera condivisa i tempi di ogni intervento e la durata della riunione
- Alla fine della discussione formulare una breve sintesi ed esplicitare le decisioni prese
- Redazione report
- Inviare il report a tutti i partecipanti chiedendo un feed-back (integrazioni e commenti)

## **Le strategie dei volontari all'interno delle riunioni**

Per il processo

- Incoraggiare la partecipazione
- Promuovere la comunicazione
- Mediare i conflitti
- Alleggerire eventuali tensioni
- Accettare e dare riconoscimenti

### **Regole comunicative durante una riunione di lavoro...**

- Incontrare lo sguardo di tutti i membri del gruppo quando si parla
- Non monopolizzare il discorso
- Intervenire la seconda volta solo dopo che tutti hanno espresso la propria opinione
- Esprimersi in maniera chiara, precisa e concreta
- Fare interventi rivolti sia all'oggetto dell'incontro\* sia alla relazione tra i membri del gruppo
- Non interrompere chi sta parlando
- Verificare di essere stati compresi
- Discutere sulle idee, non sulle persone

\*Se un argomento emerge bisogna "ascoltarlo", offrirle un "luogo"...*"ora non possiamo parlarne ma decidiamo quando..."*

## PER RIASSUMERE...

### **Il conflitto è ...**

L'espressione di una tensione e di una incompatibilità

È la manifestazione di qualcosa che avviene in contrasto con le proprie aspettative o la soddisfazione di alcuni bisogni

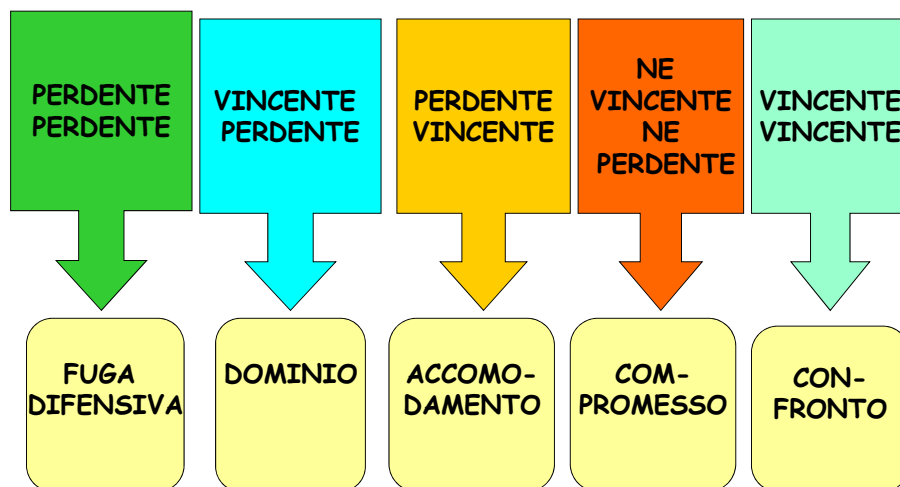
### **Come viviamo il conflitto?**

- Il conflitto è un fenomeno naturale...
- Può essere un potenziale fattore di crescita per gli individui e per i gruppi  
ma ...
- Quando il conflitto non emerge, oppure viene evitato, negato, rimosso,... vi sarà un blocco alla crescita...

## Istruzioni per l'uso...

- Se partiamo dall'idea che il conflitto sia naturale... e che fa parte del nostro quotidiano:
- Sarà fondamentale per il gruppo, capire come ci si comporta abitualmente davanti ad esso...
- Di solito di fronte ad un conflitto si reagisce mettendo in atto quello che l'abitudine e l'esperienza ha permesso di acquisire...
- Ma sarà sempre efficace la nostra modalità di risposta?

## Gli effetti delle strategie...





## Ogni strategia per affrontare i conflitti....

- Produce degli “effetti collaterali”:
  - che ci fanno raggiungere o meno i nostri obiettivi
  - che contribuiscono a migliorare o meno la relazione con l’altro ... e il buon funzionamento e clima del gruppo di lavoro
- Conoscere le diverse strategie è il primo passo per poterle utilizzare con “effetti desiderati”
- Le abilità di gestione dei conflitti, come tutti i comportamenti sociali possono essere apprese... e sono fondamentali nel gruppo di lavoro.

## Negoziazione implicita

- Significa prendere in mano la situazione di conflitto scartando la possibilità di “eliminare” l’altro, provando a gestire la situazione in un altro modo.
- La prima negoziazione è con sé stessi: “desidero affrontare questo conflitto?” ...
- Come sto in questa situazione?
- Conoscermi per poter stare nella mia “area di responsabilità”

## **Gli ingredienti del conflitto...**

- Chi è coinvolto nel conflitto come contendente
- Qual è l'oggetto del conflitto
- Quale interesse reale coinvolge ciascuna delle parti

## **Nel conflitto entrano in gioco...**

Emozioni

Aspettative

Bisogni / interessi

Capacità cognitiva

## **Definizione problema**

- **Problema:** ogni situazione di difficoltà che implica la possibilità di alternative.
- **Stato di dislivello** tra stato presente e auspicato, connesso alla consapevolezza, alla volontà e alla possibilità di ridurre tale dislivello.

- Questa definizione include già alcuni elementi non sempre presenti.
- Può capitare che le situazioni di difficoltà non siano lucidamente percepite, o comunque non in modo sistematico.
- Altra situazione è quella in cui si percepisce la condizione di difficoltà, ma non la si interpreta correttamente.
- Inoltre vi possono essere situazioni di disagio in cui le condizioni non possono essere cambiate, in tutto o in parte; anche in questo caso si può parlare di problema non ancora definito.

- Molto spesso dunque non manifestiamo problemi, ma disagi indefiniti.
- Ad esempio: “sono disoccupato”, non è un problema definito in aspetti precisi dette.
- Gran parte del potere collegato alle difficoltà riguarda la possibilità di definizione ed sufficiente esplicitazione.
- Il processo di soluzione del problema riguarda, in primo luogo, l'analisi delle **sottocause affrontabili** per passaggi consequenziali fino al raggiungimento del risultato.

### **Trovare soluzioni**

- Possibilità di *pensare in modo differente*, di avere alternative non visibili.
- Questo può incontrare molti ostacoli, ad esempio al fatto che si pensa in un modo stereotipato e limitato dalle abitudini
- Oppure un eccessivo coinvolgimento emotivo può ostacolare la possibilità di cambiamento.

- Il processo di soluzione creativa dei problemi si chiama insight, e avviene come momento creativo derivante da un distacco dal problema
- La soluzione di un problema può dipendere da una più completa definizione e reperimento delle informazioni, da un insight, oppure dalla definizione di criteri di scelta tra alternative

### **Problem solving in un gruppo**

- La soluzione dei problemi è gratificante, ma nei gruppi è centrale anche il processo.
- Il processo di decisione e soluzione dei problemi in gruppo passa attraverso l'interdipendenza, ovvero il fatto che quello che succede al gruppo dipende da tutti i singoli elementi.
- L'interdipendenza ha aspetti cognitivi e emotivi
- La gestione dell'interdipendenza aiuta il gruppo a valorizzare le proprie risorse.

## **il processo decisionale in un gruppo di lavoro**

### prerequisiti di un buon processo decisionale in un gruppo:

- ✓ si e' sviluppata un'interdipendenza positiva tra i membri
- ✓ si sa comunicare in maniera efficace
- ✓ si sa gestire la leadership
- ✓ vi e' attenzione agli aspetti emotivi e cognitivi
- ✓ si sanno affrontare i problemi e i conflitti in modo costruttivo uscendo dalla logica "vincitore-vinto"

## **Preza di decisione in gruppo/utilizzo del gruppo**

- L'ultimo aspetto del problem solving riguarda la capacità negoziale, ovvero di mediare e definire criteri di scelta.
- In questo caso la competenza riguarda unicamente la capacità di gestire in modo produttivo le dinamiche e di negoziare i criteri.