

# LE DINAMICHE DI UN GRUPPO DI LAVORO

- Aldo Terracciano -

Le *dinamiche di gruppo* sono alla base del nostro modo di lavorare con gli altri. Le persone sono di norma portate a dare importanza a quello che un gruppo realizza (si definisce *contenuto*) piuttosto che al *processo* attraverso cui viene raggiunto l'obiettivo. Ma quando si ignorano i processi e le dinamiche, lavorare in gruppo diventa piuttosto difficile: infatti, contenuti e processi gruppali sono strettamente in relazione. Un gruppo fondato su dinamiche positive, possiede di solito una serie di caratteristiche importanti. Ne accenniamo qualcuna:

- ✓ le persone con più esperienza giocano un ruolo *attivo* senza esercitare un dominio sugli altri. Ciascuno si assume l'intera *responsabilità* di ciò che accade
- ✓ tutti tendono a *partecipare* positivamente al lavoro e non hanno difficoltà a *mettere in comune* le proprie visioni, le idee e le esperienze
- ✓ le proposte vengono valutate in base al loro *contenuto* e non in relazione alla posizione di chi parla. Viene accettata l'opinione di ognuno
- ✓ ciascuno sente *soddisfazione* per il cammino che il gruppo ha intrapreso e della *parte che ha avuto* al suo interno.

I principali elementi da tenere in considerazione quando le persone si accingono a comprendere e ad apprendere il funzionamento delle dinamiche dei gruppi sono:

- ✓ la *dimensione*. È facile pensare che un maggior numero di persone si possa tradurre in maggiori idee e maggiore esperienza da mettere al servizio di un obiettivo da raggiungere. In realtà, siccome molte persone vengono inibite dai gruppi numerosi, i gruppi più efficienti nella soluzione dei problemi e nella presa di decisione sono i piccoli gruppi. Il numero ideale dei membri, anche in relazione al tipo di compito che il gruppo deve svolgere, va da 5 a 15
- ✓ la *struttura*. I gruppi hanno delle buone ragioni per esistere: molto spesso hanno obiettivi da raggiungere e cose da fare. Appena il gruppo avvia il suo percorso, incominciano ad emergere le diversità fra i suoi membri: alcuni sono più (o meno) esperti, alcuni sono più (o meno) creativi, alcuni sono più (o meno) aperti, altri sono più (o meno) sensibili. Da quando vengono evidenziate le differenze comincia ad emergere una struttura di gruppo basata sulle modalità attraverso cui le persone partecipano, e su come esse percepiscono la partecipazione delle altre. Questa struttura viene definita *informale* e, di norma, influenza l'efficienza del gruppo più di una eventuale struttura *formale* (ad esempio, gerarchica) che ad essa viene sovrapposta
- ✓ i *ruoli*. Un ruolo è un insieme di condotte, accettate da tutti, connesse ad una determinata posizione all'interno di un gruppo. I ruoli assomigliano a dei *titoli* che classificano le azioni attraverso alcuni comportamenti specifici. Nello studio dei gruppi esistono svariate modalità per suddividere i ruoli in categorie; una delle più condivise classifica i gruppi in tre classi: ruoli *di compito*, ruoli *di clima* e ruoli *egocentrici*. I primi operano per aiutare il gruppo a raggiungere degli obiettivi: il compito di un gruppo è dato dalla risposta alla domanda "per che cosa siamo qui?"; i secondi si occupano di mantenere il

gruppo unito per il tempo che occorre per raggiungere i suoi obiettivi: la domanda a cui rispondono è “come dobbiamo stare qui?”; i terzi lavorano allo scopo di soddisfare i loro bisogni personali a spese degli altri mettendo le proprie esigenze al di sopra di quelle dell'intero gruppo: la loro domanda è “cosa ci guadagno qui?”

- ✓ la *comunicazione*. Nei gruppi, le persone non sempre ascoltano, non sempre capiscono, non sempre si esprimono in modo efficace. È importante perciò che i canali di comunicazione e di informazione siano definiti con chiarezza e siano resi efficienti. Perché i gruppi funzionino davvero le informazioni devono essere accessibili a tutti coloro che lo desiderano, attraverso strumenti e procedure alla portata di ogni singolo partecipante
- ✓ l'*influenza* e la *presa di decisione*. L'influenza corrisponde alla capacità di orientare il modo di pensare e di agire degli individui. La struttura di un gruppo e i modelli di influenzamento presenti sono strettamente legati alle modalità attraverso cui vengono prese le decisioni. Il modo con cui si prendono le decisioni è veramente democratico solo quando ciascuno dà il proprio contributo sulla base di una influenza “informata”, e quando ogni apporto viene preso equamente in considerazione
- ✓ il *consenso*. Consenso non significa necessariamente *accordo totale*. Il consenso consiste nella messa in atto di un accordo generale, tale che ciascuno sia d'accordo nel procedere nella direzione decisa. Consenso significa che anche quei membri che non sono esattamente d'accordo con una specifica decisione, siano disposti a proseguire nella linea intrapresa senza ostacolare le azioni corrispondenti alla decisione acquisita. Ogni decisione basata sul consenso implica un patto secondo cui tutti i membri siano disposti a conformarsi ad essa. Come si vede, la parola consenso non è una formula magica secondo la quale esiste sempre un totale accordo da parte di tutti i membri di un gruppo su ogni singolo punto di ciascuna decisione. Rappresenta, invece, una modalità di comportamento basata sulla condivisione di un obiettivo, di un percorso generale ritenuto idoneo al suo raggiungimento e su un contratto psicologico serio che impegna le persone alla rinuncia di alcune posizioni individuali e all'accettazione dell'idea che le opinioni, i pareri e le scelte collettive siano più “giuste” di quelle personali, in relazione a determinate situazioni e obiettivi.