

# IL GRUPPO DI LAVORO

IL GRUPPO È UNA PLURALITÀ DI INDIVIDUI CHE HANNO UNO SCOPO COMUNE E UN LEGAME CHE LI PONE IN UNA SITUAZIONE DI RECIPROCA INTERDIPENDENZA (OGNI RUOLO È PARTE DI UN SISTEMA ORGANIZZATO ED È COLLEGATO INEVITABILMENTE ALLE ALTRE PARTI DEL SISTEMA)

Alcuni fenomeni, dinamiche ed elementi di un gruppo sono:

- 1. IL CONTENUTO**
- 2. IL PROCESSO**
- 3. LA PARTECIPAZIONE**
- 4. I COMPORTAMENTI DEI MEMBRI**
- 5. IL CONFORMISMO**
- 6. IL CLIMA**
- 7. I TEMPI**
- 8. L'OBIETTIVO**

## **L'AREA DEI COMPITI**

L'area dei compiti si caratterizza attraverso tre indicatori principali:

- **la produttività**
- **il coinvolgimento**
- **la presa di decisioni**

**La produttività:** è data dal rapporto di efficacia/efficienza verso gli obiettivi del team. Per efficacia si intende il grado di conseguimento degli obiettivi, per efficienza il rapporto tra impegno e risorse investite e risultati conseguiti.

**Il coinvolgimento:** è dato dalla qualità della partecipazione dei singoli all'attività del gruppo.

**La presa di decisioni:** indica la modalità con cui il gruppo opera le sue scelte: per maggioranza, per consenso, per autorità del leader, per influenza degli esperti,...

## **L'AREA DELLE RELAZIONI**

L'area delle relazioni si caratterizza attraverso tre indicatori principali:

- **la coesione**
- **l'integrazione**
- **il clima relazionale**

**La coesione:** indica il livello in cui i singoli si riconoscono volentieri nel gruppo. Può diventare collusione o ostilità verso l'esterno ("noi...", "loro invece...").

**L'integrazione:** indica la capacità dei membri del gruppo di lavorare in modo interdipendente e collaborativo tra loro, superando conflitti e tensioni.

**Il clima relazionale:** indica l' "atmosfera" del gruppo, le aspettative per il futuro.

## **I COMPORTAMENTI NEI GRUPPI DI LAVORO**

Il responsabile di una squadra, di un reparto, ha il compito di riconoscere quali comportamenti dei partecipanti sono "funzionali" al risultato e quali invece "disfunzionali", al fine di decidere di intervenire rispetto ai secondi.

### **a) COMPORTAMENTI relativi AL COMPITO**

**Funzionali:** sono quelli che facilitano o intendono facilitare il raggiungimento dell'obiettivo del gruppo

**Disfunzionali:** quelli che, anche inconsapevolmente, bloccano la discussione su un solo punto, allargano la riflessione portando fuori tema, cristallizzano la posizione impedendo mediazioni,...

### **b) COMPORTAMENTI relativi ALLE RELAZIONI**

**Funzionali:** sono quelli che facilitano o intendono facilitare le relazioni positive tra le persone del gruppo

**Disfunzionali:** quelli che provocano dinamiche disturbanti, ad esempio comunicazione aggressiva, intolleranza per le posizioni altrui, svalutazione per uno o più interventi, eccessivo protagonismo,...

## **IL DISSENSO NELLE DISCUSSIONI**

IL CONFLITTO NON È NECESSARIAMENTE QUALCOSA DI NEGATIVO E DI PATOLOGICO: PUÒ ESSERE DIALETTICA INTERNA QUINDI UNA RISORSA. CI POSSONO ESSERE DUE TIPI DI CONFLITTO:

1. Sul **contenuto** (il coordinatore avrà il compito di guidare il confronto, anche acceso, e suggerire poi la mediazione necessaria per raggiungere l'obiettivo)
2. Sulla **relazione** (il coordinatore avrà il compito di gestire i comportamenti che, nell'esprimere il dissenso, provocano tensioni)

## **REQUISITI PER FAR FUNZIONARE AL MEGLIO UN GRUPPO DI LAVORO**

- Ascolto attivo, basato sul capire, valutare con senso critico e sviluppare la creatività, formulando delle alternative (mettete da parte la soluzione più ovvia e trovatene altre).
- Non giudicare le idee quando nascono per consentire a tutte le alternative di esprimersi.
- Nessuno deve aver paura di proporre le proprie soluzioni
- Rispettare i tempi di intervento, in modo che tutti possano parlare
- Evitare atteggiamenti pregiudiziali, che possono bloccare una comunicazione produttiva
- Uscire dal proprio quadro di riferimento. Bisogna convincersi che non esistono verità assolute ma solo delle opinioni basate sui valori personali economici, etici, culturali, aziendali, ecc.
- Saper rinunciare alle proprie opinioni se ne emergono delle migliori. Non siamo i detentori della verità.
- Non aver paura di essere inadeguato. un atteggiamento di inferiorità è tanto dannoso al gruppo quanto quello di superiorità.
- Prepararsi prima delle riunioni di gruppo per poter dare il proprio contributo al meglio.
- Collaborare con il gruppo per raggiungere scopi di utilità comune.

- Abbassare l'ansia cercando di apprezzare i fattori che ci piacciono e ci interessano nell'attività di gruppo, per acquisire un atteggiamento mentale positivo.
- Porre domande se non si è capito, per avere ulteriori informazioni.
- Stabilire relazioni cooperative e non competitive con gli altri componenti del gruppo.

## **IL PROCESSO DECISIONALE NEI GRUPPI**

Ci sono diversi MECCANISMI DECISIONALI in un gruppo di discussione, non tutti funzionali all'obiettivo. Il RESPONSABILE deve quindi saper riconoscere se la modalità decisionale che si sta sviluppando è sintonica con l'obiettivo, in caso contrario è necessario far fare una "svolta" metodologicamente positiva al processo decisionale.

Esempi:

1. Decisione *consensuale*, cioè con il coinvolgimento di tutti
2. Presa dal leader e *imposta* al gruppo
3. Presa dal leader e "*venduta*" al gruppo
4. Decisione presa dal *leader e da una minoranza* e imposta al resto del gruppo
5. A *maggioranza*, talvolta con votazione
6. *Procrastinata*, usare la riunione per decidere di convocarne un'altra per decidere....
7. "*Affossata*", mascherata da necessità di approfondimenti ulteriori...