

Le dinamiche relazionali nei gruppi di lavoro



Luciano Pasqualotto

www.educare.it

Problematizziamo ...

1. Lavorare in gruppo è un fatto naturale o una “costruzione artificiale”?
2. Qual è la funzione di un gruppo?
3. Che cosa distingue un gruppo da un gruppo di lavoro?
4. L’espletamento di un compito affidato ad un gruppo è una certezza o una speranza?
5. Metodi e tecniche dovrebbero servire a ...

Teorie di riferimento: *prospettiva antropologica (1)*

- *Chi fa da sé fa per tre*
- **P = I**
- "l'individuo è in certo modo opposto alla mentalità di gruppo anche se poi contribuisce a formarla" (W.R. Bion, *esperienze nei gruppi*)

Teorie di riferimento: *prospettiva antropologica (2)*

- *Gli altri siamo noi*
- **P = S**
- "Ciascuno di noi è la storia del suo rapporto con gli altri" (L. Pelamatti)

Teorie di riferimento: *prospettiva antropologica (3)*

- *Senza di te che sarei*
- **P = I x S**
- “Non esiste io in sé, ma soltanto l'io della parola fondamentale Io-Tu” (M. Buber, *Io e Tu*)
- L'essere umano è la risultante dell'interazione individuo-gruppo

Teorie di riferimento: *prospettiva antropologica* (4)

- *L'unione fa la forza*
- **P = Uomo nell'organizzazione**
- capace di prendere decisioni, in grado di spostarsi da un sistema all'altro, attraverso relazioni sia paritarie sia autoritarie, anche in mezzo a contraddizioni

Teorie di riferimento: *funzione del gruppo* (1)

- Gruppo come MEZZO
→ il gruppo è centrato sul compito
- Gruppo come FINE
→ il gruppo è centrato sul gruppo

Teorie di riferimento: *funzione del gruppo* (2)

- Gruppo come FINE e come MEZZO
- Gruppo tra COMPITO e RELAZIONI

Bion: i gruppi, come gli individui, operano sempre e contemporaneamente a due livelli: quello del compito, dei problemi e dei fini, e quello inconscio, delle emozioni primitive o “assunti di base”, che interferiscono in modo forte con l’attività.

Solo apparentemente si è di fronte ad un gruppo di lavoro, cioè ad individui che si incontrano per fare qualcosa.

Teorie di riferimento ...

- Ciascuno di noi coltiva una serie di convinzioni, più o meno esplicite,
- che si formano per:
 - esperienza
 - formazione personale
 - credenze e valori posti in modo assiomatico
- che evocano una serie di aspettative rispetto alla possibilità, utilità, modo di lavorare in gruppo



Domande e risposte

1. Lavorare in gruppo è un fatto naturale o una “costruzione artificiale”?
2. Qual è la funzione di un gruppo?

Definizioni (1)

- ◆ Il gruppo è il luogo proprio dell'intersezione tra la persona, che può identificarsi ed individuarsi nelle relazioni con gli altri, e il sociale che assume la configurazione di organizzazione (Quaglino)

Definizioni (2)

- ◆ Il gruppo è “il nodo di congiunzione e il luogo di mediazione tra individuo e organizzazione, tra persona e collettività” (Mayo)

Definizioni (3)

- ◆ Il gruppo è un sistema *aperto* e *dinamico, probabilistico* che si determina sulla base di:
 - ◆ → obiettivi
 - ◆ → macro variabili e risorse
 - ◆ → gestione
 - ◆ → controllo

Definizioni (4)

- ◆ Un gruppo è un insieme non casuale di più persone che hanno, anche limitatamente nel tempo, bisogni, motivazioni, fini comuni e alcuni valori condivisibili. Per cui un gruppo ha come suoi fattori:
 - *i singoli membri*
 - una sua *personalità* → sintalità

DIVENTARE GRUPPO

- Un gruppo è composto da individui che percepiscono se stessi come parte di un'unità durevole nel tempo e nello spazio
- Per costituirsi, un gruppo ha bisogno di poter identificare,
 - per differenza e per uguaglianza,
 - lo spazio del sé e lo spazio altro da sé

DIVENTARE GRUPPO

- i “confini” del gruppo possono essere definiti da due diversi rapporti:

- quello dell' *uno a molti*

Il gruppo può essere un contenitore di bisogni e, come tale, svolge funzioni di soddisfazione, circoscrivendo le ambivalenze individuali a favore del legame stesso con gli altri membri

- quello del *molti in uno*

il gruppo si configura come autorganizzazione di un sistema: "l'insieme di quelle relazioni che devono aver luogo, perché esso esista come unità".

L'evoluzione delle relazioni

l'azione reciproca tra i membri del gruppo, secondo livelli diversi: l'influenzamento reciproco; il fare insieme; l'azione contingente, legata da vincoli di tempo, di spazio...



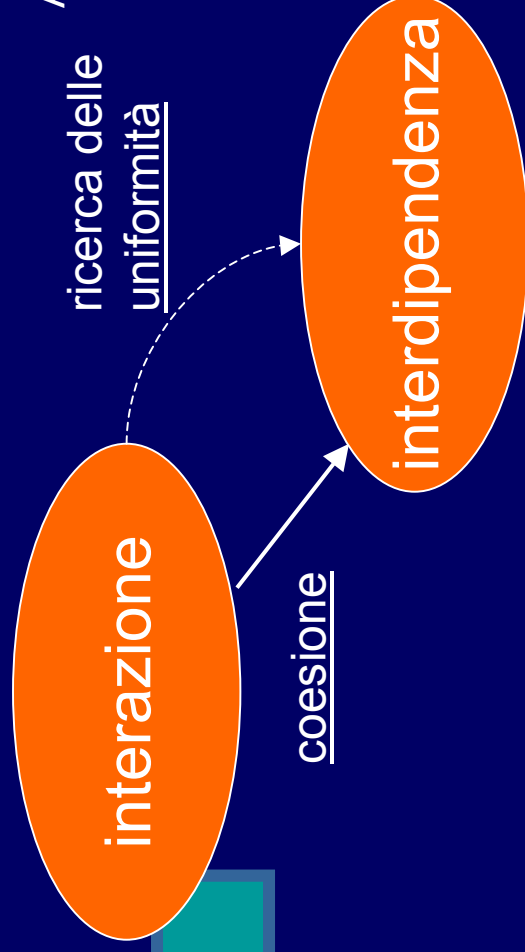
interazione

coesione

Non significa solidarietà o clima positivo, ma tutto ciò che non è indifferenza per la presenza dell'altro.

"corrisponde all'emergere delle uguaglianze, consentendo ai membri di riconoscere il gruppo stesso come proprio, permettendo di fissare legami e orientando alla percezione dei vantaggi correlati all'aggregarsi di un collettivo".

L'evoluzione delle relazioni

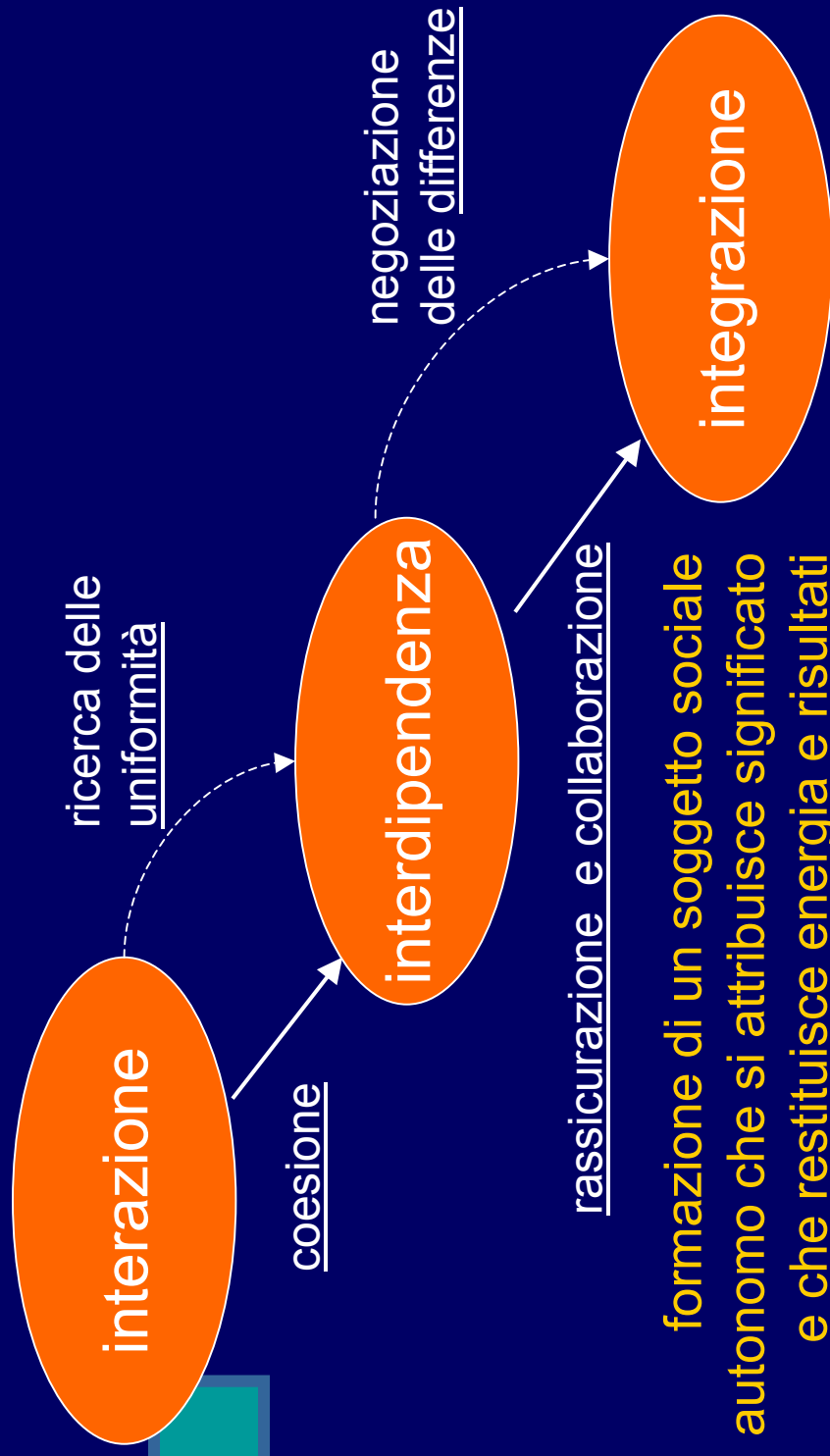


ATT: alla *mentalità* di gruppo

l'acquisizione della consapevolezza dei membri di dipendere gli uni dagli altri e, nello stesso tempo, di essere risorsa l'uno per l'altro, con il relativo sviluppo della rappresentazione della rete di relazione con gli altri.

Qui comincia a configurarsi il gruppo di lavoro

L'evoluzione delle relazioni



formazione di un soggetto sociale autonomo che si attribuisce significato e che restituisce energia e risultati all'ambiente nel quale si è costituito

Riassumendo ...

- **Interazione:** è la percezione della reciproca presenza → *membership*
- **Interdipendenza:** percezione della reciproca necessità → *groupship* – **livello minimo per un gruppo di lavoro**
- **Integrazione:** è la virtualizzazione del rapporto tra uguaglianze e differenze, l'equilibrio tra i bisogni individuali ed i bisogni del gruppo → i vantaggi ed i costi dell'integrazione sono distribuiti tra tutti i soggetti coinvolti

Riassumendo ...

- Un *gruppo di lavoro* non nasce spontaneamente, ma si costruisce
- Il *lavoro di gruppo* è l'espressione dell'azione (*sapere d'azione*, secondo L. Galliani), inteso in tutta la sua complessità:
 - pianificazione e svolgimento del compito
 - gestione delle relazioni

DENTRO LA DINAMICA

- Il gruppo di lavoro nasce e vive per un obiettivo
- vi si svolge un *processo di produzione* condizionato da:
 - **fattori psicologici**
 - **fattori tecnici**

La loro conoscenza favorisce il successo del lavoro

dentro la dinamica: fattori psicologici

- rappresentano l'**area affettiva** della vita di gruppo
- si tratta di elementi "invisibili" riferibili a:
 - sentimenti e vissuti individuali
 - rapporti e relazioni tra i membri
- Secondo R. Cohn il gruppo è "un'unità emozionale" composta da:
 - **Io** (componente personale)
 - **Id** (componente contenutistica)
 - **Noi** (componente relazionale)

dentro la dinamica: fattori tecnici

- costituiscono l'**area razionale** della vita di gruppo, la parte visibile e quantificabile
- La produttività di un gruppo di lavoro è condizionata da:
 - numero ridotto di membri (cfr. Team work)
 - tipo di compito
 - possesso di una serie di competenze

Tipo di compiti (1)

Ivan Steiner, *processi di gruppo e produttività*

1. Compiti additivi

- $P = m^1 + m^2 + m^3 + m^4 + m^n$
- la produttività dipende dal numero dei membri

2. Compiti congiunti

- $P = m^- (m^1, m^2, m^3, m^4, m^n)$
- la produttività del gruppo è pari a quella del meno efficiente dei suoi membri

Tipo di compiti (2)

3. Compiti indipendenti

- **$P = m^1, m^2, m^3, m^4, m^n$**
- la produttività del gruppo dipende direttamente dalla prestazione del più efficiente dei suoi membri

4. Compiti discrezionali

- **$P = (\pm m^1) \times (\pm m^2) \times (\pm m^3) \times (\pm m^4) \times (\pm m^n)$**
- Il successo del gruppo dipende da come gli sforzi individuali vengono equilibrati e coordinati tra loro

Tipo di compiti (3)

- Lavorare in gruppo conviene ?

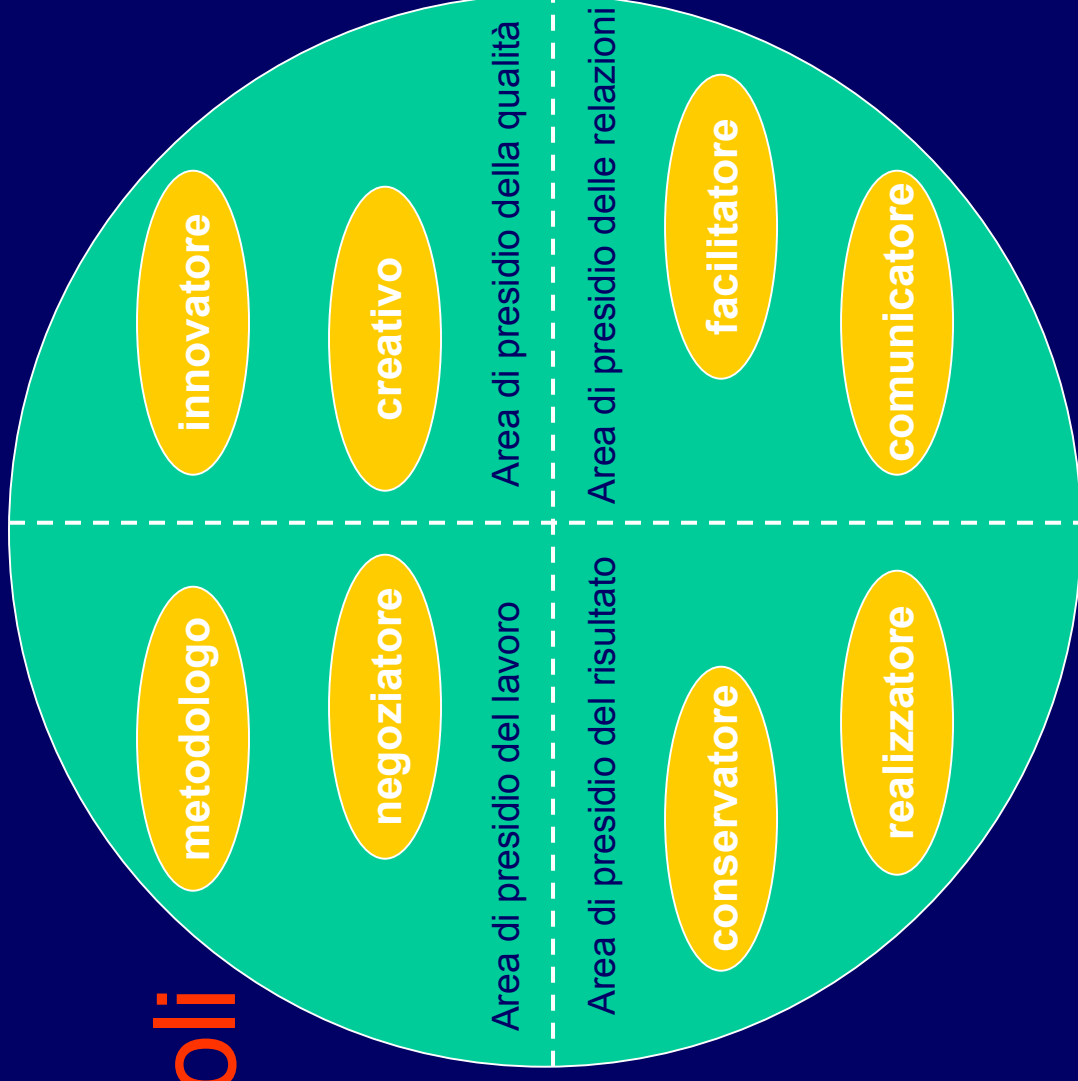
Secondo Steiner, la produttività di gruppo:

- equivale alla produttività individuale
- sommato il guadagno inerente al metodo,
- e sottratte le perdite inerenti al metodo.

Competenze del gruppo di lavoro (1)

1. Saper definire chiaramente l'**OBIETTIVO** (inteso come risultato atteso)
2. Darsi un **METODO** (inteso come principio e modalità di funzionamento)
3. Articolare i **RUOLI** (intesi come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una posizione riconosciuta ed assegnata all'interno del gruppo)

ruoli



Competenze del gruppo di lavoro (2)

4. **LEADERSHIP**

- Funzione equilibratrice tra individualità e gruppo

5. La **COMUNICAZIONE** nel gruppo di lavoro è un processo:

- interattivo
- informativo
- trasformativo

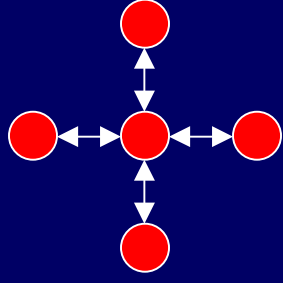
Competenze del gruppo di lavoro (3)

6. Il **CLIMA** è un “fenomeno intangibile”, una sorta di “atmosfera” creata dalle relazioni che si instaurano.
 - Per essere positivo richiede:
 - sostegno e fiducia reciproca
 - percezione dell’attenzione del leader verso i bisogni individuali
 - riconoscimento reciproco dei ruoli
 - comunicazione aperta e feedback

Competenze del gruppo di lavoro (4)

- METODO, RUOLI, LEADERSHIP, COMUNICAZIONE sono fattori che danno vita a particolari **strutture interattive**.
- Le strutture interattive si distinguono per il diverso grado di centralizzazione sui ruoli
- Strutture più centralizzate consentono, in genere, maggiore efficacia ed efficienza ma penalizzano il CLIMA

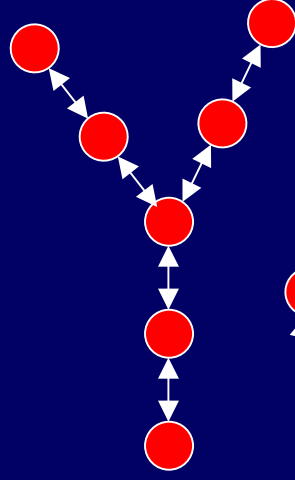
Struttura molto
centralizzata



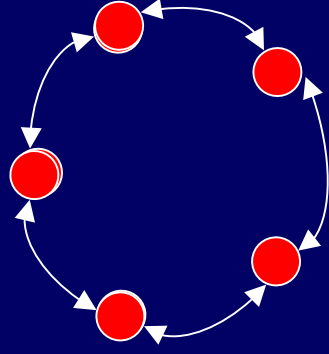
ruota



catena



y



cerchio

Struttura poco
centralizzata

Indicatori dell'inefficienza di un gruppo (1)

- **OBIETTIVI:** mete non chiare o irrealistiche
- **METODI:**
 - deficit organizzativi (es. scarsità di incontri, poco rispetto dei tempi ...);
 - decisioni prive di consenso o minimamente accettabili;
 - valutazione della performance del gruppo basata su opinioni personali;
 - rigidità (metodi, ma anche mentalità di gruppo)
- **RUOLI:**
 - misconoscimento del lavoro o del ruolo degli altri;
 - scarsa articolazione dei ruoli (conformità)

Indicatori dell'inefficienza di un gruppo (2)

■ **LAEDERSHIP:**

- gestione gerarchica delle relazioni;
- mancanza di feedback individuale;
- incapacità a gestire i conflitti

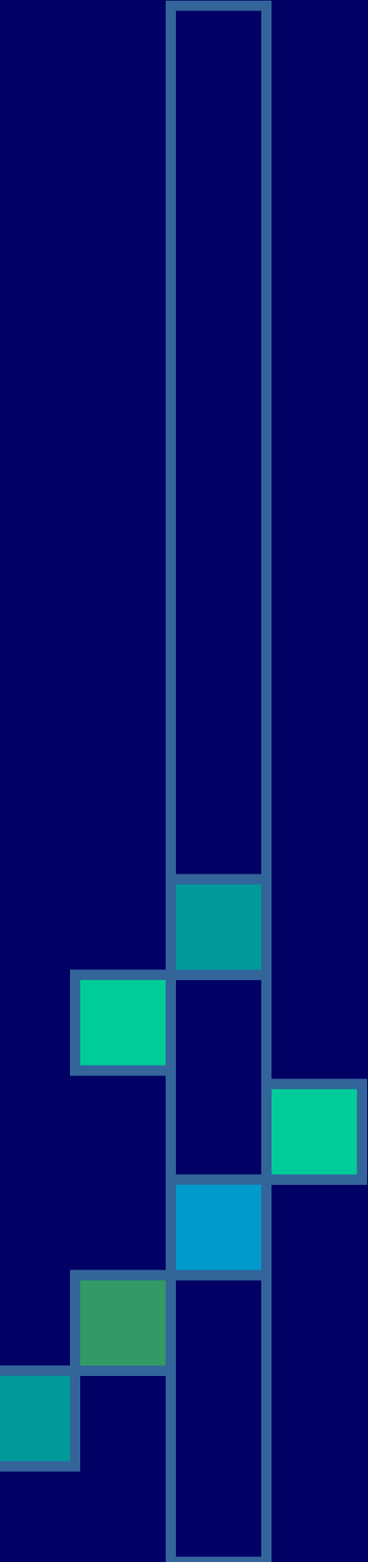
■ **COMUNICAZIONE:**

- cauta o difensiva; oppure eccessivamente formale o strutturata;
- incapacità di condividere le informazioni
- ...

Indicatori dell'inefficienza di un gruppo (3)

- **CLIMA:**
 - scarsa fiducia negli altri;
 - critica eccessiva o mancanza di disaccordo;
 - conflitto permanente all'interno del gruppo;
 - eccessiva competitività tra i membri del gruppo
- **STRUTTURE INTERATTIVE** inadatte al tipo di compito e contesto
- A livello strettamente personale: scarsi impegno, coinvolgimento, partecipazione attiva

adattamento da Berelson e Steiner



ogni gruppo, per certi aspetti è
come tutti gli altri gruppi,
come alcuni altri gruppi,
come nessun altro gruppo



Grazie dell'attenzione