

Tratto da:  
G.R. QUAGLINO – S. CASAGRANDE – A. CASTELLANO

***GRUPPO DI LAVORO***  
***LAVORO DI GRUPPO***

## I. IL GRUPPO

Si identifica da questo vertice 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.

Le parole chiave sono rese graficamente nella FIGURA 1 e necessitano di una breve analisi:

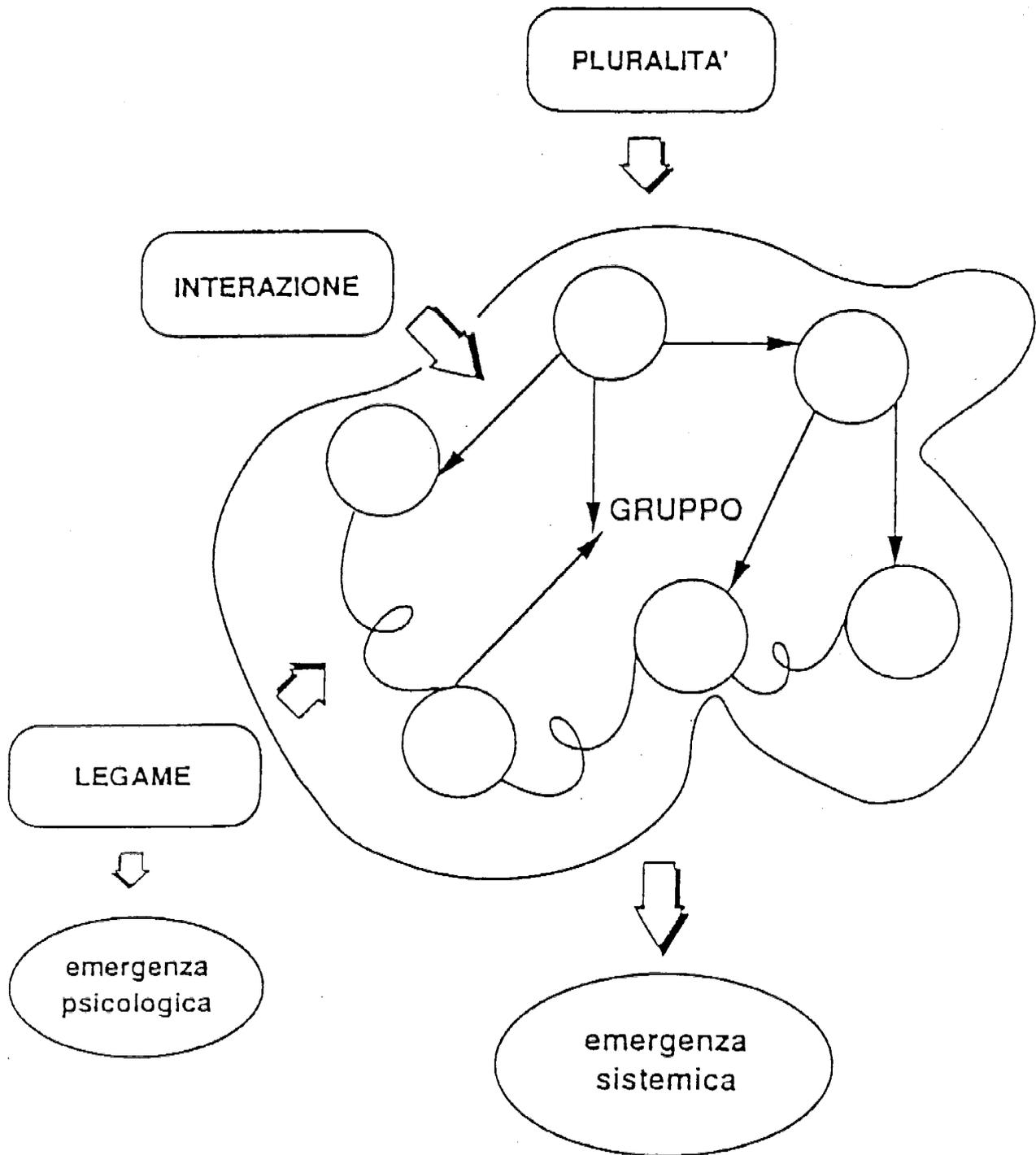
**PLURALITÀ:** il gruppo è un insieme numericamente ridotto di persone. Ciò permette l'identificazione del soggetto sociale "piccolo gruppo" e garantisce i livelli di interazione e legame. Un numero maggiore o minore di individui definisce così soggetti diversi. Mentre si ritiene che la dinamica e la struttura della coppia abbia specificità e caratteristiche tali che non la connotano come gruppo. D'altro canto una maggiore numerosità, attraverso l'assunzione di strutture "ausiliarie", sia per le relazioni sia per le interazioni, come i sottogruppi, determina una dinamica e una configurazione che si allontana progressivamente da quella che vogliamo descrivere;

**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 **fare 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 dei possibile gruppalmente 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. È contrassegnato, da una parte, dalla percezione di appartenere ad un insieme, dal provare sentimenti di tipo affiliativo verso gli altri membri ma, soprattutto, verso un soggetto globale che non è identificabile con uno o più membri. D'altra parte è caratterizzato dall'attrazione e contrapposizione tra gli individui, che gli forniscono una particolare coloritura e una resistenza nel tempo. Il legame determina l'emergenza psicologica del soggetto gruppo: conduce il gruppo ad assumere quella configurazione relazionale e affettiva che ne segna l'interazione;

**EMERGENZA SISTEMICA:** l'articolazione della vita interna del gruppo, i suoi continui cambiamenti, le sue esigenze, lo rendono simile ad 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 dalla 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 alle parti, considerate a sé, scompaiono nel sistema e altre, non presenti nelle singole parti, emergono.

Figura 1



## 2. IL GRUPPO DI LAVORO

Il gruppo di lavoro è soggetto diverso dal gruppo. A livello definitorio la differenza più consistente risiede nel fatto che, mentre un gruppo è una pluralità in interazione, un gruppo di lavoro è, come nella FIGURA 2, una pluralità in **integrazione**. Per meglio dire, una pluralità che tende progressivamente all'integrazione dei suoi legami psicologici, all'armonizzazione delle uguaglianze e differenze che si manifestano nel collettivo, attraverso la sua dinamica si può identificare come un gruppo di lavoro.

Come si vedrà il percorso dall'interazione all'integrazione è un tracciato evolutivo che cambia sia le caratteristiche interne del soggetto gruppo che le sue relazioni con l'ambiente.

Il nodo cruciale che differenzia gruppo e gruppo di lavoro sta dunque nel concetto di interazione, che è proprio del primo, e nel concetto di integrazione, che è proprio del secondo. Ma occorre prevedere che dall'uno all'altro il tracciato evolutivo attraversi fasi intermedie: è, in particolare, il transito attraverso l'interdipendenza a trasformare il gruppo in gruppo di lavoro potenziale. Vediamo come.

Nell'interazione un gruppo sviluppa quel fenomeno definito **coesione** che 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.

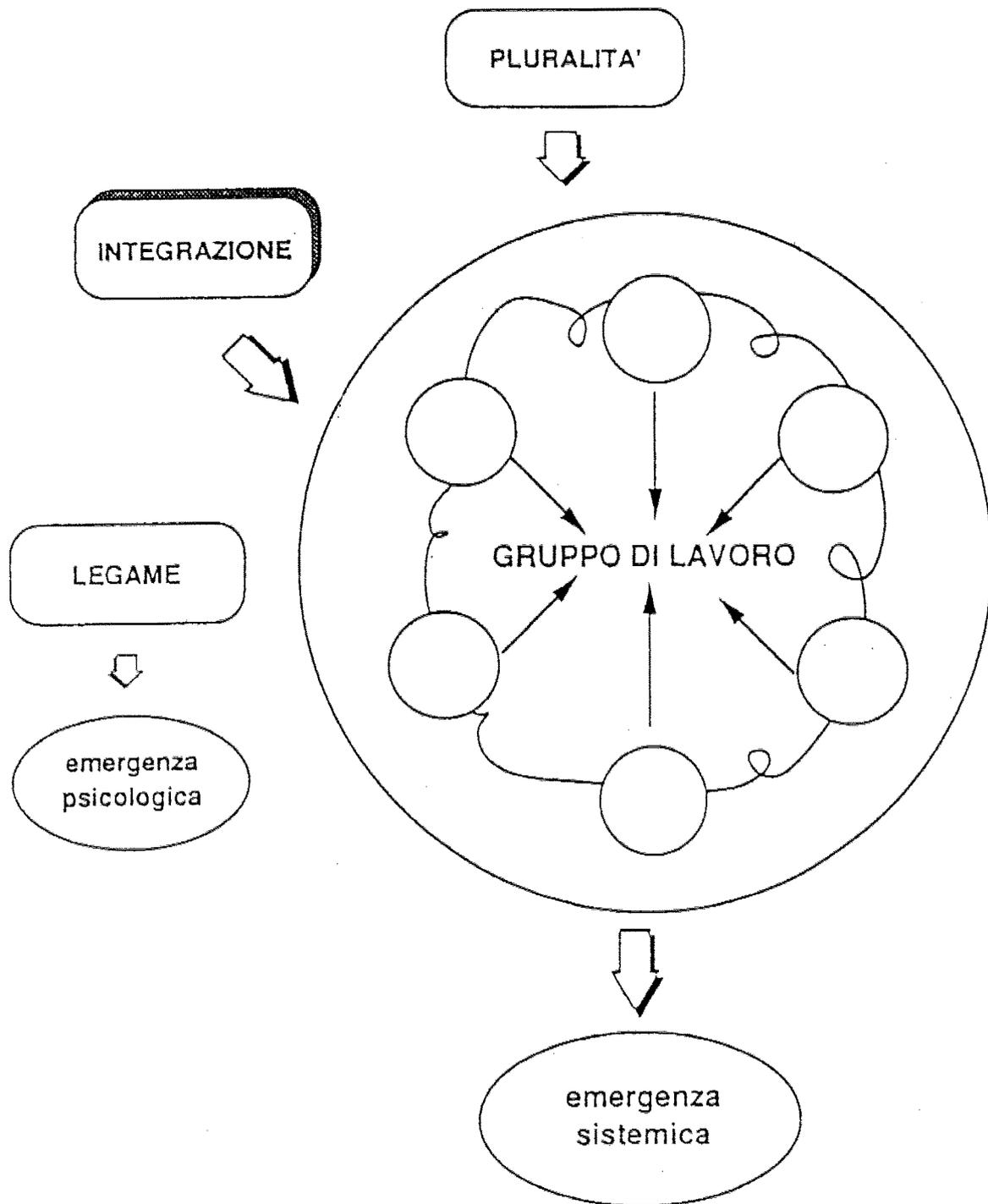
La coesione è la prima colla, il legante che sta alla base della formazione del gruppo, della condivisione delle regole, del sentimento di piacere che deriva dall'essere insieme agli altri, supportati e confortati dalla loro presenza. Non automaticamente sinonimo di solidarietà o di clima positivo: la 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 degli aspetti piacevoli o 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.

L'interazione, tuttavia, 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, produce benessere, ma non garantisce autonomia e capacità di sopravvivenza al gruppo come soggetto sociale.

Nella costruzione 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 relazione con gli altri, e di un'unità basata sulla differenza.

Figura 2



Nell'interdipendenza comincia a configurarsi il gruppo di lavoro, nella direzione della **groupship** come rappresentazione di un soggetto diverso dai singoli individui e della **leadership** come funzione equilibratrice tra di loro.

In questa fase si sviluppano le molteplici facce della dipendenza: dipendenza dell'uno dall'altro, dipendenza di tutti dal gruppo e dipendenza del gruppo dall'ambiente.

***L'interazione, dunque, 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 sofferta elaborazione 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 uguaglianze e differenze***, 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 si 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 d'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 e ad alcune caratteristiche identificatorie, 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 nella capacità di affidarsi alle idee e alle proposte degli altri come nella sicurezza della bontà delle proprie. Fiducia è anche la convinzione che nel gruppo di lavoro non sono 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 il concorso 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, e nel coniugare il punto di vista degli altri con il proprio secondo la logica dell'**e**, non la logica dell'**o**. Negoziare vuol dire allargare il campo delle possibilità, delle alternative, tenendo conto del fatto che si può arrivare a una definizione

complessa solo articolando le differenze (questo e quello sono veri) e non eliminandole (è vero questo o quello).

**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 agli individui di riconoscere il risultato ottenuto dal gruppo come il proprio risultato.

Il percorso da gruppo a gruppo di lavoro è riassunto, in sintesi, nella FIGURA 3.

### **3. IL LAVORO DI GRUPPO**

Mentre l'esistenza di un gruppo può darsi anche all'interno di un sociale indifferenziato, che vale per il gruppo stesso come uno scenario più o meno omogeneo di riferimento, ma che non ha quasi mai sostanza di interlocutore attivo e identificato, la maturazione del gruppo di lavoro è accompagnata da un processo di definizione progressiva di tale scenario, di costruzione di confini precisi, di strutturazione di posizioni reciproche. È un sociale articolato, di dimensioni per quanto grandi pur sempre definite, quello al cui interno si pone il gruppo di lavoro come attore autonomo ma interdipendente.

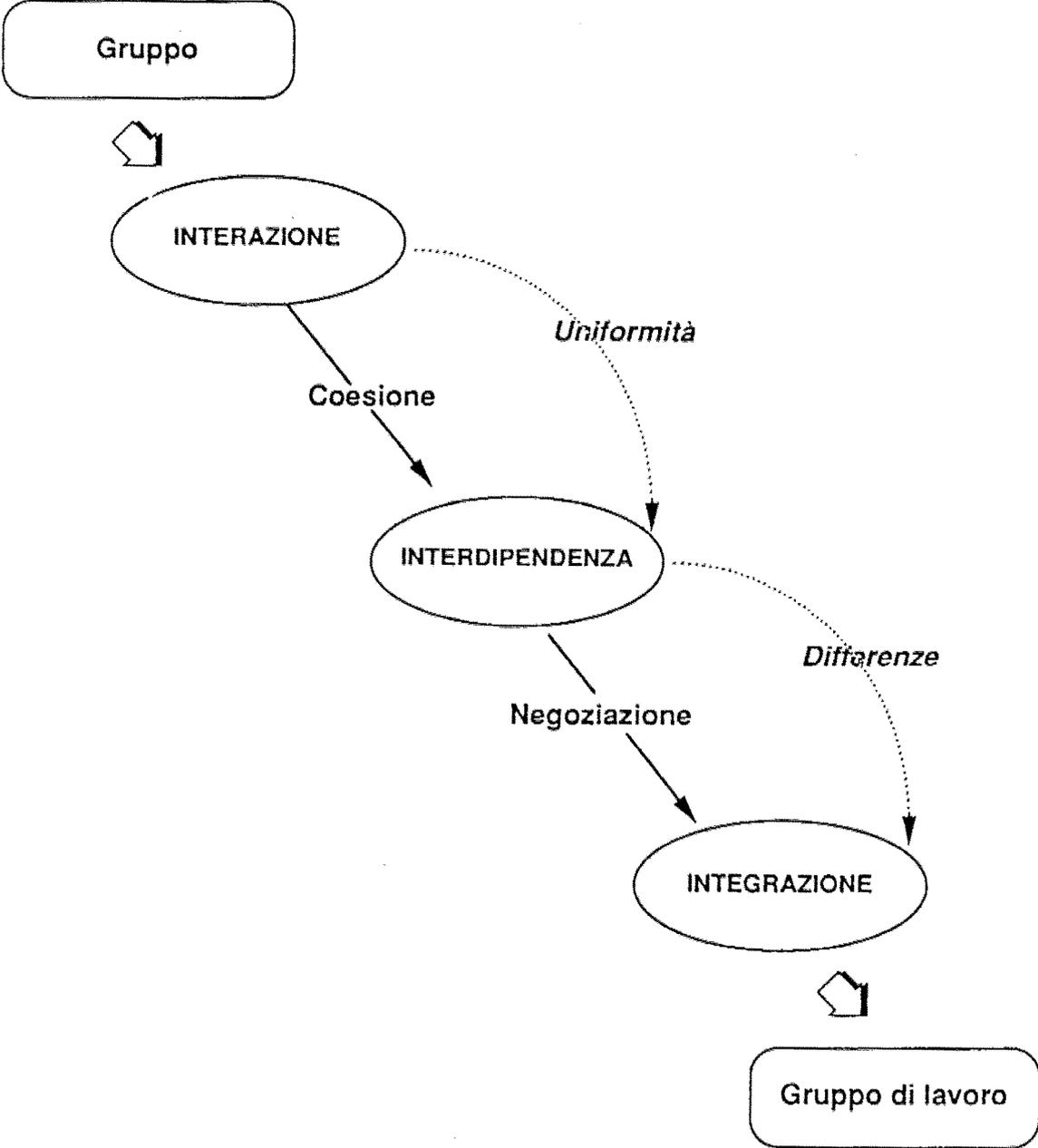
Rispetto al gruppo di lavoro più chiara è così, all'interno come verso l'esterno, la natura di reciprocità dello scambio, la presenza di un vincolo più o meno necessitante, la finalizzazione anche estrinseca del suo operare. **E' dunque, la scena dell'organizzazione a rappresentare il campo di azione del gruppo di lavoro**, nel senso che la persistenza della dimensione di gruppo pur all'interno di un contesto organizzativo dichiarato non è di per sé sufficiente a soddisfare quella potenziale reciprocità dello scambio che è avvicicabile solo dove sia stata compiutamente realizzata la sua maturazione in gruppo di lavoro.

Il lavoro di gruppo è allora espressione dell'azione complessa propria del gruppo di lavoro.

**Il lavoro di gruppo comprende la pianificazione del compito, lo svolgimento del compito, la gestione delle relazioni: non è la semplice esecuzione di mandato organizzativo. Il lavoro di gruppo è fondante il soggetto gruppale nell'organizzazione.**

I gruppi tendono a concentrarsi sull'esecuzione del compito, trascurando sia gli aspetti prospettici, di pianificazione, che gli aspetti profondi di gestione della relazione tra i membri e tra il gruppo e l'organizzazione. È molto comune che nei gruppi si assista allo svolgimento parallelo e contemporaneo di compiti individuali; ciascuno affronta il suo problema con gli strumenti concettuali dei quali dispone e trova la sua soluzione. Il lavoro del gruppo si riduce alla ricerca del consenso degli altri circa il punto di vista che si presume sia giusto, o a quello che fornisce la soluzione migliore.

Figura 3



L'operatività è legata, correlata, orientata alla costruzione dell'azione organizzativa come condizione indispensabile per il conseguimento di un risultato che abbia le caratteristiche di innovatività, qualità, efficacia ed efficienza che sono richieste al gruppo di lavoro: che soddisfino, cioè, l'aspettativa che il lavoro di gruppo porti a risultati non solo quantitativamente superiori rispetto al lavoro individuale ma soprattutto qualitativamente migliori. Il significato di un lavoro svolto in gruppo anziché individualmente è racchiuso nell'aspettativa di ottenere un prodotto sostanzialmente diverso da quello che ciascuno può produrre, ma questa aspettativa, che potrà anche andare delusa dove è presente un gruppo, rappresenta in realtà per un gruppo di lavoro la sua giustificazione organizzativa, la garanzia della sua permanenza.

## **FUNZIONI E RUOLI IN UN GRUPPO**

di Kennet Benne

Un gruppo si organizza differenziando delle funzioni al proprio interno. Perché queste funzioni siano assicurate è necessario che membri del gruppo svolgano i corrispondenti ruoli. I ruoli sono dunque inizialmente legati a dei processi. Ma sono anche influenzati dalla personalità di chi li svolge.

Analizzare il ruolo di un membro di un gruppo significa preliminarmente esaminare la funzione che questi ha (o non ha) di fatto svolto.

I ruoli possono essere classificati in tre categorie:

1. quelli che favoriscono l'attività del gruppo in rapporto ai suoi scopi;
2. quelli che formano, mantengono o rinforzano la coesione del gruppo;
3. quelli che ostacolano le funzioni precedenti.

### **A. Ruoli centrati compito (progresso del gruppo)**

1. Stimolare il gruppo: fornire idee, suggerimenti circa lo scopo, il problema attuale, le procedure, gli ostacoli da superare.
2. Ricerca delle informazioni: chiarire i suggerimenti in funzione della loro pertinenza, ricercare dei fatti in relazione diretta con il problema discusso.
3. Ricercare delle opinioni: cosa pensano gli altri? Di fatto, di cosa si tratta?
4. Dare la propria opinione personale.
5. Fornire informazioni: in base alla propria competenza o esperienza personale.
6. Riformulare le opinioni, le proposizioni migliorandone la formulazione.
7. Chiarire e coordinare le idee, le proposizioni, le attività.
8. Orientare il gruppo o fargli prendere coscienza del suo orientamento riassumendo, ponendo domande su ciò che sta facendo, sulla direzione in cui si sta muovendo.
- g. Procedere all'esame critico (valutazione) di ciò che il gruppo fa in rapporto a delle norme.
10. Ruolo di attivista: spingere il gruppo a decidere, a fare qualcosa o una cosa precisa.

11. Regolare I problemi materiali per il gruppo: disporre le sedie, aprire le finestre, regolare l'illuminazione, occuparsi della registrazione, dei pasti, della distribuzione della carta, ecc.

12. Ruolo di segretario del gruppo: pendere appunti per assicurare la memoria collettiva del gruppo.

## **B. Ruoli di mantenimento della coesione (mantenimento del gruppo)**

1. Quello che incoraggia gli altri, fa loro i complimenti, li approva, aderisce alle loro dichiarazioni, esprime loro la sua cordialità: in numerosi casi mostra di comprendere e accettare i punti di vista degli altri.

2. Quello che cerca di stabilire l'armonia tra i membri del gruppo, che tenta di ridurre le divergenze e i disaccordi, di calmare gli animi, che olii gli ingranaggi.

3. Quello che favorisce il compromesso, che cerca un terreno di intesa in occasione di un conflitto in cui le sue idee e la sua posizione sono in discussione; transige ammettendo i propri errori, abbandonando un argomento, temperando la propria posizione, facendo il primo passo per ristabilire la coesione del gruppo.

4. Quello che serve da collegamento, che mantiene i canali di comunicazione aperti, facilitando la partecipazione dei silenziosi (non abbiamo avuto il parere di x...), canalizzando quelli che parlano, proponendo di regolare la durata delle comunicazioni, di parlare a turno.

5. Quello che formula le norme del gruppo, che indica degli standard che il gruppo deve raggiungere o deve applicare per la propria valutazione.

6. Quello che osserva e commenta il percorso del gruppo, che guarda come il gruppo funziona e che lo comunica.

7. Quello che aderisce all'opinione degli altri che, volontariamente o passivamente, accetta sempre le decisioni del gruppo.

## **C. Bisogni individuali e ruoli "parassiti"**

Alcuni bisogni o ruoli individuali costituiscono un ostacolo (che bisogna superare) per la coesione e il progresso del gruppo.

1, L'aggressivo: disprezza gli altri, esprime il proprio disaccordo rispetto al loro valore, ai loro atti o sentimenti, attacca il gruppo o ciò che il gruppo cerca di fare, è geloso di quanto gli altri propongono e cerca di attribuirselo.

2. L'addetto ai freni: e' sistematicamente contro, si oppone o resiste senza ragione, tenta di ritornare sulle decisioni acquisite o sui problemi superati.
3. L'interessante: cerca di attirare l'attenzione su di sé vantandosi, parlando dei propri successi personali, agendo in modo insolito, lottando per non essere messo in una posizione che egli ritiene "inferiore".
4. Quello che scambia il gruppo per un tribunale: approfitta dell'occasione di avere un pubblico per esprimere i propri "sentimenti", le proprie "idee", opinioni personali senza rapporto con il gruppo.
5. Il negatore: prende in giro di continuo ed ostenta la propria mancanza di interesse per il gruppo.  
Questa assenza di implicazione può assumere la forma del cinismo, della noncuranza, del gioco e di altri comportamenti "Fuori campo"; non perde un'occasione per dimostrare che "Lui non sta al gioco".
6. Il dominatore: cerca di prendere il potere o di esercitare un certo ascendente manipolando il gruppo o alcuni dei suoi membri.  
Questa manipolazione può assumere la forma dell'adulazione, di un tentativo di ottenere uno status superiore, o di attirare l'attenzione dando ordini in modo autoritario, interrompendo gli altri.
7. Lo sconfitto in anticipo: tenta di acquistare l'aiuto e la simpatia degli altri partecipanti o del gruppo nel suo insieme confessando la propria insicurezza, il proprio stato di confusione interna, disprezzandosi in modo irrazionale.
8. L'avvocato degli interessi particolari: estranei al gruppo, il difensore della "piccola proprietà", della "madre di famiglia", dei lavoratori, ecc. Si avvolge in genere nei suoi pregiudizi e attraverso di essi deforma le opinioni degli altri.