

Repubblica Italiana



REGIONE SICILIANA

Assessorato della famiglia, delle politiche
sociali e delle autonomie locali

C.I.A.P.I.

Centro Interaziendale
Addestramento
Professionale Integrato
PRIOLO G.-SR



UN MODELLO PER LA
RETE REGIONALE DEL WELFARE

Il Processo di Formazione del Gruppo

Docente: Prof. Claudio Saita

GRUPPO



Definiamo il **gruppo** come un insieme numericamente ridotto di persone (fino a 20) le quali:

- dichiarano uno scopo comune;
- riconoscono uno specifico insieme di regole;
- ricoprono ruoli interdipendenti;
- interagiscono tra loro stabilendo legami stretti;
- esprimono, come soggetto unitario, valori culturali propri.

CARATTERISTICHE DEL GRUPPO

Il gruppo è qualcosa di più, o, per meglio dire, di diverso dalla somma dei suoi membri:

- ha una struttura propria,
- fini peculiari,
- relazioni particolari con altri gruppi.



Quello che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile fra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza.

Ciò significa che un cambiamento di stato, di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di tutte le altre...

IL GRUPPO COME TOTALITA' DINAMICA

“Alla base del fatto che certi gruppi posseggono certe caratteristiche loro proprie, che sono differenti dalle caratteristiche dei loro sottogruppi o dei loro singoli membri, non vi sono considerazioni logiche superiori al fatto che le molecole hanno proprietà diverse da quelle degli atomi dei quali sono composte.

Nel campo sociale e in quello fisico le proprietà strutturali di una “totalità dinamica” sono diverse dalle proprietà strutturali delle sottoparti”. (Kurt Lewin).



IL TEAM DI PROGETTO

È soggetto diverso dal gruppo perché, a differenza di quest'ultimo, è formato da soggetti in integrazione.

INTEGRAZIONE

Al concetto di integrazione vanno riferiti due principi fondamentali:

- unicità
- sinergia.



INTEGRAZIONE

Il concetto di integrazione (integer = intatto)
rende intuibile il primo:

un insieme (sistema) frazionato in più
elementi dispersi su un qualsiasi territorio
logico smentirebbe l'individualità (unicum)
e la natura specifica insita nel termine



SINERGIA

Per ciò che riguarda il concetto di sinergia, il team di progetto non è soltanto un'aggregazione di singole funzioni ma all'interno di esso si assiste allo scambio ed alla collaborazione fra i suoi membri nel contesto di un'area di lavoro (campo organizzativo) che viene percepita come “comune”.



COESIONE

L'elemento catalizzatore che sostiene la formazione di un gruppo è dato dalla coesione:

- i membri che lo formano si sentono sostanzialmente uguali,
- seguono specifiche regole di comportamento,
- stabiliscono legami interpersonali,
- provano piacere nello stare insieme. (***Membership***)



INTERDIPENDENZA

L'evoluzione da “**gruppo**” a “**team di progetto**” si fonda invece sull'interdipendenza, cioè dalla presa di coscienza dei singoli individui di avere bisogno gli uni degli altri.

(parabola di Freud sui porcospini).

L'interdipendenza, elemento cardine del team di progetto, implica il riconoscimento della differenziazione tra i suoi membri.

INTERDIPENDENZA

≠

INTERAZIONE

L'**interazione** propria del gruppo si limita a percepire la presenza degli altri, mentre l'**interdipendenza** si fonda sul convincimento di una reciproca necessità.

I singoli membri identificano nel proprio team d'appartenenza un nuovo soggetto autonomo caratterizzato da bisogni del tutto originali e, proprio per questo, potenzialmente differenti da quelli dei quali ciascun membro è portatore.



GROUPSHIP

La coscienza di appartenere ad un **“team di progetto”** determina in ciascun componente il desiderio di soddisfare non solo i propri bisogni ma anche quelli della comunità della quale si sente parte integrante.

COLLABORAZIONE

- reciproca fiducia
- mutuo affidamento
- stima ricambiata
- credito vicendevole
- negoziazione continua degli obiettivi, dei ruoli e delle metodologie operative*
- condivisione corale delle decisioni e dei risultati conclusivi che ciascuno sente come propri



* (Quaglino: negoziare è allargare il campo delle possibilità e delle alternative)

COLLABORAZIONE



L'effetto sinergico, dunque, è dato dalla corralità d'azione, dalla partecipazione attiva di tutte le unità organizzative e dalla condivisione continua di obiettivi, metodologie e ruoli.

Il risultato finale, pertanto, non sarà soltanto quantitativamente ma si dimostrerà soprattutto qualitativamente superiore alla somma dei risultati separatamente conseguibili dai singoli componenti

IL PROCESSO DI AUTOREGOLAZIONE

Il Gruppo di Progetto per ottenere il risultato dell'effetto sinergico deve procedere secondo un procedimento sistemico che ne determina il grado di efficacia operativa.

I punti salienti di tale sistema autoregolato sono:

- la puntualizzazione degli obiettivi;
- la definizione delle norme
- la valorizzazione dei ruoli
- la gestione delle relazioni
- il mantenimento di un clima favorevole

OBIETTIVI



Il processo di statuizione degli obiettivi deve seguire un metodo rigoroso perché possa concludersi positivamente con la piena comprensione e condivisione da parte di ciascun membro del gruppo.

Gli obiettivi assegnati, pertanto, devono avere queste caratteristiche per ogni componente del gruppo:

- **adeguati** alle proprie competenze tecniche
- **perseguibili** in termini di realistica fattibilità
- **significativi** sotto il profilo dell'apporto personale
- **sinergici** rispetto ai propri obiettivi ed a quelli dell'unità organizzativa committente.

LE NORME

Il metodo attraverso il quale si perviene alla definizione delle norme che presiedono al funzionamento del Gruppo di Progetto dovrà favorire il coinvolgimento anche creativo di ogni componente del gruppo affinché la normatività dei comportamenti che scaturirà dalla formalizzazione di un sistema di regole, sia consapevolmente assunta da ciascun membro del gruppo.

PROCESSO DI FORMAZIONE DELLE REGOLE



Il metodo in particolare dovrà intervenire su tre aree organizzative:

- la definizione delle **PROCEDURE INTERNE** (es. frequenza riunioni, *report* periodici su stato avanzamento progetto, strumenti comunicazione);
- le modalità di **CONDUZIONE** delle riunioni (es. governo del conflitto, tecniche escludenti il gioco a somma zero, metodo della terza alternativa);
- la metodologia per la **RISOLUZIONE DEI PROBLEMI** (es. fondare l'analisi dei problemi su basi di fatto e dati certi piuttosto che su opinioni ed interpretazioni soggettive; analizzare le criticità intervenute sulle cause e non sulla ricerca delle responsabilità).



RUOLI

Il sistema dei ruoli definisce le aspettative che vicendevolmente i membri del gruppo maturano sia in relazione al funzionamento del gruppo in generale che nell'ambito degli eventuali sottogruppi costituitisi per il raggiungimento di sub-obiettivi.

Nessun sistema di ruoli potrà generare una prescrizione normativa di comportamenti che elimini i margini di discrezionalità consentiti ai singoli attori in relazione al processo di formazione del gruppo medesimo.

FUNZIONI DEI RUOLI

Questo equilibrio complesso fra la *prescrittività* del comportamento organizzativo e le *varianze* di esso previste dal codice organizzativo del gruppo, trova una più o meno soddisfacente soluzione in relazione all'assunzione di ruoli da parte dei singoli individui in seno al gruppo e precisamente:

- **FUNZIONI DI FRENO:** funzioni che, soprattutto nella fase di formazione del gruppo, fanno ricercare prevalentemente ai componenti del gruppo la soddisfazione dei propri bisogni personali;
- **FUNZIONI D' INTEGRAZIONE:** funzioni volte a facilitare la relazione del team con il resto dell'organizzazione (comunicazione con l'esterno, ricerca di risorse, promozione dei risultati del gruppo);
- **FUNZIONI DI TUTELA:** funzioni mirate a stabilizzare il metodo di lavoro e la circolazione delle comunicazioni interne. Queste funzioni contribuiscono a creare un clima positivo all'interno del *team* per completare l'iter progettuale;
- **FUNZIONI DI PROGRESSO:** funzioni mirate a far mantenere al gruppo una direzione costante per pervenire all'obiettivo fissato. Tale funzione opera anche come "correzione" nei confronti del gruppo quando esso prende una direzione non idonea rispetto al percorso progettuale.

LEADERSHIP E COMUNICAZIONE

La capacità di gestione delle relazioni in seno al gruppo si configura come una delle funzioni della **leadership** e ne connota lo stile di esercizio di essa. Tale stile trasferisce la sua impronta sulle modalità della comunicazione interna ed esterna al gruppo, elementi che determinano la formazione di un *codice*, l'insieme cioè degli elementi verbali e non verbali che danno luogo unitamente agli *artefatti* al sistema dei significati su cui si forma il complesso dei punti di vista condivisi da parte del gruppo e ne costituiscono il nucleo della sua *cultura organizzativa*.

Leadership e comunicazione costituiscono dunque una coppia diadica di un processo gestionale delle relazioni in seno al gruppo che ha fra l'altro come scopo quello di far esprimere le *differenze* come risorsa essenziale del gruppo.

GESTIONE DEL CONFLITTO



Le diversità dei punti di vista possono determinare conflitti la cui natura potrebbe essere dirompente, conflitti che, se non governati, potrebbero provocare un'implosione del gruppo.

Il conflitto, pertanto, dalla funzione della leadership va presidiato:

- cogliendo i sintomi del disagio fin dalla loro genesi per evitare che essi si incancreniscano e degenerino in conflitto aperto;
- facendo ragionare sui dati di fatto;
- ricercando le motivazioni che hanno determinato la contingenza in discussione;
- evitando di mettere i differenti punti di vista in contrapposizione ma cercando di relazionarli agli obiettivi comuni del gruppo.

IL CLIMA



Ogni Gruppo di Progetto si distingue per il “Clima” cioè per tutto “l’insieme di elementi che caratterizzano lo specifico ambiente emotivo e culturale, o, se si preferisce, quella particolare “atmosfera” che permea e modella i reciproci comportamenti tra i membri componenti”(A. Nepi).

Il clima che si è instaurato fra i membri del *team*, come ad esempio “**l’informalità autorizzata**” è un indicatore del grado di coesione del gruppo. D’altra parte nessun clima improntato alla cordialità, gentilezza ed affabilità, può essere interpretato come fattore favorevole al disimpegno del gruppo rispetto agli obiettivi programmati.

INDICATORI



- **L'ATMOSFERA:** misurando il grado di distanza fra i membri del gruppo, valuta la qualità delle relazioni interpersonali. L'atmosfera di fattiva collaborazione favorisce la percezione fra gli attori di lavorare tutti per un obiettivo comune;
- **LA LIBERTÀ DI PAROLA:** la possibilità di esprimere i propri convincimenti senza alcuna preoccupazione di sanzione o di sarcasmo. La disponibilità al dialogo ed al confronto costituisce un metodo per valorizzare le differenze ed evitare che il gruppo si possa appiattire sull'*ipse dixit*;
- **LA DISTINZIONE DELLE COMPETENZE:** agisce come rinforzo in seno al gruppo per dare senso al ruolo di ciascuno e quindi come stimolo al coinvolgimento nel lavoro ed alla partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi comuni;
- **L'APPOGGIO:** che ciascun componente si aspetta da parte del committente o dal *Project Manager* di reperire e mettere a disposizione le risorse necessarie ovvero di promuovere e diffondere la conoscenza dei buoni risultati raggiunti.

VALUTAZIONE QUALITATIVA

Non è sempre possibile valutare con parametri oggettivi il grado di complessità e difficoltà di un determinato iter progettuale.

L'affidarsi al “vissuto” ed al “percepito” piuttosto che al “giudicato” ed al “ritenuto” costituisce una modalità non casuale di apprezzamento delle interpretazioni soggettive mirate alla creazione di un clima favorevole al lavoro comune del gruppo.

GLI STADI DELLA FORMAZIONE DEL GRUPPO (TEAM BUILDING)

Distinguiamo, per convenzione ormai corroborata in letteratura, quattro stadi della formazione del gruppo: **la formazione** (forming), **lo scontro** (storming), **la strutturazione** (norming) e il **rendimento** (performing). Il passaggio evolutivo da uno stadio all'altro sarà reso possibile dalla adesione ai comportamenti tipici di ogni fase da parte dei membri del gruppo pena il regresso allo stadio precedente qualora si dovesse registrare una mancata condivisione, parziale o totale, alle dinamiche previste nei singoli stadi.

STADIO DELLA FORMAZIONE *COMPORAMENTI* *OSSERVABILI*

- Cortesia
- Cautela
- Ansia
- Nervosismo
- Esitazione
- Incertezza
- Sospetto
- Scarsa partecipazione



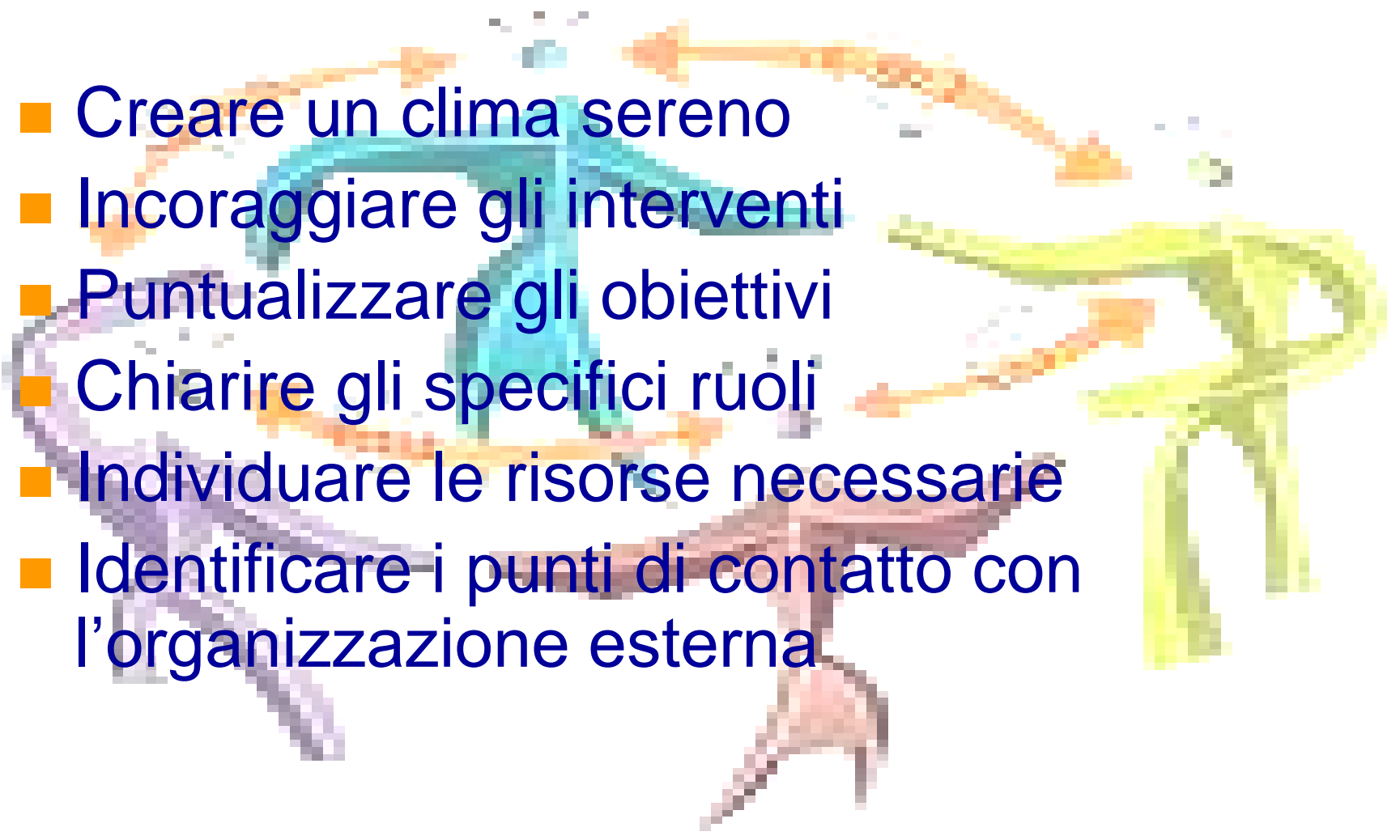
DINAMICHE RELAZIONALI

- Che tipi sono gli altri?
- Saranno sufficienti le mie competenze?
- Che cosa mi potrà succedere?
- Che atteggiamento mi conviene assumere?
- Intervengo o aspetto?



ACCORGIMENTI TATTICI

- Creare un clima sereno
- Incoraggiare gli interventi
- Puntualizzare gli obiettivi
- Chiarire gli specifici ruoli
- Individuare le risorse necessarie
- Identificare i punti di contatto con l'organizzazione esterna



STADIO DELLO SCONTRO *COMPORAMENTI OSSERVABILI*



- Accentuata competizione
- Sottolineatura delle differenze
- Tentativo di conquistare posizioni preminenti
- Resistenza a procedere sul piano operativo

DINAMICHE RELAZIONALI

- **Esercizio del potere**
- **Ricorso alla propria autorità**
- **Controllo sull'operato degli altri**



ACCORGIMENTI TATTICI



- Puntualizzare meglio gli obiettivi
- Rivedere i ruoli interni (ricercando il consenso comune)
- Ricercare il supporto delle aree funzionali esterne
- Stabilire i confini d'intervento di ogni membro
- Aumentare il livello di comunicazione

STADIO DELLA STRUTTURAZIONE

COMPORTAMENTI OSSERVABILI

- Accordo su ruoli e responsabilità
- Ascolto attivo
- Scambi d'informazione (riunioni più frequenti)
- Applicazione generalizzata delle procedure
- Partecipazione convinta e produttiva

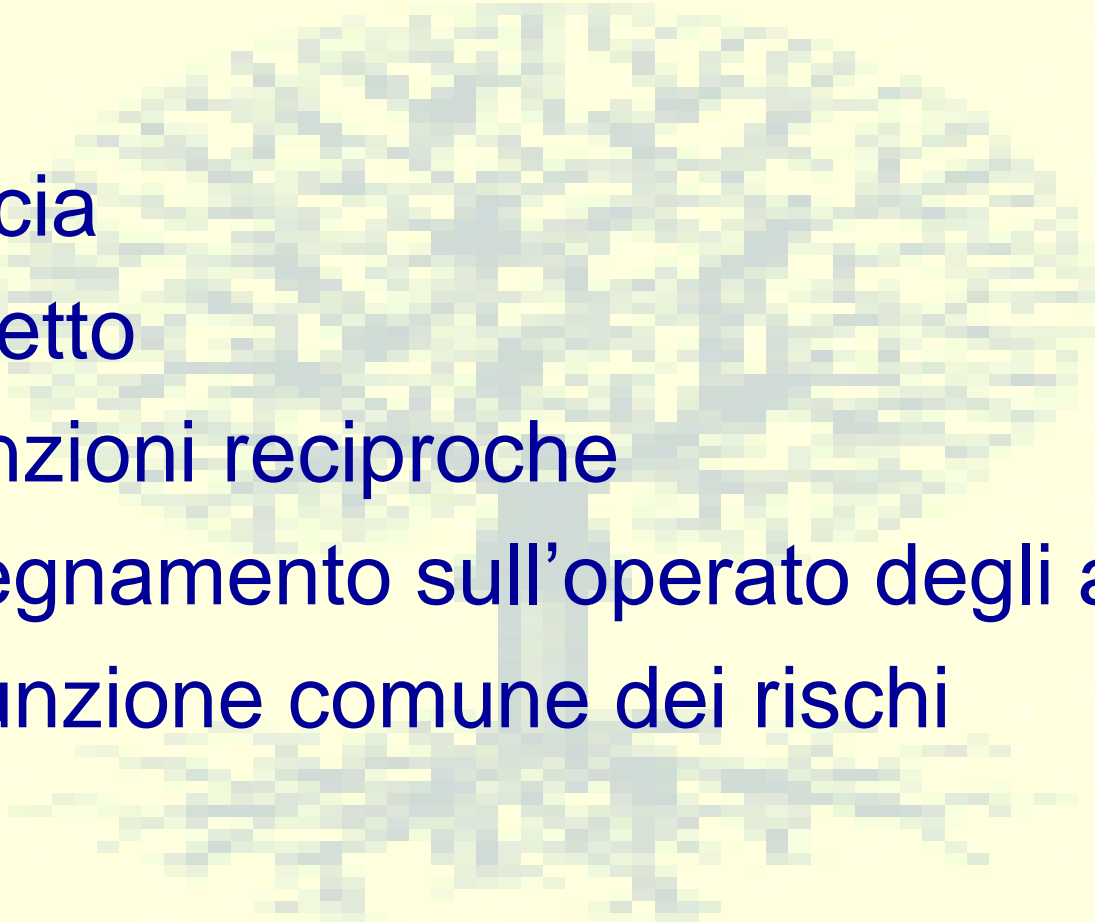
ACCORGIMENTI TATTICI

- Discutere collegialmente le dinamiche del team
- Stimolare gli apporti individuali
- Richiedere informazioni (non limitarsi a fornirle)
- Mantenere la tensione del team sui prossimi traguardi
- Enfatizzare i risultati man mano conseguiti

STADIO DEL RENDIMENTO *COMPORAMENTI OSSERVABILI*

- Spirito di squadra
- Orgoglio di appartenere al *team*
- Contributo personale di tutti i membri
- Flessibilità operativa
- Partecipazione consapevole e proficua

DINAMICHE RELAZIONALI

- Fiducia
 - Rispetto
 - Attenzioni reciproche
 - Assegnamento sull'operato degli altri
 - Assunzione comune dei rischi
- 

ACCORGIMENTI TATTICI

- Ampliamento della delega delle responsabilità
- Disponibilità al confronto
- Concreto riconoscimento dei meriti individuali
- Attenzione alla formazione individuale
- Sostegno e presenza reali e continui

