

## IL GRUPPO DI LAVORO

Un gruppo di lavoro è costituito da un insieme di individui che interagiscono tra loro condividendo gli stessi obiettivi.

Il gruppo di lavoro interagisce in un determinato periodo e spazio e si caratterizza e differenzia da altri tipi di gruppi perché tende a "strutturare l'interdipendenza" essendo impegnato a raggiungere un obiettivo scelto/assegnato.

In questo senso il gruppo deve dichiarare e condividere obiettivi, norme, ruoli e attraverso la negoziazione permettere il confronto e il passaggio dal punto di vista dei singoli individui ad un punto di vista comune per realizzare al meglio gli obiettivi previsti.

Gli elementi chiave che concorrono alla costruzione e all'evoluzione di un efficace gruppo di lavoro sono:

- Obiettivo
- Metodo
- Ruolo
- Leadership
- Comunicazione
- Clima
- Sviluppo

### **Obiettivo**

Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri. Un obiettivo chiaro e ben esplicitato contribuisce a consolidare la coesione e il senso di appartenenza al gruppo da parte dei suoi componenti e, contemporaneamente, contribuisce a definire in maniera chiara il rapporto con l'organizzazione, quindi il clima interno.

L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili, espresso in termini chiari, chiarito e articolato in compiti, e infine valutabile.

### **Metodo**

Il metodo assume per il gruppo una duplice accezione: da una parte stabilisce i principi, i criteri e le norme che orientano l'attività del gruppo, dall'altra richiama le modalità di organizzazione e strutturazione efficace dell'attività stessa. Un buon metodo di lavoro dà sicurezza al gruppo e permette un miglior utilizzo nell'uso e nella gestione delle risorse disponibili.

### **Ruolo**

Il ruolo rappresenta la parte assegnata a ciascun membro del gruppo in funzione del riconoscimento delle sue competenze e capacità; esso racchiude anche l'insieme dei comportamenti che ci si attende da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso. Fondamentale per un efficace sistema di ruoli è la qualità della comunicazione interna al gruppo stesso perché un suo corretto funzionamento permette che si realizzi corrispondenza tra attese e richieste dei singoli e prestazioni e comportamenti del gruppo.

### **Leadership**

La leadership è la variabile di snodo tra le variabili di tipo strutturale, quali obiettivo, metodo e ruoli, e variabili di tipo processuale, quali clima, comunicazione e sviluppo. Il leader si definisce in primo luogo come un professionista di relazioni, anche se non esiste "il buon leader" per antonomasia, ma piuttosto si dovrebbero definire delle funzioni di leadership efficacemente svolte e ruoli di leader ben negoziati e definiti.

E' inoltre importante che la funzione di leadership sia quanto più possibile circolare e diffusa a seconda degli obiettivi e dei compiti del gruppo nelle diverse occasioni. Questo

significa che esisterà un leader istituzionale, che è quello individuato dall'organizzazione e che avrà la responsabilità e l'autorità del ruolo formalmente affidatogli, ma che proprio grazie ad essi, questo leader avrà la facoltà di scegliere i leader situazionali di volta in volta più idonei al perseguimento degli obiettivi del gruppo stesso. Dunque egli avrà il compito di individuare, sulla base della conoscenza delle competenze degli altri membri del gruppo, quelle persone che di volta saranno più idonei ad affiancarlo e a cui potranno essere delegati compiti e funzioni necessari per il buon funzionamento del gruppo stesso.

### **Comunicazione**

La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati. Tuttavia essa orienta ed è a sua volta orientata dal sistema di relazioni e ruoli presenti nel gruppo stesso.

Essa presuppone tre livelli:

- uno interattivo, che va a impattare sulla struttura relazionale del gruppo;
- uno informativo, che è relativo allo scambio e all'elaborazione di materiali e conoscenze inerenti il lavoro;
- uno trasformativo, che concerne gli scambi che producono il cambiamento.

Il processo comunicativo diventa anche il luogo di verifica del linguaggio del gruppo e la definizione del codice.

### **Clima**

Il clima consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera. Una buona percezione del clima si attua quando c'è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo. Una leadership partecipativa e gli obiettivi opportunamente calibrati alle capacità del gruppo sono tra i fattori che maggiormente influenzano il clima.

### **Sviluppo**

Questa variabile identifica la costruzione del sistema di competenze del gruppo di lavoro e parallelamente la crescita del sistema delle competenze individuali. I due processi dovrebbero portare da una parte allo sviluppo del singolo all'interno del gruppo e dall'altra alla creazione all'interno del gruppo di un sapere condiviso e diffuso e alla capacità di lavorare in modo efficace.

### *Bibliografia*

- E.Spaltro, P.De Vito Piscitelli Psicologia per le organizzazioni La Nuova Italia Scientifica Roma,1990.
- G.P. Quaglino, S. casagrande, A. Castellano, Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo Raffaello Cortina Editore, Milano,2001.
- Lewin K. Principi di psicologia topologica O.S. Firenze, Firenze,1961.
- Lewin K. Teoria e sperimentazione in psicologia sociale Il Mulino, Bologna 1976.

*FONTE: CAMPO FORMAZIONE AGAPE*