



## IL LAVORO DI SQUADRA

Quando si inizia un progetto cooperativo, il lavoro di squadra è un punto di partenza fondamentale. In questo focus point, imparerete tutto ciò che è necessario sapere sul lavoro di squadra: il suo significato, le sue sfide e i suoi vantaggi. Vi daremo anche qualche consiglio per migliorare la comunicazione con gli altri membri del team e di conseguenza rendere la vostra missione cooperativa ancora più efficace e ricca di significato!

All'interno di una impresa cooperativa, i soci costituiscono un gruppo di lavoro allargato, che si riunisce durante le Assemblee generali. Ciascun socio può però appartenere anche ad un gruppo più ristretto di persone, con cui collabora quotidianamente e con cui si deve confrontare per il raggiungimento dei propri obiettivi lavorativi. Questo sotto-gruppo lo abbiamo definito "Team" (ref. Step3\_guida per formatori\_modello di funzionamento della cooperativa e Step3\_Strumento per studenti 1\_organigramma).

Per lavorare in modo efficace in Team, è utile essere consapevoli di cosa è un gruppo di lavoro, come funziona e quali sono le sue dinamiche. Di seguito troverete alcuni spunti di riflessione su questo tema. Vi invitiamo a porre attenzione al funzionamento del vostro gruppo di lavoro alla luce di quanto leggerete.

### Definizione e caratteristiche del Team

Il Team (che possiamo chiamare anche "squadra" o "gruppo di lavoro") è una realtà più complessa rispetto ad un semplice gruppo di persone; può essere definito come un insieme di più persone che:

- sono in relazione tra loro per un determinato periodo di tempo,
- hanno un obiettivo comune,
- sono reciprocamente consapevoli di essere parte del gruppo,
- hanno fiducia reciproca,
- si trovano a dover prendere decisioni e compiere azioni condivise,
- sono generalmente guidati da un leader

Il gruppo di lavoro inoltre è caratterizzato dall'interdipendenza positiva dei suoi membri. L'interdipendenza positiva nasce quando una persona percepisce di es-

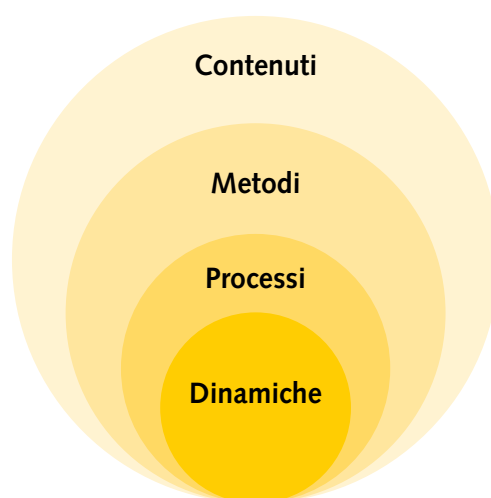


sere vincolata ad altre per il perseguimento di un proprio obiettivo. La positività consiste nella divisione dei compiti e nella condivisione di materiali, risorse e informazioni. È fondamentale che nel gruppo ciascun membro sviluppi la consapevolezza di dipendere positivamente gli uni dagli altri. Nel caso il leader gestisca male i conflitti del gruppo, questi possono degenerare creando un'interdipendenza negativa, dove i membri si ostacolano fra loro, portando al fallimento del gruppo.

Non sempre lavorare in gruppo è facile e piacevole, nonostante l'essere umano appartenga nel corso della sua vita a diversi gruppi. Far parte di un gruppo soddisfa il bisogno di relazioni sociali e di appartenenza e garantisce quell'esperienza formativa basilare di continua sperimentazione di sé, che contribuisce anche alla conoscenza di sé stessi, poiché *"l'identità si costruisce all'interno di una relazione"* (M. Buber).

## Livelli di un Team

Ciascun Team si muove ed opera contemporaneamente a diversi livelli, non tutti espliciti e sempre visibili ma tutti importanti.



### Contenuti

È il livello più superficiale, è il più immediatamente visibile. Comprende tutto ciò che il gruppo e i suoi membri fanno o dicono in modo esplicito: dagli obiettivi dichiarati, all'Ordine del giorno di un Meeting, agli argomenti in discussione, all'oggetto sociale (prodotto/servizio che si sviluppa), ...

### Metodo

È il modo in cui il gruppo organizza l'espressione del contenuto: l'uso di un particolare linguaggio, la sequenza delle comunicazioni, gli orari e i luoghi di incontro, i rituali, i modi di decidere.

In un Team di lavoro è utile scegliere consapevolmente il metodo per definire re-



gole di funzionamento, sistema dei ruoli e loro interazioni in modo condiviso e chiaro.

Il Metodo permette di individuare la struttura del gruppo ed è ciò che rimane stabile nel corso della storia di un gruppo, che è sempre in movimento.

### Processi

E' la sequenza storica degli elementi osservabili, come procedono i contenuti e come si snoda il metodo, come funziona la struttura del gruppo.

Chi parla, quante volte, chi decide e come, come interagiscono i diversi ruoli, come e quanto vengono applicate le regole, come si sviluppa la storia del gruppo, come cresce il Team,...

Contenuti e metodo sono strutturali, i processi sono la loro messa in atto.

### Dinamiche

Sono i movimenti emozionali del gruppo nel suo procedere, nella sua storia. Esistono in ogni momento nel qui e ora e non sempre sono espliciti e ben visibili, tuttavia hanno sul gruppo un grande potere. Emozioni, affetti, sentimenti infatti sono in grado di influenzare tutti i livelli precedenti, tanto che possono essere visti anche come sintomi/espressione di contenuti, metodi e processi del gruppo.

Aspetti emotivi complessi quali paure, ansie, fantasie, desideri, aspettative di ogni singolo membro costituiscono la parte "segreta" del Gruppo, la sua "vita" nascosta, la parte sommersa dell'iceberg.

Man mano che emergono richiedono attenzione, cura, tutela, presa in carico, valorizzazione. Una semplice strategia per svelare e prestare attenzione alle dinamiche di gruppo è l'uso del *circle time* (per una descrizione dell'attività *circle time* vedi [\[Step4\\_guida\\_per\\_formatori\\_lavorare\\_come\\_una\\_cooperativa\]](#)).



## Opportunità e rischi del lavoro in team

Lavorare in gruppo presenta alcuni indiscutibili opportunità vantaggiose rispetto al lavoro individuale: permette alle persone di avere a disposizione un'elevata quantità di conoscenze e di esperienze, di analizzare ogni situazione da una molteplicità di punti di vista, di comprendere più a fondo la complessità delle questioni e di ideare un maggior numero di possibili situazioni.

Lavorare insieme ad altre persone assicura inoltre che il compito venga eseguito con uno sforzo congiunto: la divisione del lavoro e il riconoscimento delle specifiche richieste di ruolo facilitano la circolazione delle informazioni e lo sviluppo di progetti innovativi e complessi. Inoltre, la specializzazione delle competenze di ogni individuo alimenta il know how del team stesso e ne aumenta la qualità del lavoro in uno scambio continuo di pratiche, metodi e conoscenze.

Se però il lavoro in team viene svolto in modo inconsapevole e con poca motivazione, è possibile incorrere in alcuni rischi di natura relazionale, cognitiva e psicologica. Ques-



ti rischi, se non conosciuti ed opportunamente padroneggiati, possono intralciare o addirittura compromettere la risoluzione dei problemi e il raggiungimento degli obiettivi.

In particolare, un rischio relazionale è costituito dalla possibile comparsa di schieramenti. Gli schieramenti possono essere: coalizioni, triangolazioni e deviazioni.

- nella coalizione due o più persone creano un rapporto di solidarietà per andare contro una terza;
- nella triangolazione una persona viene messa nel mezzo da due persone (o più) affinché si schieri con uno dei contendenti;
- nella deviazione, infine, due persone in disaccordo tra loro indirizzano il loro conflitto su un terzo.

Un rischio di natura psicologica è la deresponsabilizzazione che compare quando in un gruppo si verifica una diffusione delle responsabilità. Se un individuo deve decidere circa il rischio che può assumere, si sente responsabile di quanto farà sia di fronte a se stesso, sia di fronte ad amici, colleghi, ecc.. Ciò lo induce ad essere cauto, per timore di "perdere la faccia". Quando però lo stesso individuo discute con altri come procedere, si sente meno direttamente responsabile della scelta a cui si giunge.

Infine, un rischio di natura cognitiva è il "Gruppo pensiero" (groupthink). Questo fenomeno avviene quando un gruppo arriva a prendere una decisione particolarmente disastrosa o sconveniente, nonostante le informazioni in possesso e le competenze e conoscenze dei suoi membri. Questo può avvenire in particolare quando i partecipanti avvertono la necessità di decidere in tempi brevissimi, con una pressione sociale ad astenersi da dissidenze od obiezioni che potrebbero ostacolare e rallentare i tempi, oppure quando è alto il livello di giudizio nel gruppo, per cui idee diverse possono essere tacciate come "ingenua" o "banali" e insorge il desiderio di evitare l'ira o il sarcasmo degli altri. Creatività individuale, originalità, autonomia di pensiero e dubbi legittimi, vengono tutti sacrificati a favore di un ideale di coesione del gruppo.

## Come migliorare l'efficienza e il clima interno del Team

Un Team efficace ed efficiente è un team capace di comunicare in modo funzionale, di valutare correttamente dati e informazioni, di compiere scelte consapevoli e di imparare dai propri errori.

Per raggiungere questi obiettivi di funzionamento, è importante che nel gruppo sia presente un buon dialogo e una buona capacità di comunicazione.

Alcuni accorgimenti per migliorare la comunicazione sono:

### - Instaurare un clima collaborativo

La ricchezza di un gruppo consiste nella molteplicità di prospettive, è importante



però creare un clima favorevole che permetta ad ognuno di esprimersi. Comportamenti aggressivi, come criticare una proposta prima di averla ascoltata interamente, come svilire o umiliare la persona, non sono né corretti, né costruttivi. E' importante invece instaurare un clima di rispetto reciproco, caratterizzato dall'ascolto, dal confronto leale, dalla disponibilità verso l'altro.

#### - Accogliere il contributo di ognuno

Ogni persona ha il diritto-dovere di intervenire in una discussione in cui è coinvolto direttamente. E' importante ascoltare attivamente l'intervento di ognuno, poiché tutti possono fornire elementi preziosi per il lavoro del team. L'esposizione di una persona, inoltre, spesso rappresenta uno stimolo e un'ispirazione per altri membri, che possono così arricchire la discussione con altri elementi.

#### - Mantenere la coerenza durante le discussioni

Può sembrare un suggerimento ovvio ma le discussioni nei gruppi di lavoro non di rado deviano su aspetti diversi o su luoghi comuni relativi all'insufficienza delle risorse, alla scarsità di autonomia, alla limitatezza del tempo, ecc.. Durante una riunione operativa è importante invece mantenere il contenuto della comunicazione inerente al tema trattato e all'obiettivo prefissato.

#### - Criticare il comportamento e non la persona

Può capitare che una persona commetta un errore, che non svolga un compito che il gruppo le aveva affidato, che disattenda le aspettative. E' fondamentale, in questo caso, non attaccare la persona con affermazioni come "Sei un incapace" o "Non ci si può mai fidare di te" ma criticare invece il comportamento singolo che ha messo in atto commentandolo in modo obiettivo: "Hai svolto questo lavoro in modo superficiale". Colpire la persona presenta infatti due grandi svantaggi: deteriora la relazione e di conseguenza riduce la motivazione e l'impegno del soggetto, non aiuta la persona a capire dove ha sbagliato e quindi ad evitare lo stesso errore la volta successiva.

## Bibliografia utile

"Il gruppo al lavoro- strategie e consigli per migliorare la performance e la creatività del vostro gruppo" – Giovanni Lucarelli – Ed. Franco Angeli

"Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo" - GP Quaglino et al - Cortina ed.