

# **L'IMPORTANZA DELLA *VISIONE CONDIVISA* E DELLE *COMPETENZE SOCIALI* UN TEAM DI LAVORO**

**(breve introduzione al lavoro in team)**

di Daniele Pavarin e Paolo Scorzoni

[danielepavarin@libero.it](mailto:danielepavarin@libero.it) e [paolo.scorzoni@tin.it](mailto:paolo.scorzoni@tin.it)

## INDICE

La conduzione di team .....	3
Concetti base.....	3
Gruppo, gruppo di lavoro, lavoro di gruppo .....	3
Dall'obiettivo comune alla "visione condivisa" .....	4
Interdipendenza positiva.....	5
Competenze sociali .....	5
Comunicazione.....	6
Leadership distribuita .....	8
Soluzione negoziata dei conflitti.....	9
Le caratteristiche di un conflitto .....	9
Modelli di soluzione.....	9
La strategia della negoziazione.....	10
Problem solving e decision making .....	12
Responsabilità individuale.....	15
Revisione e il controllo del comportamento del team .....	15
Conclusioni.....	15
Bibliografia .....	16



## ***La conduzione di team***

### CONCETTI BASE

Il lavoro in piccoli team si pone l'obiettivo di migliorare la possibilità dei suoi membri di perseguire gli obiettivi che il team stesso si è dato.

I teorici del lavoro in piccoli team partono dal presupposto che la complessità della nostra società, non può essere affrontata utilizzando esclusivamente competenze individualistiche o competenze competitive.

C'è bisogno di persone in grado di creare una interdipendenza positiva all'interno dei gruppi in cui lavorano, perché solo una situazione di interdipendenza positiva favorisce la soluzione di quei problemi complessi che, oggi, singoli e aziende devono affrontare. L'interdipendenza positiva si realizza quando, all'interno di un gruppo, si risolve un problema con il contributo **effettivo** di tutti i suoi membri, impegnati con *mansioni diverse* a perseguire il medesimo obiettivo.

Per creare interdipendenza positiva, per fare in modo cioè che i gruppi-lavoro riescano a perseguire i loro **obiettivi** in modo cooperativo, le persone che li compongono devono essere in grado di mettere in atto un repertorio di comportamenti verbali e non verbali che viene definito come insieme delle competenze sociali; ovvero l'insieme dei comportamenti che una persona deve imparare ad adottare per poter lavorare in gruppo in modo costruttivo.

Questi comportamenti devono essere acquisiti per prima cosa dai leader di team che lavorano in modo collaborativo.

Prima però di parlare delle competenze di un leader e dei membri di un gruppo cooperativo, focalizziamo l'attenzione sul concetto di team.

### GRUPPO, GRUPPO DI LAVORO, LAVORO DI GRUPPO<sup>1</sup>

Il *gruppo* è un'insieme numericamente ridotto di persone tra loro in interazione. Il *gruppo* è una pluralità in interazione.

L'interazione può produrre un legame di coesione, cioè il sentirsi parte di una realtà comune, un essere insieme, un appartenere ad un gruppo.

L'interazione ed un clima positivo di coesione non sono sufficienti a definire un gruppo di lavoro. Possono produrre benessere, soddisfare bisogni personali, ma da sole non garantiscono autonomia e capacità di sopravvivenza al gruppo.

---

<sup>1</sup> Cfr.: Quaglino G. P., Casagrande S., Castellano A., Gruppo di lavoro. Lavoro di gruppo, Raffaello Cortina Editore, 1992



Il *gruppo di lavoro* nasce nel momento in cui si passa dall'interazione-coesione al legame di interdipendenza positiva, che si realizza quando i membri del gruppo acquisiscono la consapevolezza di dipendere gli uni dagli altri nella realizzazione di un obiettivo comune.

Mentre l'interazione si fonda sulla percezione della *presenza*, l'interdipendenza si fonda sulla percezione della *necessità reciproca*. La prima porta alla  *fusione*, la seconda porta allo *scambio*.

L'interdipendenza positiva è necessità di legame e opportunità di scambio, che portano il gruppo di lavoro a maturare verso lo stato dell'integrazione.

Il *gruppo di lavoro* è una pluralità in integrazione.

Per arrivare all'integrazione i membri del gruppo devono acquisire la competenza della negoziazione, cioè il saper negoziare tra uguaglianze e differenze, tra bisogni individuali e di gruppo.

L'integrazione sviluppa la collaborazione, che consente l'espressione di un'azione comune.

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

#### DALL'OBIETTIVO COMUNE ALLA "VISIONE CONDIVISA"

Che cosa motiva le persone a lavorare insieme?

Si tende a fare:

ciò che è ricompensato;

ciò che ricompensa;

ciò che stimiamo e crediamo sia buono;

ciò in cui ci riconosciamo;

ciò che è condiviso.

In un team di lavoro la motivazione che spinge all'impegno è l'obiettivo comune.

Nell'obiettivo comune dovrebbero convergere tutte le idee relative a ciò che è importante e che si vuole fare, a ciò che si crede e che si vuole realizzare insieme.

L'obiettivo comune da realizzare diventa la vera "fonte di autorità" riguardo il da farsi.

L'obiettivo comune diventa la "visione condivisa".

Che cos'è una visione condivisa?

"Una visione è un'immagine di futuro che si cerca di creare, descritta con il tempo presente, come se stesse accadendo ora. L'affermazione di una "nostra visione" mostra dove vogliamo andare e come saremo quando saremo giunti là"

La visione condivisa non è un'idea, ma una forza... È il grande sogno che tiene unite le persone, che dà loro direzione, che aiuta a superare le tensioni, ad assumere rischi e a sperimentare...



Porta le persone ad un impegno comune anche senza la garanzia di successo... Al suo livello più semplice, è la risposta alla domanda "che cosa vogliamo creare insieme"?...<sup>2</sup>

## Interdipendenza positiva

L'interdipendenza positiva è un elemento essenziale del lavoro in team e nasce quando una persona percepisce di essere vincolata ad altre per il perseguimento di un proprio obiettivo.

L'interdipendenza può essere oggettiva o soggettiva.

È oggettiva quando l'**attività** prevede necessariamente la collaborazione dei membri di un gruppo (es. in una squadra di calcio è oggettivamente necessario che i suoi membri collaborino); è soggettiva quando questa necessità è percepita a livello individuale da tutti i membri di un gruppo. Una persona potrebbe trovarsi in una situazione di interdipendenza oggettiva e non percepirla a livello soggettivo; di conseguenza potrebbe non collaborare con i compagni di gruppo, continuando a lavorare in modo individualistico o competitivo.

"L'interdipendenza positiva può essere raggiunta attraverso obiettivi comuni (interdipendenza di obiettivo), la divisione del compito (interdipendenza di compito), la condivisione di materiali, risorse, informazioni (interdipendenza di risorse), l'assegnazione di ruoli diversi (interdipendenza di ruolo), e ricompense di gruppo (interdipendenza di ricompensa)."<sup>3</sup>

Ad esempio i membri di un team di lavoro hanno in comune il medesimo obiettivo, che perseguono con compiti differenti, utilizzando in modo interdipendente le risorse e le competenze di cui sono portatori.

## Competenze sociali

L'interdipendenza positiva, su cui si fonda il team di lavoro, ha nella interazione efficace fra i membri un suo punto cruciale.<sup>4</sup>

Perché tra i membri di un gruppo possa instaurarsi una corretta relazione è necessario sviluppare in essi una serie di competenze che, con l'esercizio, possono essere apprese anche in età adulta.

Queste competenze vengono definite competenze sociali e possono essere riassunte nelle seguenti cinque grandi categorie:

1. competenze comunicative;
2. competenze di leadership distribuita;
3. competenze nella soluzione negoziata dei conflitti;
4. competenze nella soluzione dei problemi;
5. competenze nel prendere decisioni.

---

<sup>2</sup> SENGE, P. M., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990

<sup>3</sup> COMOGLIO, M., CARDOSO, M. A., *cit.*, p. 30.

<sup>4</sup> COMOGLIO, M., CARDOSO, M. A., *cit.*, p. 75.



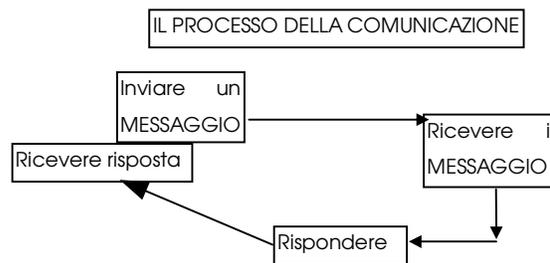
Il lavoro in team non presume che i membri di un gruppo cooperativo possiedano già queste competenze; ritiene che il lavorare in gruppo favorisca la loro acquisizione, soprattutto se vengono attentamente esaminate.<sup>5</sup>

Esse possono essere insegnate prima o apprese durante un lavoro che si svolga in condizioni di interdipendenza positiva.

### Comunicazione

Comunicare (Schema 1) significa fare in modo che un **messaggio**, lanciato da un **emittente**, sia raccolto da un **interlocutore** (ricevente) il quale, rispondendo a tono, faccia comprendere all'emittente d'aver ricevuto il messaggio.

### Schema 1



Il processo della comunicazione si conclude quando l'emittente, dopo aver ascoltato la risposta dell'interlocutore, può dirsi sicuro che esso abbia compreso il messaggio lanciato.

Quante volte, nella vita quotidiana, ci preoccupiamo di controllare se il messaggio da noi lanciato è stato ricevuto? Quante volte invece ci comportiamo come se stessimo lanciando un messaggio in una bottiglia?

Parlare, scrivere, tacere, muoversi, stare fermi è comunicare; non significa necessariamente comunicare in modo finalizzato alla corretta comprensione del messaggio che stiamo lanciando.

Comunicare in modo adeguato è parlare o scrivere con l'obiettivo di farci capire da chi ci ascolta.

Dal momento che non è possibile non comunicare<sup>6</sup>, diventa una necessità fare in modo che ciò che gli altri comprendono sia il più vicino possibile a ciò che noi vogliamo dire.

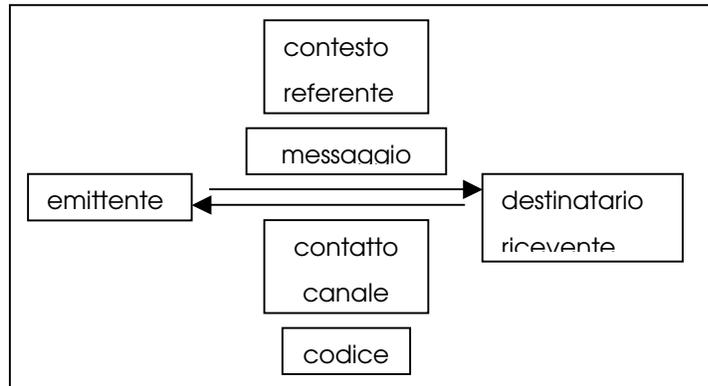
Abbiamo detto che in ogni comunicazione sono presenti un **emittente** (colui che lancia il messaggio) un **messaggio**, ed un **destinatario** (o ricevente, o interlocutore) (Schema 2)

<sup>5</sup> Per uno studio approfondito degli argomenti vedi COMOGLIO, M., CARDOSO, M. A., *cit.*, pp. 75-140.

<sup>6</sup> Primo assioma della comunicazione, definito da Watzlawick, Beavin, Jackson nel volume pubblicato nel 1967 *Pragmatica della comunicazione*.



## Schema 2<sup>7</sup>



Il messaggio si riferisce ad un **contesto** (o referente), mentre i due interlocutori, per trasmettere il messaggio, devono utilizzare un **canale** (o contatto) ed un **codice** (per organizzare il messaggio si può utilizzare uno **strumento**). Nella comunicazione inoltre si possono inserire delle **interferenze** (rumori) che spesso rendono problematica la comprensione.

Il processo della comunicazione può perciò essere riassunto nel modo che segue:

- ♣ ci sono MESSAGGI
- ♣ colui che fa partire un messaggio si chiama EMITTENTE
- ♣ colui che riceve un messaggio si chiama DESTINATARIO
- ♣ il messaggio si riferisce ad un CONTESTO, ad un argomento
- ♣ per lanciare messaggi si utilizza un CANALE (orale o scritto).
- ♣ per allestire e lanciare in concreto messaggi si usano STRUMENTI che la tecnologia mette a disposizione (telefono, fax, computer con Internet ecc.)
- ♣ per lanciare messaggi si utilizza un CODICE (lingua italiana o inglese, codice di programmazione, linguaggio cifrato ecc.)
- ♣ esistono INTERFERENZE che possono riguardare l'emittente, il ricevente, il canale, lo strumento o il codice e possono impedire una adeguata comprensione del messaggio.

Il processo di una *comunicazione* può dirsi concluso solo quando il destinatario ha dimostrato all'emittente di aver compreso il contenuto del messaggio.

Lo schema di Jakobson non deve essere considerato come un modello statico; il ricevente infatti è contemporaneamente emittente quando con un'espressione del volto o con un piccolo rumore della bocca lancia a sua volta un messaggio facendo capire che è attento, disattento, annoiato, partecipe. A sua volta l'emittente deve, in questi casi, diventare ricevente ed essere aperto e disponibile a modificare ciò che ha intenzione di dire in funzione delle informazioni che gli giungono man mano che porta avanti il suo discorso. Il modello di Jakobson

<sup>7</sup> Schema di Jakobson (1963).



deve essere perciò visto come un modello **dinamico**; ogni elemento dello schema deve poter essere considerato anche dal punto di vista opposto.

### **Leadership distribuita**

Un leader che lavora sull'interdipendenza positiva e sulla comunicazione è un leader che non accentra tutta la responsabilità del buon funzionamento del team su di sé, ma che tende a distribuire la responsabilità tra i membri del gruppo di lavoro. In questo modo la responsabilità individuale aumenta e le idee per il buon funzionamento della squadra si moltiplicano e si integrano.

Quali sono i comportamenti che bisogna mettere in atto per far funzionare un team al meglio nel corso di una riunione di lavoro?

Gli interventi sono, in parte orientati sul compito, sull'**obiettivo**, in parte orientati sulla creazione di un buon **clima** e sono i seguenti:

1. interventi orientati all'obiettivo
  - a. esporre nuove idee, portare suggerimenti, fornire informazioni
  - b. cercare informazioni e opinioni
  - c. orientare il lavoro di gruppo e attribuire ruoli
  - d. riassumere
  - e. stimolare l'approfondimento e aprire nuove prospettive
  - f. controllare il livello di comprensione dei membri
2. interventi orientati alla relazione
  - a. incoraggiare alla partecipazione
  - b. facilitare la comunicazione
  - c. sollevare da tensioni
  - d. osservare il processo
  - e. risolvere problemi interpersonali
  - f. mostrare accettazione, elargire riconoscimenti

Il leader di un team deve conoscere l'importanza di questi interventi e deve essere colui che distribuisce i ruoli all'interno del gruppo.

Il leader, in situazioni di leadership distribuita, deve essere aperto, maturo del punto di vista emotivo, sincero, deve avere fiducia nelle proprie possibilità e nelle possibilità del suo team, deve essere consapevole dei propri pregi e dei propri difetti e dei pregi e dei difetti dei membri del suo team, deve essere orientato al problem solving.

Un buon leader deve accettare le persone e allo stesso tempo essere in grado di riprendere i comportamenti negativi con fermezza, coniugandola ad una equilibrata flessibilità.

Il leader deve inoltre stimolare un clima aperto e di fiducia reciproca, determinare gli scopi, responsabilizzare.



### **Soluzione negoziata dei conflitti**

Il leader deve sapere che non esistono team di lavoro senza conflitti interpersonali. Il conflitto è inevitabile e deve essere gestito in modo costruttivo, in modo cioè da produrre una soluzione che soddisfi tutti i soggetti coinvolti. Il gruppo che non teme i conflitti interpersonali e che sa uscire da queste situazioni è un gruppo molto più produttivo, efficiente ed è anche destinato a durare più a lungo.

Per affrontare e risolvere i conflitti bisogna conoscerli.

Partiamo da una definizione generale di conflitto:

*scontro tra individui e/o gruppi che hanno scopi e/o bisogni propri che in qualche modo divergono o si sovrappongono.*

Quali sono le abilità sociali necessarie per affrontare in modo costruttivo un conflitto?

Le abilità necessarie sono le seguenti:

- ♣ saper ascoltare
- ♣ saper esprimere sensazioni e sentimenti
- ♣ saper eterocentrarsi
- ♣ saper essere creativi
- ♣ riconoscere le caratteristiche del conflitto
- ♣ scoprirne le origini
- ♣ scegliere le strategie di soluzione
- ♣ conoscere gli antecedenti del conflitto

#### *Le caratteristiche di un conflitto*

Un conflitto può essere:

- ♣ conflitto emozionale
- ♣ conflitto di interesse
- ♣ conflitto di valori e credenze
- ♣ conflitto cognitivo
- ♣ conflitto di scopi
- ♣ conflitto di sostanza

#### *Modelli di soluzione*

- ♣ dominio (vincente-perdente)
- ♣ accomodazione (perdente-vincente)
- ♣ fuga difensiva (perdente-perdente)
- ♣ compromesso (né vincitore né vinto)
- ♣ negoziazione (vincente-vincente)



### *La strategia della negoziazione*

La *strategia della negoziazione*<sup>8</sup>, mira al raggiungimento di una soluzione che sia totalmente, per quanto possibile, soddisfacente per i contendenti di una situazione conflittuale. Essa non è di facile applicazione, sia perché il metterla in atto comporta il possesso di buone abilità comunicative e specifiche regole procedurali, sia perché per essere esercitata richiede la disponibilità reciproca ad affrontare e superare insieme il conflitto. Le premesse su cui si fonda l'utilizzo di tale strategia sono, infatti, da una parte il *riconoscimento* del conflitto, dall'altra la *disponibilità reciproca* a superarlo. Se è vero che non si possono affrontare situazioni conflittuali se prima le parti in conflitto non riconoscono la situazione di disagio provocata dal conflitto, è altrettanto vero che, per convincersi ad affrontare un conflitto, al suo riconoscimento deve seguire la manifestazione sincera della volontà e disponibilità reciproca a superarlo.

Rispetto alle altre modalità di risoluzione dei conflitti, la negoziazione è una strategia nella quale le parti in causa non scelgono di salvare, in alternativa, o il rapporto con l'altro o gli interessi personali in gioco, ma fin dall'inizio esprimono la volontà di salvare sia la relazione che gli obiettivi di parte.

Sono essenzialmente due i momenti che costituiscono la strategia della negoziazione, realizzabili seguendo una serie di passi, che indirettamente ricalcano quelli proposti dalle più recenti teorie del negoziato<sup>9</sup>.

#### *Primo momento: Accordarsi su una comune definizione del conflitto*

Per raggiungere un accordo che sia soddisfacente per entrambi, le due parti, una volta espressa l'intenzione e la volontà di risolvere il conflitto, devono innanzitutto raggiungere una comune definizione dello stesso. Sono tre i passi da compiere verso questa direzione:

A) *Definire il conflitto dal proprio punto di vista*: significa per entrambi riuscire a definire nel modo più articolato e specifico in cosa consista la percezione personale del conflitto (descrizione delle azioni ed espressione delle emozioni, bisogni, scopi, proposte personali di accordo, proprie e dell'altro). Prima del confronto con l'altro, alle parti in conflitto è richiesto il saper prendere contatto con se stessi, per capire qual è la propria rappresentazione del conflitto e che cosa si vuole raggiungere attraverso la negoziazione.

B) *Confrontare le definizioni*: il confronto è l'espressione diretta del proprio punto di vista all'altro, esprimendogli nel contempo l'invito a fare lo stesso. È importante in questa fase focalizzarsi sui comportamenti e non sulle caratteristiche personali: si discute, cioè, sui problemi e non sulla persona.

Il conflitto, in questo caso, è visto come un problema che riguarda entrambi e perciò da risolvere insieme, non come una situazione che decreterà chi ha ragione e chi ha torto. Definire

---

<sup>8</sup> Cfr. Comoglio M., *Educare insegnando. Apprendere ad applicare il Cooperative Learning*, op. cit., p. 388-389

<sup>9</sup> Cfr. Fisher R., Ury W., *L'arte del negoziato*, Mondadori, 1995



un conflitto come un comune problema da risolvere aumenterà la fiducia reciproca e rafforzerà la cooperazione.

C) *Comprendere la prospettiva dell'altro*: una delle abilità più importanti per la soluzione costruttiva di un conflitto è riuscire a comprendere come il conflitto viene vissuto nella prospettiva dell'altro. Per questo è necessario passare dall'essere centrati su se stessi e sul proprio modo di vedere, al decentrarsi prendendo in considerazione il punto di vista dell'altro, prima senza modificare il proprio, poi diventando disponibili ad influenzarsi reciprocamente, trasformando l'egocentrismo iniziale in eterocentrismo.

Secondo momento: Trovare un accordo che sia soddisfacente per entrambi ed essere disposti a verificarlo. Aver raggiunto una definizione comune del conflitto consente alle due parti di passare alla ricerca delle possibili soluzioni. Infatti, una volta chiarite le differenze di opinione e sgombrato il campo dai possibili equivoci, è anche più facile riconoscere eventuali punti di convergenza e, comunque, cercarli insieme.

I passi per realizzare questo obiettivo sono due:

A) *Inventare soluzioni di mutuo vantaggio*: ossia trovare insieme soluzioni che incontrino i bisogni e gli scopi di entrambi. È importante in questo momento che le parti in conflitto dispongano di adeguati atteggiamenti e procedure relazionali e di problem solving per generare e offrire molteplici alternative di soluzione.

B) *Scegliere la soluzione che sia soddisfacente per entrambi e stabilire i criteri per verificare l'accordo nel tempo*. La scelta deve andare alla soluzione che realizza, se non il pieno, il più soddisfacente accordo delle parti, le quali devono poterla assumere come "con-vincente", non come compromissoria, impegnandosi quindi al mantenimento e alla verifica degli impegni presi. Per questo, l'accordo deve prevedere sia le modalità di azione per il futuro, sia i modi in cui la cooperazione potrà essere recuperata nel caso in cui i comportamenti non rispettassero la soluzione presa.

Nell'ottica della negoziazione, la ricerca della soluzione di un conflitto richiede quindi il saper gestire insieme un "processo", partendo dall'espressione di una sincera motivazione e intenzionalità cooperativa al confronto. L'obiettivo è creare le condizioni per una piena valorizzazione delle differenze e per la costruzione di una relazione di reciproca fiducia.

Quando si manifesta un conflitto in un contesto cooperativo e alla presenza di autentiche capacità negoziali, la sua gestione tende ad essere costruttiva perché le parti in causa riconoscono che gli interessi a lungo termine dati dal lavorare insieme sono più importanti di quelli immediati. Per questo, poter attuare la negoziazione all'interno di un gruppo cooperativo, comporta non solo vantaggi a breve termine per ogni parte, ma anche vantaggi a lungo termine, determinati dal miglioramento dell'efficacia del gruppo di cui si fa parte. La "capacità negoziale non svolge solo un'azione di natura preventiva contro i rischi di "rottura" dei rapporti



tra i membri, ma, se gestita con successo, può rilanciare l'azione di gruppo rinsaldando i sentimenti di fiducia e di rispetto."<sup>10</sup>

### **Problem solving e decision making**

Il lavoro in team spesso nasce e si sviluppa intorno alla necessità di risolvere un problema e, comunque, è normale incontri sul suo cammino una qualche situazione problematica. In particolare, all'interno di un team di lavoro le situazioni problematiche costituiscono l'occasione per promuovere lo sviluppo di procedure per "procedere insieme" lungo il percorso che porta alla risoluzione di un problema.

A tal riguardo, in tali contesti la capacità di risolvere problemi e di prendere decisioni sono considerate vere e proprie competenze socio-relazionali, distinguendo quelle che sono le abilità richieste nel risolvere un problema da soli e in generale, dalle abilità richieste nel momento in cui si affrontano problemi in gruppo. "Si può intendere per "competenza sociale di soluzione di problemi" (o di "prendere decisioni") la competenza di natura collaborativa, fondata cioè sulle risorse di tutti i membri di un gruppo, che consente di risolvere problemi (o "prendere decisioni") non risolvibili da un solo individuo o per la loro complessità o per le costrizioni ... che si introducono o impongono."<sup>11</sup>

Questa ulteriore competenza sociale, richiesta per lavorare in gruppo cooperativo, consiste quindi nella capacità di usare *insieme* le procedure e le strategie implicate nel processo di risoluzione dei problemi, dovendosi queste integrare necessariamente con le abilità comunicative, di distribuzione di ruoli e funzioni di leadership, di negoziazione dei conflitti, descritte in precedenza.

Analizzare pertanto in cosa consista la competenza sociale di soluzione di problemi e di presa di decisioni richiede, da una parte, definire le procedure e le strategie per risolvere un problema, dall'altra, individuare le abilità sociali che ad esse si devono poter integrare.

Non rientra nei fini del nostro lavoro presentare una rassegna analitica delle molteplici teorie relative al problem solving. Per l'economia del nostro lavoro è sufficiente considerare un modello di massima delle strategie di soluzione di un problema e delineare, fase per fase, le abilità sociali necessarie ad un loro efficace svolgimento di gruppo.

A livello generale, un processo di soluzione di problemi può essere scomposto nelle seguenti fasi: formulare e descrivere il problema;

- ♣ generare soluzioni;
- ♣ valutare le alternative;
- ♣ prendere una decisione;
- ♣ realizzarla.

---

<sup>10</sup> Comoglio M., *Educare insegnando. Apprendere ad applicare il Cooperative Learning*, op. cit., p. 428.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 443



Costituisce già una abilità sociale fondamentale il conoscere e l'assumere, come modello di riferimento di gruppo, la successione dei passi per risolvere un problema. Tale conoscenza, una volta diventata comune, si trasforma nell'abilità sociale del saper affrontare tutti, di volta in volta, la stessa fase di un problema. "Uno dei difetti più diffusi nei gruppi è proprio il procedere disordinato e impulsivo di ciascuno. Mentre alcuni sono ancora fermi alla fase di definizione del problema, altri sono già oltre, pensando alle possibili sue soluzioni."<sup>12</sup>

La fase iniziale di "identificazione e definizione del problema" è molto importante, in quanto in grado di condizionare il modo successivo di procedere in gruppo, in particolare la ricerca delle possibili soluzioni. "Saper definire il problema è il primo passo per trovarne la soluzione. La sua importanza deriva dall'osservazione che da definizioni diverse del problema possono scaturire proposte di soluzione diverse... Il carattere "sociale" dell'abilità sta nel fatto che le persone interessate al problema "con-dividano" fin dall'inizio il processo di soluzione ... Quanto più le persone armonizzano i loro sforzi per trovare una definizione unanimemente accettata del problema, tanto più facile sarà per loro procedere in maniera corresponsabile lungo le fasi successive del processo... Dal punto di vista del gruppo, saper definire il problema può essere allora descritto come l'abilità dei membri di "applicare insieme" diverse strategie utili a tale scopo."<sup>13</sup>

In genere, i problemi si possono categorizzare in tre diverse tipologie, in base alle informazioni di cui si dispone. Si distinguono, così, "**problemi ben definiti**", per i quali si possiedono tutte le informazioni necessarie per la loro soluzione, che è unica, inequivocabile e precisa. Altra categoria è quella dei "**problemi mal definiti**", per i quali le informazioni disponibili sono insufficienti a delineare chiaramente la situazione di partenza o la situazione finale. Questo stato di incertezza fa sì che, a seconda dei dati privilegiati, siano possibili più soluzioni. Infine, si distinguono i "**problemi complessi**", per i quali la possibilità di arrivare ad una soluzione richiede una loro continua ristrutturazione, mancando sia le proprietà dello stato iniziale, sia informazioni sullo stato finale da conseguire.<sup>14</sup> A tal riguardo, diventa importante per i membri di un gruppo acquisire ed esercitare l'abilità sociale legata al "**saper classificare insieme**" il tipo di problema da risolvere. Identificare la tipologia a cui appartiene un problema consente di valutare, sin dall'inizio, quali sono le informazioni da ricercare, le strategie da applicare, il tipo di soluzione possibile per quel problema, in definitiva, il tipo di approccio più funzionale. Un rischio a cui un gruppo cooperativo può andare incontro, in questa prima fase, è quello di non verificare se le definizioni personali di ogni membro corrispondono alla definizione comune del problema assunta dal gruppo.

---

<sup>12</sup> Comoglio M., *Educare insegnando. Apprendere ad applicare il Cooperative Learning*, op. cit., p.444

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 451

<sup>14</sup> Cfr. Comoglio M., Cardoso M. A., *Insegnare e apprendere in gruppo. Il Cooperative Learning*, op. cit., p. 119



Arrivare ad una definizione comune è comunque l'esito necessario di questa fase preliminare, a cui segue la fase in cui è richiesto al gruppo di **"saper generare idee"** di soluzione. A tal fine, possono essere utilizzate diverse strategie, applicabili in situazioni diverse a livello di gruppo, e per le quali valgono, in buona misura, gli stessi atteggiamenti, tecniche e precauzioni indicati, a proposito della gestione dei conflitti, per la fase di "invenzione". Possedere un ricco repertorio di strategie di generazione di idee risponde all'obiettivo di rendere più ampio possibile l'arco delle soluzioni, dalle quali poter scegliere quella più funzionale.

La fase di **"valutazione delle alternative"** proposte è strettamente intrecciata con quella di **"presa di decisioni"**, la quale infatti inizia nel momento in cui il gruppo si trova a dover valutare, tra varie alternative, quale scegliere. Mentre nei problemi "ben definiti" è difficile parlare di un'attività decisionale vera e propria, in quanto questa già si risolve nella scelta della strategia risoltrice, davanti a problemi "mal definiti e complessi" l'attività decisionale è una costante, richiesta sia quando si tratta di scegliere tra più definizioni possibili del problema, sia quando la scelta riguarda le varie euristiche di soluzione generate, sia quando si tratta di applicarle.

A livello di gruppo, il momento della valutazione delle idee richiede il saper evitare possibili errori di giudizio, che possono essere determinati dalla scarsità di informazioni, dal poco tempo a disposizione, dal voler evitare certe scelte, anche se considerate valide, per timore di rompere l'unità del gruppo, dal prevalere di atteggiamenti competitivi. Allora, per fare una buona scelta, da una parte serve la disponibilità di tutte le competenze socio-relazionali fin qui considerate, dall'altra occorre il possesso di un repertorio di strategie funzionali alla valutazione di idee o soluzioni. A tal riguardo, in un processo di valutazione si devono prima di tutto stabilire i criteri in base ai quali valutare le alternative. Una volta identificati i criteri, si possono individuare le conseguenze, cioè i vantaggi o gli svantaggi di ogni alternativa, ed il loro grado di probabilità, soprattutto se in questa fase di valutazione prevalgono condizioni di incertezza.

Per quanto riguarda la presa di decisioni all'interno di un gruppo, è importante considerare come ogni modalità decisionale influisce in modo diverso sia sulla qualità della decisione presa, sia sul livello di partecipazione effettiva alla sua realizzazione. In base alla situazione da affrontare, i membri di un gruppo devono essere in grado di valutare la modalità decisionale più adatta, scegliendola in base ad alcuni criteri, tra i quali il tempo disponibile, la qualità della soluzione, la soddisfazione dei membri, la valorizzazione delle risorse del gruppo, lo sviluppo della stessa abilità decisionale.

Una volta arrivati ad una decisione di gruppo, inizia la **"fase di realizzazione"**. Al gruppo è richiesto il **"saper pianificare"** la strategia scelta, definendo gli obiettivi finali e intermedi, prevedendo eventuali ostacoli, le loro cause, il loro grado di rischio. L'esercizio di queste abilità richiede al gruppo la capacità di valutare le risorse disponibili e di distribuirle lungo il processo di attuazione della soluzione.



La competenza sociale nella risoluzione dei problemi riguarda quindi la capacità di coordinare gli sforzi e le abilità dei singoli per sviluppare un'azione, che permetta al gruppo di arrivare a prendere decisioni di qualità e a realizzarle attraverso il coinvolgimento di tutti.

## Responsabilità individuale

Molti leader ritengono che le attività in team annullino la responsabilità personale.

Questo concetto non è però applicabile al team di lavoro strutturato. "La variabile chiave che media l'efficacia della cooperazione è il senso di responsabilità personale verso gli altri membri del gruppo per raggiungere gli obiettivi del gruppo.

Esso implica:

- ♣ concludere la propria attività;
- ♣ facilitare il lavoro degli altri membri del gruppo e sostenere i loro sforzi."<sup>15</sup>

In una situazione ad alta interdipendenza positiva la responsabilità individuale aumenta anziché diminuire perché ogni membro del gruppo ha interesse a raggiungere l'obiettivo e ricopre una mansione che solo lui può ricoprire all'interno del gruppo; per questo la motivazione a portare a termine il lavoro e a raggiungere l'obiettivo è più alta, non solo rispetto al lavoro di gruppo tradizionale (in cui il più bravo lavorava e gli altri stavano a guardare), ma anche rispetto al lavoro impostato in modo individualistico o competitivo.

## Revisione e il controllo del comportamento del team

Le attività in team necessitano, per essere più efficaci, di un controllo che può essere effettuato durante lo svolgersi del compito (monitoring) oppure una volta terminata l'attività comune (processing). Anche questa attività incrementa la responsabilità individuale.

Il monitoring è molto importante soprattutto nel corso di attività che prevedono tempi lunghi.

"Varie ricerche hanno dimostrato che questa variabile ha una grande importanza sul miglioramento dei risultati."<sup>16</sup>

Infatti se si verificano errori, se nascono problemi di metodo o conflitti interpersonali possono essere immediatamente individuati e affrontati.

## CONCLUSIONI

Leader si nasce o si diventa? Dopo quanto detto in queste pagine la conclusione non può essere che: *leader si diventa*.

Leader di un team di lavoro si diventa coinvolgendo i membri e facendoli diventare pezzi fondamentali dell'ingranaggio che è proteso al raggiungimento di un obiettivo comune. Per diventare leader di un team organizzato in questo modo bisogna lavorare con persone che ritengono importante oltre alla formazione tecnica anche quella sulle competenze sociali. La

<sup>15</sup> COMOGLIO, M., *Educare insegnando*, LAS, ROMA, 1998, p. 67.

<sup>16</sup> COMOGLIO, M., CARDOSO, M. A., *cit.*, p. 32



formazione continua anche in quest'ambito diventa perciò una risorsa fondamentale che consente di aumentare la produttività del gruppo di lavoro.

Il primo a credere nell'importanza di formarsi in questa direzione deve essere il leader.

## **Bibliografia**

- AA. VV., *La forza dei team*, MILANO, 1993.
- HANDY, C., *The age of unreason*, LONDON, 1989.
- DE BONO, E., *Il pensiero laterale*, MILANO, 1981.
- DE BONO, E., *Sei cappelli per pensare*, MILANO, 1991.
- DE BONO, E., *Sei scarpe per agire*, MILANO, 1994.
- MC CONKEY D.D., *Gestire in funzione dei risultati*, Sperling & Kupfer, 1989.
- QUAGLINO G. P., CASAGRANDE S., CASTELLANO A., *Gruppo di lavoro. Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, 1992.
- SENGE, P. M., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday/Currency, 1990.
- FISHER R., URY W., *L'arte del negoziato*, Mondadori, 1995.
- COMOGLIO, M., CARDOSO, M. A., *Insegnare e apprendere in gruppo*, LAS, ROMA, 1996.
- COMOGLIO, M., *Educare insegnando*, LAS, ROMA, 1998.
- COMOGLIO, M., *Il peer tutoring*, LAS, ROMA, in pubblicazione.
- AA. VV. , *Pragmatica della comunicazione umana*, 1967.
- CHOEN, E., *Organizzare i gruppi cooperativi*, ERICKSON, TRENTO.
- TOPPING, K., *Tutoring*, ERICKSON, TRENTO.
- JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1987). *Learning together and alone*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1994). Learning together. In S. SHARAN (Eds.), *Handbook of cooperative learning methods*. (pp-51-65). Westport, CN: The Greenwood Press.
- JOHNSON, D., JOHNSON, R., HOLUBEC, E., & ROY, P. (1984). *Circles of learning*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- YAGER, S., JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. (1985). Oral discussion, group-to-individual transfer, and achievement in cooperative learning groups. *Journal of Educational Psychology*. 77, 60-66.
- PAVARIN D., *Apprendere in relazione e apprendere relazioni: il Cooperative Learning*, Tesi di Laurea in Scienze dell'Educazione, Università degli Studi di Padova, a.a. 1997-1998.
- SCORZONI, P., ELLERANI, P. G., PAVAN, D., *Il Cooperative Learning "made in Italy"*, in ISRE Rivista Quadrimestrale, n. 2, anno 1997, pp. 93-101.