

FARE SQUADRA PER TRAINARE IL CAMBIAMENTO O
...CAMBIARE PER TRAINARE IL CAMBIAMENTO?

Angela D'Uffizi

Psicologa del lavoro e delle organizzazioni

*"Trovarsi insieme è un inizio,
restare insieme un progresso
e lavorare insieme un successo"*

Henry Ford

Nel documento-base del Dipartimento della Funzione Pubblica sul cambiamento della PA italiana ("Proposte per il cambiamento nelle amministrazioni pubbliche") troviamo, tra le priorità individuate, il "Fare squadra per trainare il cambiamento".

Questa linea di direzione sembra scaturire dall'analisi di esperienze di riforma condotte in passato e dalla difficoltà di attuazione incontrata, determinata soprattutto dalla resistenza che le persone mostrano nei confronti del cambiamento, la cui risposta è spesso di paura e di incertezza per il nuovo.

Per trovare una soluzione a questo problema, e quindi per avviare con successo nuovi processi di cambiamento, si pensa di intervenire sulla cultura e sui comportamenti dei dirigenti e degli operatori pubblici, in particolare sfruttando il potere e il valore che il "gruppo" può avere all'interno di una organizzazione.

In questi ultimi anni, infatti, si è tornati a parlare molto dell'importanza dei gruppi di lavoro. Ciò è da collegare al fatto che le grandi ristrutturazioni industriali, le riorganizzazioni continue, la rincorsa ai cambiamenti tecnologici, da un lato spingono le organizzazioni a ricercare forme più flessibili, dall'altro lato individuano nei gruppi di lavoro il punto forte, l'elemento base e trainante per la ricomposizione del lavoro.

Ma è proprio così? E soprattutto, è il gruppo che traina il cambiamento o piuttosto è il cambiamento culturale che permette la nascita e lo sviluppo del gruppo?

Non è semplice rispondere a questa domanda, ci troviamo di fronte allo stesso dilemma se "è nato prima l'uovo o la gallina?".

Proviamo però ad esplorare cosa c'è dietro al gruppo e cerchiamo di individuarne le potenzialità come strumento di lavoro.

Il gruppo è da molti considerato il luogo in cui si vive, attraverso comunicazioni aperte, profonde e biunivoche, una realtà in cui ciascuno ha un determinato ruolo, una partecipazione alle attività vivace e soddisfacente.

Questa idea non sempre viene però confermata nella realtà. Esperienze concrete ci dicono piuttosto che, all'interno del gruppo, spesso si vivono emozioni e sentimenti negativi: controversie, conflitti, ansie, tensioni forti e a volte angoscianti.

La situazione che ci si presenta è perciò questa: da una parte siamo affascinati dalla possibilità di impostare i processi di lavoro attraverso il gruppo, dall'altra siamo consapevoli delle difficoltà e delle problematiche che esso comporta e ne siamo spaventati. Si oscilla quindi tra una immagine idealizzata e un rifiuto del lavoro di gruppo.

Ma cosa ci ostacola e ci impedisce di dare il giusto senso e significato a ciò che si produce collettivamente?

Ripercorriamo gli elementi base del gruppo. Cosa distingue il gruppo da un semplice insieme di persone che lavorano sul medesimo obiettivo? Prima di tutto è importante chiarire che l'analisi deve essere necessariamente fatta su due livelli: esiste una dimensione operativa/organizzativa e una dimensione psicologica.

Per quanto riguarda la dimensione operativa/organizzativa, non bisogna dimenticare che il gruppo è uno strumento, un mezzo per arrivare alla performance. Per fare questo è però necessario individuare specifici risultati dei quali il gruppo sia collettivamente responsabile e una condotta aziendale che ne enfatizzi il raggiungimento.

Da questo punto di vista il gruppo è quindi costituito da un piccolo numero di persone dotate di competenze complementari, con uno scopo comune, obiettivi di performance e un approccio di lavoro basato sulla responsabilizzazione collettiva. Nello specifico, come affermano Jon R. Katzenbach - Douglas K. Smith, McKinsey & Company ("La forza dei team", 1993, Sperling & Kupfer Editori), i gruppi devono possedere:

1. **mix di capacità** necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati

- *capacità tecniche* (conoscenze specifiche e attivazione di processi di autosviluppo e autoformazione)
- *capacità di risolvere problemi e prendere decisioni* (identificare problemi e opportunità che si presentano, valutare le diverse possibilità di intervento, quindi compiere le scelte e prendere le decisioni necessarie)
- *capacità di gestire i rapporti interpersonali* (comunicare e attivare confronti costruttivi, essere obiettivi, saper ascoltare e rispettare le opinioni altrui)

Sulla base di quanto detto, è bene fare attenzione, in fase di composizione dei gruppi, a non incorrere in due errori:

- tralasciare la competenza tecnica dei singoli e focalizzare l'attenzione essenzialmente sulla base della compatibilità personale o della posizione ricoperta nell'organizzazione
- dare importanza eccessiva al livello di competenze tecniche in entrata. Questo porta a non considerare l'efficacia del gruppo come veicolo di apprendimento e sviluppo personale. In realtà è necessario che le competenze richieste siano presenti allo stato potenziale perché saranno le stesse dinamiche interne al gruppo che daranno l'occasione per svilupparle. Infatti l'attenzione costante alla performance permette di identificare rapidamente le lacune e le azioni per colmarle; inoltre, la consapevolezza della propria responsabilità nei confronti del gruppo spinge ogni componente a voler acquisire conoscenze e a non fallire nel proprio ruolo

2. **obiettivo comune** - fondamentale a determinare il clima di lavoro e le aspirazioni del gruppo. E' necessario che il management fornisca, sulla base di necessità ed opportunità individuate, linee guida e obiettivi precisi e raggiungibili. Lo sforzo iniziale richiesto al management di trasformare delle direttive di massima in obiettivi di rendimento concreti e misurabili, fornisce risultati concreti. Obiettivi di performance specifici infatti, permettono al gruppo di decollare ed attivare processi lavorativi e comportamentali precisi, di creare uno scopo significativo per tutti i membri, di promuovere comunicazioni chiare e confronti costruttivi all'interno del gruppo, di concentrarsi sul raggiungimento dei risultati, di conseguire piccole vittorie in corso d'opera e di seguire l'andamento dei lavori
3. **approccio di lavoro comune** - è importante dedicare tempo e impegno per trovare un accordo su molteplici aspetti: attribuzione delle mansioni, definizione e rispetto dei tempi, scelta delle competenze da sviluppare, processi decisionali. Fondamentale è il contributo concreto di tutti inoltre, i gruppi più efficaci sono quelli in cui, con il passare del tempo, alcuni membri assumono importanti ruoli sociali e di leadership perché sanno stimolare, interpretare, supportare, integrare, sintetizzare meglio di altri
4. **responsabilità collettiva** - il senso di responsabilità si rafforza con il tempo ed è in relazione con la partecipazione attiva alle attività: energia e impegno concreto, sforzo di capire come e che cosa il gruppo si propone di raggiungere e qual è il modo migliore per farlo. Possiamo esprimere il nostro punto di vista sul lavoro svolto e

possiamo pretendere di essere ascoltati solo se ci assumiamo in prima persona la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Se teniamo fede agli impegni presi, preserviamo e incrementiamo la fiducia su cui si deve fondare ogni gruppo. Deve essere chiaro che il coinvolgimento e la partecipazione sono il risultato di un percorso che deve essere continuamente alimentato e sostenuto. Inoltre, l'efficacia del gruppo, scaturisce dalla riflessione sulle esperienze fatte, sia di successo che di insuccesso, e dalla capacità di apprendere da essa.

Come precedentemente detto, il lavoro di gruppo non significa solo intervenire su aspetti operativi/organizzativi, ma anche e soprattutto, un modo di pensare del tutto particolari. Come propone Enzo Spaltro, se passiamo ad esplorare la dimensione psicologica del gruppo possiamo dire che quando la dimensione "coppia" viene superata e viene proposta una dimensione "micro", cioè di piccolo gruppo, non solo avviene un cambiamento di situazione fisica e di numero di persone: cambia il clima. Si passa dalla "cultura" di coppia alla "cultura" di gruppo.

Che differenza esiste fra le due realtà? Se chiamiamo in causa Freud, possiamo dire che la cultura di coppia ha come base il rapporto edipico, cioè un rapporto che non può essere modificato. Mia madre e mio padre sono fissi e non li posso cambiare. La cultura di coppia tenta di esportare sul sociale i vantaggi di una simile relazione fissa ed imm modificabile. Le caratteristiche di una "cultura di coppia" sono:

- *unicità di comando*: ognuno ha un capo, l'obbedienza è un valore, il dissenso è proibito
- *trattamento dei conflitti tramite suddivisione*: se noi due siamo in disaccordo, ci suddividiamo il campo in modo che siano chiare le competenze mie e tue. Con questo principio si arriva, per suddivisioni successive, alla parcellizzazione del lavoro ed alla catena di montaggio. I conflitti sono considerati patologia quindi da evitare
- *prevalenza di una concezione del potere come competitivo ed a somma costante*: quanto più potere io acquisto, tanto più ne tolgo a te e tanto più potere tu acquisti tanto più ne togli a me (mors tua vita mea)
- *centralità del presente e unidimensionalità temporale*. Se il tempo passa, cambiano le situazioni e l'influenza dell'Edipo potrebbe venire diminuita fortemente, meglio che il tempo, almeno psicologicamente, non passi mai

- *monodimensionalità dei metodi conoscitivi*: anche questa deriva dal trasferimento della relazione edipica sulla conoscenza. La madre e il padre sono unici, c'è quindi una sola verità perché la sorgente è fissa e obiettivamente stabile
- *fedeltà*: cioè il rispetto delle radici. Così l'anzianità di servizio in azienda, il tempo impiegato a fare una cosa, la dislocazione delle risorse in modo totale (non si possono servire due padroni). In questo senso un sentimento molto frequente nella relazione di coppia è il sentimento di colpa, la paura costante della violazione della norma di coppia
- altro valore centrale della cultura di coppia è l'*accumulo*, cioè il sentimento centrale e crescente della proprietà vincolata alla coppia

La "cultura di gruppo" ha invece come base il pluralismo e quindi la convinzione che tutto è convenzionale, creato dal gruppo e quindi può essere cambiato e cambiare. Entra in gioco la rinuncia del rapporto originario per sperimentarsi e sperimentare altri rapporti che non sono così obiettivi, ma che presentano vantaggi rispetto alla cultura di coppia. Le caratteristiche sono:

- *differenziazione della leadership*: ripartizione delle diverse funzioni del capo tra diversi individui (gerarchia, tecnica, supporto socio-emotivo, sicurezza,...). Ognuno ha più capi ed ogni capo si rivolge ai suoi uomini secondo la propria competenza gerarchica, funzionale o riassicuratoria. Il dissenso è un valore e l'obbedienza non è mai totale; la leadership è circolante, è un fenomeno di gruppo e non è fissa
- *trattamento dei conflitti tramite condivisione*: se siamo in conflitto, su alcune cose ci metteremo d'accordo per suddividerle e stabilire campi delimitati di competenza, ma su altre cose troveremo un *modus vivendi*, una "condivisione" dei conflitti che non si possono risolvere una volta per tutte ma che devono essere gestiti sempre quotidianamente. I conflitti non sono patologia, ma fisiologia, sono risorse
- *concezione del potere pluralista ed a somma variabile*, per cui quanto più potere io acquisto, tanto più potere gli altri acquistano; quanto più potere gli altri acquistano, tanto più potere io acquisto (vita tua, vita mea)

- *centralità del futuro e polidimensionalità temporale* (passato, presente, futuro): il pluralismo interumano è trasferito come pluralismo temporale e soprattutto nel futuro, per cui sono possibili programmazioni e piani non soltanto nel futuro teorico, ma differenziando il futuro in stadi successivi
- *pluralismo conoscitivo*: non esiste una sola verità ed un solo modo per giungervi
- *cambiamento*: la provvisorietà, cioè il rispetto del futuro. Così i cambiamenti di lavoro nelle aziende, la rapidità nel fare una cosa, la dislocazione ripartita delle risorse articolata e polidimensionale
- altro valore centrale è il *consumo*, cioè il sentimento di distribuzione delle proprie risorse alla pluralità degli altri e della dipendenza da loro. Non esistono tabù e violazioni di norme poiché il pluralismo normativo consente un miscuglio di poteri e contropoteri
- poiché la relazione di gruppo è plurale le norme sono convenzionali e domina il soggettivo, il contratto e il contrattabile

Sulla base di quanto affermato, il presupposto indispensabile per creare la dimensione del gruppo, è lo spostamento dalla "cultura di coppia" alla "cultura di gruppo".

Ma come avviene questo passaggio da una dimensione interpersonale ad una sociale? Come gli individui, anche i gruppi attraversano vari stadi di sviluppo. Infatti, lo sviluppo dell'individuo passa da un periodo orientamento e di dipendenza dei neonati e dei bambini molto piccoli, ad una fase di ribellione nei confronti del controllo esercitato dai genitori e dalla scuola, ad una fase di socializzazione tipica dell'adolescente, per arrivare poi alla maturità dell'individuo. Queste fasi le ritroviamo nel gruppo dove, partendo dalla formazione iniziale si arriva ad una maturazione e allo sviluppo di un'organizzazione completamente sviluppata.

Tuckman (1965) ha individuato quattro stadi di sviluppo di un gruppo:

1. FORMING - l'attenzione è posta soprattutto sull'avvio del gruppo. Esiste una situazione di ansia legata alla fase iniziale d'incertezza: non c'è chiarezza sullo scopo del gruppo e sulle aspettative dei membri, mancano punti di riferimento, le interazioni sono superficiali e tendono ad essere rivolte al leader formale. Ognuno osserva l'altro per determinare quale tipo di comportamento sarà accettabile, di che natura è il compito del gruppo e in che modo il gruppo sarà utilizzato per

eseguire il lavoro e quali sono gli spazi del singolo. In questa fase prevale la dipendenza dal leader

2. **STORMING** - è lo stadio caratterizzato dal conflitto tra i membri del gruppo e dalla resistenza verso il compito da raggiungere. Si manifesta ostilità tra i vari membri e nei confronti del leader, in quanto tutti oppongono resistenza sia alla struttura del gruppo sia al compito da svolgere. I membri si sentono liberi di opporsi alle opinioni altrui e, in questo modo, cominciano ad esprimere incertezze, preoccupazioni e persino delle frustrazioni personali.
3. **NORMING** - è lo stadio in cui comincia a svilupparsi il senso di coesione, che è caratterizzato dall'accettazione del gruppo, dalla volontà di fare in modo che esso funzioni e dallo sviluppo di norme. Il gruppo cerca di individuare standard di comportamento propri per meglio guidare l'interazione, prendere decisioni, comunicare, gestire riunioni, il tutto finalizzato al raggiungimento del compito assegnato. Lo sviluppo di queste norme genera anche un aumento della fiducia e si avverte un senso di superiorità rispetto agli altri gruppi, si crea una coesione competitiva
4. **PERFORMING** - i rapporti interpersonali si stabilizzano e i ruoli vengono meglio definiti. Il gruppo si è dotato di una struttura, di uno scopo e di un ruolo. L'accento viene posto sui risultati e quindi si svolgono processi positivi di risoluzione dei problemi e decisionali. Inoltre, si sviluppa la capacità di valutare periodicamente le proprie prestazioni e adottare le misure correttive necessarie

Se cerchiamo di individuare, all'interno delle fasi di formazione del gruppo, le caratteristiche precedentemente illustrate della "cultura di coppia" e la "cultura di gruppo", possiamo dire che:

- nella fase di Forming il tentativo è di rimanere in una dimensione di "coppia". Abbiamo il riferimento al leader formale, non accettazione del conflitto, il potere inteso come competizione, rifiuto del cambiamento e della pluralità delle conoscenze
- anche nella fase di Storming c'è il tentativo di rimanere in una dimensione di coppia, in particolare diventa più forte la concezione del potere a somma costante che si manifesta con la ricerca di alleanze e coalizioni. Tuttavia comincia ad emergere anche il confronto e l'esternazione del proprio pensiero

- nella fase di Norming, partendo dai conflitti e dalle discussioni emerse nella fase precedente, i membri colgono gli aspetti positivi legati alla discussione e al confronto. In particolare prendono in considerazione la possibilità di “trattare” con gli altri, emerge la consapevolezza del pluralismo conoscitivo e della possibilità, pur nel rispetto delle norme, di contrattare con l’interlocutore
- nella fase di Performing, entra in gioco la dimensione del futuro, del cambiamento, della suddivisione dei ruoli e quindi anche la differenziazione della leadership, il trattamento condiviso del conflitto

Infine per concludere questa riflessione sul gruppo vorrei riferirmi ad una produzione cinematografica: “Lista d’attesa” film di Juan Carlos Tabò del 2000 tratto da un omonimo racconto di Arturo Arango (pubblicato in Italia da Fazi Editore).

In una fatiscente stazione di autobus una variegata umanità è preoccupata in attesa che giunga qualche autobus che li trasporti a destinazione. Ma gli autobus non arrivano, se arrivano sono strapieni e l'unico mezzo a disposizione della stazione è in avaria. Una situazione limite dove un gruppo di persone con caratteri ed esigenze diverse, si trovano in seria difficoltà.

Tra i personaggi troviamo: Emilio (giovane ingegnere), Jacqueline (giovane ragazza che sta per sposarsi), Rolando (non vedente, sembra conoscere bene i motori ed è in vena di confessioni), Fernandez (il responsabile della stazione), Regla (conosce bene le erbe), un piccolo burocrate (protesta l'impossibilità di procedere in assenza di ordini), anziana coppia di coniugi.

Pochi i mezzi a disposizione e, mentre le ore passano e cala la notte, aumentano le paure e i disagi si fanno più acuti. C'è chi aspetta da giorni: accampati, con poche vettovaglie, costretti a dormire per terra o su scomode panche, i viaggiatori reagiscono alla situazione con crescente nervosismo, tirando fuori i propri lati peggiori: litigi, discussioni, incomprensioni...il clima diventa esplosivo. Che fare? Giunti al colmo della disperazione, i passeggeri accettano la proposta di Emilio di provare ad aggiustare loro stessi il veicolo, di fare da sé infischiandosene delle rigide regole che la burocrazia impone loro. Inizialmente qualcuno rinuncia, altri ostacolano il tentativo di procedere, s’innervosiscono, battibeccano ma i più tenaci accettano la proposta. Dopo un iniziale stato di nervosismo e di battibecchi ciascuno comincia a sfruttare il suo patrimonio sommerso di solidarietà e mette in gioco le sue capacità e fra tutti rinasce quel senso di solidarietà che le circostanze avevano duramente messo alla prova.

Il tentativo è inutile ma ormai l'anonimo e semplice insieme di persone ha iniziato il processo di cambiamento, sta diventando un gruppo, solidarizza intorno alle difficoltà abbandonando individualismi e sotterfugi e non si arrende. Se si è costretti a rimanere fermi in quel luogo allora si procederà ad una trasformazione e così si decide di trasformare la malandata stazione in un centro culturale dove i passeggeri in attesa possono leggere libri, ballare, sostare. Inizialmente sembra una meta lontana e irraggiungibile ma dopo, in un simile clima dove si sviluppano e crescono relazioni, dove grigi funzionari si scoprono artisti, dove incalliti truffatori diventano generosi e disponibili verso il prossimo, tutti sono pronti a collaborare impegnandosi e tirando fuori la vitalità e l'energia in vista di un obiettivo che ormai è condiviso. La stazione diventa così piena di vita, di colori, di arte: nessuno vuole più andare via.

BIBLIOGRAFIA

Psicologia del lavoro e delle organizzazioni:

GLENN M. PARKER "Il gioco di squadra e i suoi uomini. La nuova strategia aziendale competitiva" Franco Angeli, 1992, pp.142-156

SPALTRO E. "I gruppi e l'organizzazione" tratto da "La psicologia organizzativa" (a cura di Bruscaioni M., Spaltro E.) Franco Angeli, 1990, pp. 151-171

JON R. KATZENBACH - DOUGLAS K. SMITH, MCKINSEY & COMPANY
"La forza dei team", 1993, Sperling & Kupfer Editori, 1993

<http://www.studioaps.it/pubblicazioni/spunti4.htm>

KANEKLIN C. "Lavorare in gruppo oggi". In "Lavorare in gruppo oggi" Spunti - Semestrale per la ricerca e l'azione nelle organizzazioni, Febbraio 2001, anno III, Studio APS, Milano, pp. 27- 48

CASCELLI V. "Quando il gruppo si fa ossessione" RIFLESSIONI DA "KADASH" DI AMOS GITAI in SPUNTI dello studio APS n. 4 2001, pag. 117-120

Pubblica Amministrazione:

GRAMIGNA A. "Ruoli, attori e competenze della comunicazione nel processo di cambiamento delle PA"
Tratto da www.cantieripa.it