

# GRUPPI DI LAVORO TRA TEAM BUILDING E CONFLITTI

*di Claudio Funes*

# 危机

---

*L'ideogramma cinese weiji significa conflitto ed è composto da due simboli: il primo (wei) significa problema e il secondo (ji) opportunità. Il conflitto nasce quindi da un problema, dietro al quale possiamo scoprire una valida opportunità di miglioramento.*

---

Immaginiamo il consulente di una società di formazione che viene contattato dal responsabile formazione di una società, il quale ha l'incarico di fare "un bel team building" per il gruppo di direzione e chiede di fissare un incontro per parlarne di persona. "Vorremmo fare un intervento per dare energia ai direttori e favorire le buone relazioni", dirà al loro incontro. "Ogni tanto ci sono tensioni, diverbi per nulla, lamentele... Inoltre, specie in questo periodo di 'vacche magre', vorremmo infondere motivazione e fiducia in tempi migliori, spingere i dipendenti a tenere duro e fare squadra. Pensiamo a un intervento esperienziale energizzante, un po' fuori dal comune, cabaret, teatro, rafting... ho sentito anche di una bella avventura nello spazio con repliche di navicelle spaziali: lo fate anche voi? E poi...sarebbe meglio farlo nella prima metà di aprile, subito dopo Pasqua ed evitando il lunedì e il venerdì. E vorremmo una location... d'effetto... Ha qualcosa di "pronto" da propormi?"

Ecco un esempio rappresentativo di un tipico colloquio tra un consulente e un responsabile della formazione di un'azienda per la realizzazione di un team building: oltre a un'evidente e diffusa confusione tra mezzi e fini, per cui l'attività effettivamente realizzata diventa lo scopo dell'intera l'iniziativa, due sono le questioni di fondo trascurate nel colloquio descritto: la "questione" organizzativa che sollecita un'iniziativa di formazione, e la pericolosa equazione tra l'efficacia di un gruppo di lavoro e la presenza al suo interno di buone relazioni armoniche e, soprattutto, l'assenza di conflitti.

### La "questione" organizzativa

L'esigenza che porta a chiedere l'intervento di un consulente non si può ridurre solo a questioni concernenti la qualità delle relazioni interpersonali nel gruppo e il suo clima interno; possono avere molto rilievo diverse questioni direttamente legate al business, come un aumento degli scarti nella produzione, l'accorciamento del ciclo di produzione, un incremento del tasso di assenteismo del personale, un aumento degli infortuni, la crescita delle lamentele dei clienti, i ritardi nelle consegne alla distribuzione. Ma spesso le aziende hanno poca consapevolezza di questo e il consulente, dal suo canto, rischia di adattarsi troppo alla proposta del cliente rispondendo in modo collusivo, con "pacchetti" e "prodotti" scoppiettanti di energia ed entusiasmo. Si propongono allora interventi concentrati su aspetti di gruppo, di tipo relazionale, per i quali sovente si fatica a trovare collegamenti con il contesto organizzativo nel quale il gruppo agisce, il "là e allora". La tesi sottostante è che l'intervento formativo possa lavorare solo sulla dimensione "soft" e non su quella "hard" di un'azienda, trascurando così i compiti, i ruoli, le risorse, i metodi e gli obiettivi per i quali il gruppo esiste. Il rischio è duplice: concepire e vivere un gruppo di lavoro come se la

dimensione del contenuto fosse indipendente da quella occupata dalle relazioni, e creare aspettative idealizzate da iniziative di team building, spesso proposte in modo episodico e frammentato.

Secondo lo studio di Svyantek, Goodman, Benz e Gard – *The relationship between organizational characteristics and team building success* – che analizza svariati interventi di team building su oltre 130 aziende, la richiesta generica di lavorare sulla bontà delle relazioni è meno efficace rispetto a un innesco fondato su un problema concreto di performance del gruppo.

In sintesi:

1. mettere al centro un problema di tipo operativo, derivante da questioni legate all'esecuzione di compiti e al perseguimento degli obiettivi del gruppo, è più efficace in termini di miglioramento della coesione, dei processi di comunicazione, della fiducia;
2. la progettazione partecipata funziona molto meglio rispetto al classico rapporto azienda cliente-consulente esperto;
3. il metodo più efficace è l'approccio ricerca-azione, i cui passaggi pianificazione-azione-osservazione-riflessione favoriscono la conoscenza del gruppo di se stesso;
4. l'iniziativa promossa e visibilmente sostenuta e incoraggiata da attori apicali dell'organizzazione rende di più rispetto a quella attivata da un membro del gruppo;
5. un percorso di team building collocato in un insieme di azioni organizzative più ampie e interconnesse è preferibile a iniziative isolate ed episodiche: oltre a essere portatore di un messaggio implicito ad alto impatto nei confronti dei partecipanti – di alto investimento dell'azienda nell'iniziativa –, un percorso composto da una serie di azioni diverse e interdipendenti favorisce una coabitazione dei problemi organizzativi con la formazione anziché la drastica separazione proposta dai "pacchetti".

Talvolta mi è stato chiesto esplicitamente di non intervenire su questioni interne legate agli obiettivi di business, lavorando su aspetti legati al benessere e alla cura del gruppo, al miglioramento dell'efficacia dei processi di comunicazione. Ma in un gruppo di lavoro non esistono le relazioni tout court; esistono relazioni finalizzate, ovvero funzionali agli scopi dell'organizzazione per i quali il gruppo esiste, agli obiettivi che ha, alla cultura organizzativa di cui fa parte: scindere il contenuto dalla relazione significa correre il rischio di trattare la seconda componente in modo assoluto, come un esercizio di stile, la richiesta ai suoi membri di aderire a un modello idealizzato senza relativizzarlo alla reale dimensione socio-organizzativa del gruppo.

Il mito dell'armonia è duro a morire.

Le scienze umane hanno spesso inteso il conflitto come qualcosa da sanare, da eliminare, come un'anomalia e non come una risorsa per l'apprendimento, l'evoluzione e il potenziamento di alcune competenze specifiche, delle persone e dei gruppi nelle organizzazioni.

Eppure l'idea di conflitto come forza progressista risale alle prime forme del pensiero filosofico occidentale e orientale. "Occorre sapere che il conflitto è comune, che il contrasto è giustizia, e che tutte le cose accadono secondo contrasto e necessità", afferma Eraclito (544-483 a.C.).

Il filosofo John Locke (1632-1704) definisce positivamente il conflitto, come vera espressione di uno stato liberale e come opportunità di esercitare una forma di controllo verso il potere delle istituzioni.

La sociologia, con Georg Simmel (1858-1918), ne sostiene l'importante funzione sociale del riconoscimento reciproco delle diverse parti sociali in campo.

Sarà Kurt Lewin, padre della moderna psicologia dei gruppi, a sdoganare definitivamente il concetto di conflitto come fenomeno fisiologico e descrittivo della fenomenologia del gruppo, definito come un "campo di forze in equilibrio quasi-stazionario" che si attraggono e si respingono e sono sia soggettive (vissuti affettivi), sia più oggettive (strutture di potere, forme gerarchiche, vincoli).

Spesso la committenza chiede di lavorare sul gruppo per farlo diventare "buono", con la richiesta di lavorare su una gestione dei conflitti di tipo risolutivo, ponendo come premessa una prescrizione impossibile: il problema – conflitto – sarà risolto quando non ci sarà più il problema – conflitto.

Il conflitto è quindi vissuto come una turbolenza che non va bene, come un corpo estraneo che occorre espellere dal sistema, perdendone la possibilità di essere una preziosa fonte di informazione, di avvio di processi d'innovazione e creatività, un'opportunità di apprendimento delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni. Il "fare squadra" è associato all'idea che il conflitto sia da evitare e che sia, quando accade, un incidente di percorso verso una visione armoniosa delle relazioni interpersonali efficaci nei gruppi di lavoro.

**Si apprende dal conflitto?**

Dovremmo pensare al conflitto come a un'opportunità di apprendimento profonda per sé, anziché occuparcene per ricercare "la soluzione" a tutti i costi.

Quali sono gli apprendimenti ricavabili dal conflitto? Ne cito due, a mio parere cruciali e irrinunciabili nelle organizzazioni e nelle società attuali.

1. Il contenimento della deriva narcisistica: vivere il conflitto come opportunità permette di cogliere il limite (sconfinato) del nostro agire narcisistico, che preme per volere tutto, subito e a ogni costo, per soddisfare istantaneamente i nostri bisogni.

Cambiare prospettiva permette di sostituire la pretesa che l'altro faccia, dica, pensi, agisca come vogliamo con l'attesa dello scambio, della possibilità, della decantazione emotiva, dell'elaborazione della richiesta "possibile" fatta all'altro.

Differire la gratificazione dei nostri desideri è necessario per esercitare una convivenza sociale appagante e funzionale al lavoro di gruppo e, più in generale, alla vita nell'organizzazione.

2. L'apprendimento di competenze: nell'incontro-scontro con l'altro si affinano le proprie competenze relazionali e la gestione delle emozioni. Ricevere consenso gratifica, ma non fa evolvere, in termini di apprendimento. Avere a che fare con qualcuno che si oppone, e non compiace l'altro a tutti i costi, offre una possibilità ulteriore, un punto di vista nuovo al quale, magari, non eravamo ancora arrivati.

Raggiungere in modo efficace un obiettivo anche quando nel gruppo di lavoro c'è disaccordo significa agire le competenze di leadership volte a ricercare l'impegno di tutti i membri, a individuare il percorso possibile anche nella difficoltà delle relazioni nei gruppi, ad assumere e agire il compito e l'obiettivo per il quale il gruppo stesso è stato costituito. La creatività delle soluzioni inedite talvolta nasce dalle occasioni più impervie, dagli ostacoli, dall'espressione delle diversità che derivano dal vivere il conflitto nella sua dimensione potenziante.

Un gruppo con un basso livello di conflitto è a forte rischio di conformismo, di reciproca compiacenza, di lassismo, di bassa creatività, di appiattimento relazionale, di sfilacciamento progressivo del senso di appartenenza dei suoi membri che non trovano più in esso il luogo dove le loro "emergenze psicologiche" possono trovare accettazione, ascolto, espressione, accoglienza, contenimento.

#### Quattro punti di attenzione per un intervento con i gruppi di lavoro

Dopo anni di lavoro con aziende impegnate negli ambiti più disparati, ho imparato che il consulente deve mantenere quattro punti di "attenzione" per aiutare il cliente, da una parte, ad aumentare la sua consapevolezza rispetto alle esigenze che lo portano a rivolgersi alla

consulenza e, dall'altra, a concepire insieme al consulente un intervento che sia contemporaneamente un'opportunità per raggiungere prestazioni efficaci per l'organizzazione e un'occasione di apprendimento per i partecipanti coinvolti.

Eccoli in sintesi.

1. Non "buone relazioni", ma "relazioni funzionali": un gruppo che non confligge rischia di avere una bassa capacità creativa, con poco pensiero originale e scarsa autonomia, quindi la divergenza di pensiero al suo interno potrebbe essere fatale per la sua stessa esistenza. Se le differenze non sono un valore e il conflitto è considerato una deviazione pericolosa da un'immagine ideale di relazioni pacifiche e armoniose, il dissenso diventa qualcosa che mette a rischio i legami tra i membri.

Ma i gruppi, in azienda, esistono per trovare soluzioni a problemi e raggiungere scopi organizzativi e una certa dose di conflittualità è necessaria per la loro esistenza. Affermazioni come "Siamo come una famiglia" rischiano di contenere aspettative implicite impossibili da raggiungere, confondendo gli scopi delle relazioni nel gruppo di lavoro con quelle di altri tipi di gruppo (la famiglia, gli amici) per i quali la qualità dei rapporti interpersonali è (molto) più importante degli obiettivi. In queste aziende il significato del termine appartenenza è confuso e sovrapposto a quello di fusione e i processi di separazione e di differenziazione sono vissuti in modo minaccioso. C'è una convinzione potente e dicotomica: o siamo tutti d'accordo oppure non va bene e chi non è d'accordo con la maggioranza è temuto e progressivamente isolato.

2. Obiettivi di risultato: il consulente aiuta la committenza a mettere a fuoco gli obiettivi di risultato e il gruppo a individuare gli obiettivi di performance correlati.

Illustriamolo con un esempio.

Vado a trovare un'azienda in cui si lamenta un percepito "malessere" nelle relazioni tra alcuni membri del gruppo; il Responsabile delle RU mi racconta che la mole di attività molto elevata del gruppo causa una pressione reale sulle persone e sull'organizzazione del lavoro; le relazioni, inoltre, sono spesso caratterizzate da conflitti con cause apparentemente risibili ma in realtà riconducibili a un disagio più profondo e antico tra le persone.

Al termine del colloquio, mi chiede di lavorare sui seguenti obiettivi: migliorare il servizio all'utenza attraverso una collaborazione interna più efficace, con la richiesta di "fare squadra" realizzando un intervento di team building con modalità outdoor sulla fiducia, la coesione, lo "spirito di gruppo" e la gestione dei conflitti.

Chiedo al cliente un approfondimento sul modo in cui il gruppo svolge i suoi compiti legati al servizio che offre all'utenza: quali sono gli aspetti chiave, le cause, le disfunzionalità che provocano un servizio inferiore alle attese? Da un'approfondita e curata analisi dell'attività

svolta dal gruppo nel biennio precedente, realizzata internamente poche settimane prima, emergono le seguenti criticità:

- a. si verificano diversi "tempi morti" nel ciclo del servizio di assistenza al cliente;
- b. i carichi di lavoro tra i membri del gruppo sono molto sbilanciati;
- c. diverse attività con scarso valore aggiunto (troppi controlli intermedi, attesa di firme, compilazione del manuale degli indirizzi) allungano i tempi di evasione delle pratiche;
- d. il livello di formazione sul campo è basso, con percorsi di affiancamento per chi già conosce il lavoro e un successivo periodo di verifica;
- e. ci sono pochi stimoli per iniziative e proposte di miglioramento.

A questo punto, propongo di rendere il più possibile SMART l'obiettivo dell'intervento, concentrando l'attenzione sulla riduzione dei cosiddetti "tempi morti" che hanno un diretto e visibile impatto sul grado di soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi offerti.

Concordiamo che l'obiettivo di risultato dell'intervento è così formulabile: "ridurre entro il prossimo 30 ottobre i tempi di attesa del cliente per accedere al servizio del 15% durante le ore non di picco e del 10% durante le ore di picco".

Il percorso può così essere avviato: il lancio dell'iniziativa prevede una riunione di mezza giornata nella quale committenza e coach propongono al gruppo l'obiettivo sul quale lavorare, lo negoziano e lo ratificano, descrivono la struttura generale del programma e la metodologia di team coaching applicata, chiarendo i ruoli degli attori protagonisti, committenza, coach e gruppo.

3. Obiettivi e indicatori di prestazione: la prima sessione di team coaching è dedicata a identificare gli obiettivi di prestazione che sorreggono l'obiettivo di risultato e gli indicatori utili per verificare direzione e progressione del lavoro del gruppo rispetto agli scopi individuati. Sempre nel caso citato, il coach pone alcune domande-stimolo al gruppo per facilitare la ricerca delle aree-obiettivo, come: "Per quali ragioni è importante e urgente intervenire ora?", "Quali sono gli aspetti più impegnativi che state affrontando nella vostra attività?", "Su una scala da 0 a 10, quale livello di servizio offrite all'utenza?", "Cosa serve per fare in modo che il gruppo vada avanti di un punto?", "Supponete di accorgervi di aver raggiunto il punteggio desiderato. Cosa succede e cosa fate di diverso? Chi lo nota? Cosa si dice di voi?", "Quali sono le tre azioni più urgenti e importanti che farebbero la differenza tra ora e dopo?".

Dalla ricerca in sottogruppi sono emerse queste proposte:

- individuare un sistema che permetta un'omogenea distribuzione del carico di lavoro adottando specifici criteri, da identificare (indicatore: numero di pratiche assegnate per operatore con relativo calcolo della media per operatore);

- mettere a punto e testare per 4 settimane consecutive una *do-confirm* check list per verificare, al termine di ogni settimana, l'omogenea distribuzione dei carichi di lavoro per la settimana entrante;
- mettere a fuoco le 3 attività di scarso valore aggiunto più dispendiose in termini di tempo e proporre soluzioni per ridurre l'impatto sulla funzione in tempi certi (indicatore: calcolo del tempo medio di evasione delle pratiche);
- preparare e rendere operativa una proposta (entro una data stabilita) di un percorso di formazione strutturato su più moduli interdipendenti che supporti un'adeguata preparazione tecnica del personale in tempi certi (indicatore: numero di operatori che accedono al percorso rilevato su base mensile);
- predisporre un questionario che misuri la qualità del servizio percepito dall'utenza e renderlo operativo entro una data stabilita (indicatore: numero di questionari compilati dall'utenza e produzione di un documento di sintesi della qualità del servizio percepita, su base trimestrale).

4. Proporre al cliente un percorso di team coaching, a tappe e strutturato in un numero di "riunioni osservate". Dopo aver determinato lo stato attuale e quello desiderato rispetto a un progetto, a un problema-obiettivo di cui il gruppo ha ricevuto il mandato organizzativo di occuparsene, propongo di lavorare su un periodo significativo, organizzato in sessioni di lavoro durante le quali il gruppo ascolta, discute, crea, si confronta, analizza e prende decisioni. I ruoli sono tre e sono chiaramente esplicitati all'inizio del percorso: a. il responsabile del gruppo (team leader); b. i membri del gruppo, con la responsabilità diretta del mandato organizzativo per il quale il gruppo esiste e agisce e dell'organizzazione dell'agenda e delle riunioni; c. il consulente (coach), con la funzione di aiutare la lettura dei processi psicosociali del gruppo e stimolare – senza suggerire – interventi funzionali al superamento di impasse operative e relazionali. È fondamentale che il coach dichiari in modo esplicito di non fare parte del gruppo e che agisca in modo coerente a questa regola, per attenuare il rischio di un'eccessiva dipendenza/controdipendenza dei membri del gruppo nei suoi confronti ed eventuali fenomeni transferali disfunzionali.

La mia pratica professionale si concentra sull'osservazione e sulla successiva restituzione al gruppo di contenuti riguardanti tre dimensioni:

- il contenuto – realtà oggettiva, il livello visibile e manifesto dell'azione del gruppo. Esprime ciò che il gruppo fa e dice con la comunicazione verbale e non verbale esplicita. L'ordine del giorno, gli obiettivi enunciati, le regole manifeste, la suddivisione del lavoro per ruoli sono alcuni degli elementi di questa dimensione;
- le dinamiche – realtà fantasmatica, il livello implicito costituito dai contenuti affettivi del gruppo. La dinamica di gruppo influenza la dimensione del contenuto e ne è a sua volta



influenzata. La relazione tra le due dimensioni è di tipo circolare, non lineare, e la dinamica non è osservabile in modo diretto. Il coach può solo fare delle inferenze rispetto a ciò che osserva della dimensione di contenuto. Due esempi fenomenologici di dinamiche di gruppo che colgo spesso sono la fusione e la dipendenza; la prima è intesa come la ricerca da parte del gruppo di ridurre le differenze, appiattare le diversità di opinione e di pensiero, sentendo l'individualità e l'affermazione di un pensiero originale e "fuori dal coro" come minacce per l'unità: tipico comportamento sarà quello di affrontare decisioni importanti convergendo verso una tra le pochissime alternative proposte, spesso con un'urgenza non reale, prendendo decisioni unanimi con pochissima discussione e molta superficialità; la seconda dinamica è intesa come la cessione, da parte del gruppo, del potere di decidere del proprio mandato e della responsabilità a esso connessa di prendere decisioni, di compiere delle azioni, di portare avanti scelte anche impopolari ma necessarie. La cessione può avvenire verso il team leader e anche, talvolta, verso il coach. E ha a che fare con il senso di colpa, di impotenza, di inadeguatezza, di aspettative magiche riposte nel leader (percepito come figura onnipotente che toglie dai guai e risolve i problemi). Il coach osservando tali comportamenti-spia invita i membri del gruppo a prendere consapevolezza dei possibili significati e li stimola a indagarne l'efficacia e la coerenza rispetto al perseguimento del compito specifico che il gruppo ha assunto e sul quale è impegnato;

- i ruoli, presenti e agiti nei gruppi su due livelli: 1. di contenuto (livello più esplicito), tra cui per esempio l'organizzatore, l'esperto di "tempi e metodi", il finalizzatore, il risk taker, l'avvocato del diavolo, l'ideatore, il decisionista, il progettista, l'addetto al "controllo & qualità" dei processi, il negoziatore, l'innovatore, il responsabile della comunicazione esterna al gruppo; 2. di relazione (livello implicito); possono essere diversi: il *mothering*, che può significare cura, disponibilità, accessibilità, accoglienza, comprensione, ascolto, ma anche comportamenti fusionali, soffocanti per la troppa affettività che impediscono il distacco, la separazione, la crescita e l'assunzione di responsabilità; il *fathering*, che può tradursi in socializzazione, controllo, stimolazione, autonomia, efficienza, crescita, rispetto delle regole e delle decisioni prese, senso del limite, ma anche in prevaricazione, dispotismo, autoritarismo, giudizio, svalutazione; il *brothering*, quindi apprendimento dall'esperienza, sviluppando relazioni sia di competizione sia di collaborazione tra i pari, ma anche ipercompetizione, sabotaggio, invidia, gelosia; il *childing*, cioè creatività, ironia, divertimento, gioco, sperimentazione, adattamento, adesione alle regole, ma anche incapacità, opposizione ottusa, manipolazione, esibizionismo, egocentrismo, sfiducia in se stessi, senso di impotenza, ansia, insofferenza nei confronti delle regole e degli altri.

Il coach introduce momenti di feedback strutturato e generativo stimolando, attraverso specifiche domande di problematizzazione e ricerca, la consapevolezza dei ruoli agiti nel

gruppo, dei loro vantaggi e svantaggi e un loro utilizzo funzionale rispetto al problema-obiettivo.

## Conclusioni

Al termine di questo scritto desidero sottolineare gli aspetti più significativi per la progettazione di un intervento di sviluppo dedicato al team.

1. Hard e soft insieme: la connessione tra il contenuto e la dimensione socio-affettiva in un gruppo di lavoro è un rapporto circolare e non lineare; il problema-obiettivo dell'intervento va definito a partire da questo assunto.

2. Attenzione al bias del gruppo come "Mulino Bianco". Un gruppo coeso, con un alto livello di fiducia e di stima tra i suoi membri e relazioni interpersonali gratificanti, ha ottime potenzialità di "stare" bene e di "fare" bene, ma se questi auspici diventano prescrizioni comunicate, sostenute e promosse dall'organizzazione il gruppo perde la possibilità di essere un luogo dove processi di divergenza, negoziazione e convergenza portino contributi di apprendimento per le persone.

3. Identificare obiettivi di risultato e di prestazione. L'intervento di coaching si concentra sugli elementi prestazionali in modo che lo scarto tra il "prima" e il "dopo" sia rilevante per il gruppo e per l'organizzazione.

4. Attenzione al rischio "dipendenza" del gruppo e del team leader dal coach, il quale ha l'obiettivo di sviluppare una relazione che faciliti l'autonomia operativa e psicologica del gruppo, senza sostituirsi al team leader e resistendo al bisogno di gratificazione del suo "io esperto". Il coach lavorerà per:

- facilitare la lettura dei processi di contenuto rispetto al compito, delle dinamiche e dei ruoli agiti dai membri del gruppo;
- stimolare azioni di cambiamento che sciolgano le impasse e aiutino il gruppo ad aumentare la sua efficacia rispetto al suo mandato organizzativo;
- progettare la formazione secondo l'utilizzo di metodologie e dispositivi specifici che favoriscano sia il potenziamento del funzionamento del gruppo sia il livello di apprendimento per le persone.



Claudio Funes

Consulente e formatore, sono specializzato in gestione sostenibile e maieutica dei conflitti nelle organizzazioni.

Laureato in Economia e counselor certificato in Analisi Transazionale, sono in Mida dal 2010. Ho maturato una consolidata esperienza nella funzione commerciale e risorse umane in società multinazionali.

Il mio obiettivo è lavorare sul potenziamento delle persone e dei loro comportamenti di personal e people leadership, affinché possano esprimere il meglio di sé. I miei interventi di formazione riguardano in particolare gli ambiti della negoziazione, della mediazione e della consulenza maieutica.

Sono autore del libro *Gestire i conflitti*, De Vecchi editore, 2009.