

COMUNICAZIONE EFFICACE E CLIMA NEI GRUPPI DI LAVORO

Anna De Santi

Dipartimento di Biologia Cellulare e Neuroscienze, Istituto Superiore di Sanità, Roma

Introduzione

Una comunicazione efficace nei gruppi di lavoro si ottiene attraverso la collaborazione di ciascun membro e la condivisione di obiettivi comuni, condizioni necessarie per la prevenzione dello stress e il buon funzionamento di una squadra dove vengono promossi le competenze, l'impegno e la partecipazione attiva di tutti. I processi legati all'efficacia e all'efficienza, il presidio del clima aziendale, del clima di un gruppo di lavoro e di una riunione di lavoro con l'analisi delle qualità necessarie ad un conduttore di gruppi rappresentano, insieme ai rischi di una cattiva comunicazione nei gruppi e ai metodi per ridurli, gli argomenti di questo lavoro.

Due griglie di valutazione della conduzione dei gruppi e un breve decalogo di suggerimenti rappresentano, infine, gli strumenti per verificare e creare quegli elementi di coesione culturale, di valorizzazione delle competenze per il determinarsi di climi positivi che consentono la crescita di ciascuno.

Griglia di osservazione/valutazione della conduzione di un gruppo durante una riunione

(1 = sì; 5 = in parte; 10 = no)

Ha chiarito bene il mandato?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha chiarito bene le regole del gioco?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha definito correttamente il problema?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha favorito la comunicazione tra i partecipanti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha evitato schemi personali o pre-giudizi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha garantito la pertinenza degli interventi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha gestito bene i tempi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo gestire tensioni o conflitti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo accettare le critiche e le lamentele?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha favorito la partecipazione di tutti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha valorizzato i diversi apporti?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo mantenere la calma?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha fornito i contributi utili al dibattito?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo focalizzare bene i problemi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha riassunto e integrato i diversi contributi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha sintetizzato bene i risultati?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ha saputo condurre il team al raggiungimento degli obiettivi?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Griglia di valutazione di una riunione (sì o no)

- Sono stati definiti e raggiunti gli obiettivi della riunione?
- La riunione si è svolta in un clima rilassato e produttivo?
- I partecipanti hanno contribuito fattivamente alla realizzazione dei risultati?
- Sono stati rispettati i tempi previsti?
- La riunione è stata condotta nel modo corretto?
- Sono stati raggiunti i risultati prefissati?
- È stato verbalizzato quanto discusso?
- È necessario organizzare un'altra riunione?
- Sono stati definiti la sede, la data e lo scopo della prossima riunione?

Il gruppo è un concetto plurale in un mondo prevalentemente singolare. Quando da una dimensione singolare si passa ad una dimensione plurale si vengono a creare dei complessi cambiamenti. Esistono, infatti, degli *effetti immediati, diretti e indiretti della comunicazione* con i singoli individui e con il gruppo. I primi, quelli diretti, incidono sulle emozioni, sulle conoscenze, sui giudizi, sugli atteggiamenti e sul clima del gruppo. Gli effetti indiretti, vale a dire quelli che si verificano a distanza di tempo, sono quelli che creano negli individui dei cambiamenti di conoscenze, di capacità, di atteggiamenti, di comportamenti, talora di valori negli individui, mentre nel gruppo si possono verificare cambiamenti di clima, di integrazione, di modalità operativa e di prodotti. Naturalmente i cambiamenti che si verificano nel gruppo di lavoro si ripercuotono anche nell'organizzazione e, più in generale, nella realtà esterna (Comunian, 2004).

Per un buon funzionamento del gruppo di lavoro bisogna presidiare sia i processi legati all'efficienza, sia quelli legati all'efficacia.

Per processi legati all'efficienza si intende:

- definizione di regole (procedure operative);
- immediata attribuzione di ruoli di coordinamento e di sintesi;
- gestione attenta dei tempi;
- condivisione di linguaggio;
- uso di regole valide per il risparmio di risorse;
- controllo sulla "pertinenza" degli interventi;
- esecuzione formale del compito.

Per processi legati all'efficacia si intende:

- completa ricognizione e valorizzazione delle risorse personali presenti;
- capacità di attingere a valide risorse esterne;
- elaborazione dei conflitti;
- precisa definizione del mandato, degli obiettivi;
- definizione di un metodo valido per raggiungere gli obiettivi.

Il lavoro di gruppo tende quindi a raggiungere un equilibrio dinamico tra prestazioni di efficacia e prestazioni di efficienza.

Esistono delle problematiche legate al conflitto efficacia/efficienza nei gruppi di lavoro tra cui:

- l'utilizzo delle risorse personali presenti;
- la gestione del tempo;
- la definizione di regole o procedure;
- la gestione dei conflitti;
- l'esecuzione del compito;
- il raggiungimento degli obiettivi;
- l'attribuzione di ruoli ai membri del gruppo.

Per quanto riguarda i gruppi di lavoro, occorre considerare che i comportamenti degli individui che ne fanno parte, incidono profondamente sull'organizzazione e, proprio per questo, essi devono prendere piena consapevolezza degli aspetti culturali, tecnologici e organizzativi che la compongono vale a dire delle variabili organizzative che determinano la sua struttura e il suo funzionamento (Dosi *et al.* 2000).

Uno degli elementi che può permettere di gestire un gruppo di lavoro in modo efficace è il clima organizzativo. Il concetto di clima organizzativo ha molte dimensioni comuni a quelle di benessere organizzativo e di stress lavoro-correlato.

Analisi dei climi

Quando parliamo di clima è necessario specificare il tipo di clima che intendiamo analizzare. A tale proposito si presenta una sintesi riguardante il significato che viene attribuito a ciascun tipo di clima – aziendale nel suo complesso, di reparto o servizio, o di riunione o meeting di lavoro (Kaneklin, 2010):

– *Analisi del clima aziendale*

Per conoscenza e “gestione” del clima aziendale intendiamo:

- essere al corrente delle finalità aziendali;
- essere informati e conoscere la pianificazione strategica dell’azienda;
- cogliere il significato di lavorare per obiettivi e per budget;
- condividere obiettivi (e budget) tra responsabili e collaboratori del proprio gruppo;
- conoscere le funzioni, attività e compiti di ogni membro del gruppo;
- conoscere il disegno della struttura organizzativa (organigramma dell’azienda);
- conoscere i processi operativi “a monte” degli interventi propri e degli altri componenti il gruppo;
- conoscere i processi operativi “a valle” degli interventi propri e degli altri componenti il gruppo;
- valutare il grado di soddisfazione procurato con il proprio lavoro ai clienti esterni (utenti);
- valutare il grado di soddisfazione procurato con il proprio lavoro ai propri clienti interni (membri del gruppo);
- analizzare il livello di supporto del proprio gruppo nel risolvere le difficoltà operative;
- analizzare il livello di supporto degli altri gruppi nel risolvere le difficoltà operative;
- analizzare la soddisfazione del proprio lavoro con il responsabile, gli altri membri del gruppo, gli utenti;
- analizzare la coerenza tra le richieste dei superiori e gli obiettivi assegnati;
- analizzare il livello di apertura dei dirigenti verso le proposte/suggerimenti da parte dei membri del gruppo;
- analizzare l’apertura dei superiori ai suggerimenti dei collaboratori;
- analizzare la modalità di gestione dei conflitti da parte dei superiori;
- analizzare le modalità adottate dai superiori per la verifica sistematica del lavoro;
- analizzare le modalità di progressione di carriera da parte del personale;
- analizzare eventuali cambiamenti intervenuti nell’azienda negli ultimi anni nel proprio e negli altri gruppi;
- rilevare il grado di partecipazione dei membri del gruppo alla definizione degli obiettivi;
- rilevare il grado di partecipazione da parte dei membri del gruppo alle riunioni periodiche.

– *Analisi del clima di un gruppo di lavoro*

Per conoscenza e “gestione” del clima di un gruppo di lavoro intendiamo:

- essere consapevoli della missione del gruppo;
- avere una visione futura condivisa e condivisibile;
- avere chiarezza sugli obiettivi a breve e a lungo termine dell’azienda e del gruppo stesso;
- sviluppare una identità e cultura di gruppo;

- gestire e valorizzare le differenze personali, professionali e culturali di ciascuno;
 - considerare i bisogni e le aspettative di ogni singolo componente il gruppo;
 - tendere alla crescita e alla maturazione dei singoli sia dal punto di vista personale che professionale;
 - promuovere l'impegno e la partecipazione attiva di tutti i membri del gruppo;
 - sviluppare una comunicazione aperta e condivisa;
 - aumentare il senso di fiducia reciproca e di rispetto dei valori etici e personali di ogni membro;
 - essere in grado di riconoscere i conflitti e di attivare sistemi di gestione del conflitto;
 - rendere costruttivo ed efficace il lavoro di equipe;
 - garantire un uguale contributo di idee, aumentando la creatività e la potenzialità;
 - creare un'atmosfera favorevole che aiuta ad un lavoro comune per raggiungere l'obiettivo.
- *Analisi del clima di una riunione*
- Per conoscenza e “gestione” del clima di una riunione intendiamo:
- essere al corrente degli scopi della riunione;
 - garantire a tutti la possibilità di intervenire;
 - evitare che vi siano persone insoddisfatte;
 - fare in modo che nessuno si senta estraneo al lavoro;
 - favorire il coinvolgimento e permettere l'operatività di ciascuno;
 - risolvere tempestivamente le tensioni che dovessero sorgere nel gruppo;
 - favorire il rapporto di comunicazione senza ostacoli e la crescita di esperienza e competenza di ciascuno;
 - evitare che componenti del gruppo possano rimanere emarginati dal prevalere di presenze aggressive rispetto a quelle remissive;
 - non imporsi o prevaricare, né porsi in contrapposizione al gruppo;
 - evitare contrapposizioni interne, impedendo i conflitti;
 - evitare incontri preliminari con lo scopo di influenzare i partecipanti;
 - mantenere la validità degli incontri evitando le contrapposizioni;
 - evitare i giudizi affrettati e incoraggiare gli individui ad esprimere sempre i problemi incontrati;
 - rispettare i compiti degli altri evitando interferenze, mantenendo buone relazioni a difesa del gruppo stesso;
 - permettere agli individui di esprimere liberamente le proprie idee senza sentirsi giudicati.

Comunicazione nella riunione di gruppo

Un clima positivo va sempre creato all'interno del gruppo di lavoro sia nell'attività quotidiana sia durante le riunioni di lavoro (Ferreri, 1997). A tale proposito si presenta uno schema riguardante il *presidio del clima durante una riunione di lavoro*. Durante le riunioni di lavoro occorre considerare anche le caratteristiche della sala che deve essere ben illuminata con una disposizione di tavoli che permetta a tutti i partecipanti di potersi vedere, devono essere presenti poltrone comode, temperatura e arredo adeguato.

Il presidio del clima (riunione di lavoro) si basa su:

- ascolto attento degli altri;

- brevità di interventi;
- chiarezza e precisione negli interventi;
- costante orientamento all'obiettivo dichiarato;
- rispetto del metodo concordato;
- interpretazioni leali dei contributi altrui;
- calma, tolleranza (sorriso, calore);
- provocazioni costruttive, non distruttive;
- gestione “matura” dei conflitti (capacità di adottare lo stile di gestione più appropriato al contesto).

Conduzione del gruppo

Condurre correttamente riunioni di lavoro richiede una serie di abilità organizzative e gestionali che vanno apprese. La conduzione di una riunione di gruppo si articola nelle seguenti fasi:

- *Background*: esporre perché il lavoro è necessario;
- *Obiettivi*: delineare che cosa ci si aspetta che il gruppo raggiunga;
- *Compiti generali*: informare il gruppo sul piano complessivo;
- *Compiti specifici*: specificare dettagliatamente le tappe, i compiti individuali e gli obiettivi da raggiungere per ciascun componente il gruppo;
- *Tempi*: indicare i tempi di avvio, di fine lavori e le scadenze intermedie.

Innanzitutto, occorre riconoscere il tipo di riunioni che si organizzano o alle quali si partecipa in quanto ciascuna riunione possiede una metodologia specifica sia di organizzazione che di conduzione.

Esistono riunioni per elaborare proposte, altre per analizzare problemi e ricercarne le cause, altre ancora per elaborare piani operativi di intervento o riunioni svolte solo per trasmettere informazioni.

Ci sono anche riunioni che, accanto agli obiettivi dichiarati, ne presentano altri di occulti e riunioni che fanno credere di raggiungere obiettivi concordati collegialmente mentre sono già stati definiti da chi convoca la riunione in maniera manipolativa.

Chi riveste ruoli direttivi e gestionali di alto livello “spende” in media 1/3 del proprio tempo lavorativo in riunione. Le riunioni più sono di alto livello più sono costose sia perché costano 1/3 della remunerazione dell'alta dirigenza, sia perché una pessima conduzione di riunione può portare a decisioni scadenti (o non decisioni) con notevole danno per l'organizzazione.

Raramente le riunioni sono progettate e studiate quali strumento di integrazione organizzativa, spesso vige la ragione dell'urgenza e dell'imprevisto che genera climi influenzati da alta emotività, atteggiamenti conflittuali e “rigurgiti gerarchici”.

Una riunione è utile se tutti i partecipanti apportano risorse (e se non esistono altri modi per ottenere lo stesso risultato).

La produttività di una riunione dipende dalla sinergia di sforzi e intenti dei partecipanti e dalle abilità del conduttore nel gestirle (Casula, 2004).

Risulta importante invitare alla riunione solo gli individui che possono contribuire ad offrire risultati utili e che sono direttamente coinvolti e/o motivati; occorre pertanto evitare le persone in contrapposizione o non motivate in quanto rischiano di disperdere gli sforzi e le energie presenti.

Una comunicazione problematica all'interno dell'azienda può contribuire ad aggravare eventuali conflitti interni dell'organizzazione stessa. Conflitti trascurati possono deteriorare i rapporti interpersonali (Franta *et al.*, 1981).

All'interno del gruppo possono esistere anche altri tipi di problemi (Heifetz *et al.*, 2001):

- *Culturali*: connessi alla prevalenza di comportamenti e concezioni basate sull'individualismo (che escludono altri punti di vista);
- *Organizzativi*: legati alla gestione degli spazi, del tempo lavorativo, delle modalità dei sistemi premianti ecc.;
- *Metodologici*: dovuti a mandato non preciso, obiettivi generici, mancata definizione dei risultati attesi, delle risorse assegnate, ecc.

Le ragioni di crisi nel gruppo possono essere:

- da mandato confuso, impreciso, impossibile, improponibile;
- da risorse inadeguate competenze, tempo, finanziamenti;
- da cattivo presidio delle regole;
- di efficacia;
- di efficienza;
- di tutela del clima;
- da attese incongrue dei singoli nei confronti delle finalità del team circa le proprie aspettative personali;
- da difetti comunicativi, differenza di linguaggi, modelli, cultura, schemi interpretativi;
- da errori nella gestione dei conflitti come scelte di stile inappropriate al contesto;
- da cattiva valorizzazione dei prodotti da parte del committente;
- da percezione di mancanza di futuro per il team;
- da eccesso di persone non motivate;
- da difetti di leadership (che può agire su tutti i punti).

Rischi di una cattiva comunicazione nel gruppo

Tra i rischi di una comunicazione disturbata all'interno dei gruppi di lavoro si segnalano i seguenti:

- separatezza o inadeguatezza rispetto ai bisogni dell'organizzazione e dei soggetti;
- incapacità di mantenere coerenza con gli obiettivi fissati;
- cattiva qualità nella comunicazione/conduzione;
- manipolazione degli individui ;
- “cristallizzazione” dei conflitti (il conflitto in molti casi è inevitabile, la sua cristallizzazione no).

Difese nel gruppo

Quando uno o più membri di un gruppo si sentono minacciati adottano delle difese che sinteticamente possono essere definite nei seguenti modi:

- *appaiamento*: si intende un dialogo costante tra due individui di un gruppo che impedisce al gruppo di sviluppare la propria dinamica;
- *formazione in sottogruppi*: è una variante dell'appaiamento, solo che avviene non tra due individui ma tra due sottogruppi;
- *fuga nel passato*: si intende una centratura sul passato con una atmosfera da vecchi alpini (in questo modo si allenta la pressione del gruppo sul presente);
- *fuga all'esterno*: quando si trattano argomenti che sono estranei agli obiettivi del gruppo stesso in modo da deviare le risorse del gruppo e far diminuire così la pressione al suo interno;

- *fuga in avanti*: si precorrono i tempi correndo in avanti per evitare così di agire sulla situazione presente che comporterebbe ansia;
- *fuga nell'amore*: si proclama continuamente la propria fedeltà e attaccamento al gruppo in modo da non sentirsi attaccato dallo stesso;
- *provocazione protettiva*: quando sposta l'attenzione verso gli altri componenti del gruppo sottolineando la disposizione a sacrificarsi per il gruppo;
- *spostamento del conflitto*: o rimozione dello scontro in territori lontani o verso nemici immaginari;
- *confusione di ruolo*: quando alcuni membri del gruppo disorientano gli altri componenti assegnandosi ruoli che non gli competono;
- *critica bloccante*: quando si critica per primi per evitare di essere criticati (ottimo sistema per rimanere fuori dal conflitto);
- *personalizzazione dei conflitti*: consiste nella convinzione che i conflitti che si producono nel gruppo sono frutto di rapporti personali e non possono pertanto essere trattati nel gruppo.

Il coordinamento, l'esercizio del potere, la direzione strategica del gruppo sono attività che generalmente si attribuiscono al leader, ma che possono essere interpretate da ciascun membro del gruppo capace di assumersi queste responsabilità (Bentivogli *et al.*, 1993). Nel coordinamento non esiste uno stile di leadership in assoluto più efficace degli altri, esso dipende dal contesto, dalla situazione che si presenta e dalla maturità dei collaboratori di adottare uno stile di conduzione rispetto ad un altro.

Se tutti i membri della squadra sono aiutati a migliorare la loro comunicazione saranno più preparati a comunicare apertamente mettendo subito al corrente le informazioni in loro possesso. Questo permetterà un migliore esercizio della delega e aumenterà le capacità comunicative di tutti i membri del gruppo. Ci saranno meno fraintendimenti con risparmio di tempo e risorse, un maggior appoggio e cooperazione reciproci con un migliore e più rapido sviluppo delle capacità di ognuno.

La comunicazione efficace crea fiducia. Aiutare a comunicare in modo efficace è un dovere di tutti.

Se un leader non comunica efficacemente forse avrà a sua volta un capo che non comunica in modo efficace. Si può aiutare un leader ad aiutare gli altri rendendo più facile e semplice il suo operato, tenendolo sempre informato sugli sviluppi e sui problemi che si vengono a creare nel gruppo di lavoro, identificando insieme le aree della comunicazione in cui si annida la confusione, cercando di negoziare soluzioni di beneficio per entrambi, assumendo un atteggiamento positivo, discutendo insieme i piani di lavoro.

Occorre sempre tenere presente che il tono della comunicazione interna rappresenta il tono dell'intera organizzazione. La cattiva comunicazione causa errori e sprechi di tempo e risorse. Una comunicazione efficace è la chiave della cultura dell'organizzazione. Se negli altri gruppi è presente una scarsa comunicazione non bisogna abbassare il livello di quella del gruppo di appartenenza in quanto se un gruppo di persone lavora bene farà scattare cambiamenti anche nel modo di lavorare di altri colleghi.

Bibliografia

Bentivogli C, Callini G. *La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli; 1993.

- Casula C. *I porcospini di Schopenhauer. Come progettare e condurre un gruppo di formazione di adulti*. Milano: Franco Angeli; 2004.
- Comunian AL. *L'esperienza dei gruppi ottimali*. Psicologia sociale 41. Milano: Franco Angeli; 2004.
- Dosi NJ, Nelson RR, Winter SG. *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford: Oxford University Press; 2000.
- Ferreri R. *Come condurre una riunione*. Milano: Franco Angeli; 1997.
- Franta H, Salonia G. *Comunicazione interpersonale*. Roma: Las; 1981.
- Heifetz RA, Laurie DL. The work of leadership. *Harvard Business Review* 2001;79(11):131-41.
- Kaneklin C. *Il gruppo in teoria e in pratica. L'intersoggettività come forza produttiva. Manuali di psicologia*. Milano: Cortina; 2010.