Dinamiche psicologiche nella gestione di un gruppo

Data 28 febbraio 2002
Categoria psichiatria_psicologia

Per la prima volta nella sua storia, il Medico di Famiglia italiano si trova a dover affrontare concretamente il problema dell' aggregazione in gruppi che, seppure diversamente articolati e diversamente normati, costituiscono tuttavia uno scogli arduo da superare, in quanto assolutamente avulsi dalla sua mentalità, tipicamente individualista.

Diviene perciò necessaria una approfondita presa di coscienza del problema, nonchè delle dinamiche interne che si vengono ad instaurare, e delle tecniche utili perchè il gruppo, anzichè fonte di stress, divenga aggregazione vincente e gratificante.

Generalità sull'organizzazione di gruppo

Nella società di oggi è sempre più difficile prendere importanti decisioni da soli: la vastità dei problemi e la complessità delle varie organizzazioni impongono quasi sempre una decisione collegiale presa da un gruppo di individui. Tali gruppi sono stati nominati nei più diversi modi: comitati, commissioni, team, task-force ecc. e si ritrovano a tutti i livelli nelle gerarchie organizzative dal vertice alla base. Ma la gestione di un gruppo come tutti ben sanno è legata a numerosi problemi.

Il primo problema è quello di riunire fisicamente il gruppo: è ben noto come le decisioni e le discussioni di solito vengano prese quando l'intero gruppo è presente, mentre per l'arrivo in ritardo o l' assenza di alcuni elementi, l'andirivieni continuo, lo squillo del telefono, è facile che l'équipe non sia in grado di concludere una discussione fattiva.
Eppure a parità di fattori ambientali alcuni gruppi funzionano molto meglio di altri.

Perchè? Quali sono le caratteristiche che rendono alcuni gruppi migliori di altri?

I gruppi vincenti sono sati studiati attentamente, con conclusioni a volte sorprendenti.

Per prima cosa bisogna rendersi conto che un gruppo è formato da singole persone. Questa considerazione può apparire banale ma in realtà sono proprio i singoli elementi, con le loro capacità, le loro idee, con i loro limiti e difetti a decretare il successo o l' insuccesso finale.

Quali sono le persone più adatte per costituire un gruppo efficace? Gli studi hanno dimostrato che la maggiore efficienza si evidenzia nei gruppi di composizione eterogenea, composti cioè da persone con caratteristiche socio-anagrafiche, abilità, e culture differenti. Questo perchè nel loro interno è più probabile trovare la persona in grado di fornire l'informazione o la soluzione migliore allo specifico problema. Rispetto ai gruppi omogenei (formati cioè da individui più simili tra di loro) i gruppi eterogenei mostrano prestazioni più elevate sia nei compiti "applicativi" (che ricercano una soluzione precisa ad un preciso problema) sia nei compiti "di valutazione" o "creativi" (che richiedono una soluzione al di fuori di schemi usuali o già sperimentati).

A mitigare l' efficacia dei gruppi eterogenei interviene però un fattore disturbante: il problema della coesione interna. Gli individui sono infatti generalmente attratti da persone che hanno atteggiamenti ed idee simili alle loro; sono invece diffidenti verso i componenti "diversi". Ne deriva perciò che, mentre il gruppo eterogeneo è potenzialmente molto più efficace nella soluzione dei problemi, esso finisce per presentare invece delle importanti difficoltà sotto l'aspetto della unità programmatica, al punto da poter divenire inefficiente.

Sono stati perciò effettuati studi sui gruppi "omogenei" (quelli che presentavano maggior coesione tra i loro membri), ipotizzando che tale fattore potesse costituire una chiave di successo, ma così non è stato: un gruppo è tanto più coeso e unito quanto più elevato è il livello di attrazione tra i suoi membri con conseguente elevata similarità di opinione tra di loro; tuttavia questa similarità, come è stato dimostrato, non favorisce l'efficacia del team, anzi sembra essere una delle cause maggiori delle decisioni erronee e degli insuccessi, a causa del basso tasso di dissenso che favorirebbe la presa di coscienza di un eventuale errore di giudizio.

I gruppi, poi, tendono a comportarsi come organismi viventi ed a perpetuare, tendenzialmente, la propria tipologia: un gruppo eterogeneo sostituirà un membro con un altro membro di tipo eterogeneo magari preso all'esterno dell'azienda o dell'ambiente di riferimento; un gruppo omogeneo invece tenderà a prendere una persona che si adegui all'omogeneità del gruppo pescandola all'interno della struttura e in posizione vicina a quella degli altri.

I componenti del gruppo

Benchè le tipologie dei componenti di un gruppo possano essere tante e irripetibili quanti sono gli esseri umani, alcune tipologie sono più tipiche di altre, e il loro peso all' interno del gruppo può condizionarne pesantemente l' efficienza.

L' estremo del conformismo: lo Yes-Man. Si tratta del tipico personaggio che non contrasta mai le opinioni del leader. Giudicato spesso con disprezzo, il suo ruolo è invece fondamentale in quanto garantisce al leader un appoggio incondizionato e la sicurezza assoluta in caso di delega dei poteri. Consente al leader di sgravarsi di una parte delle sue incombenze senza timore di tradimenti o di disubbedienze. Assume però un effettivo valore negativo quando il peso di questa tipologia diviene eccessivo all' interno del gruppo, inducendo nel leader la falsa impressione di unanimità di consenso e soffocando la normale dialettica interna.

L' estremo dell' anticonformismo: il "Bastian Contrario". È il personaggio che, ad ogni presentazione di progetti o proposte, presenta sempre critiche, eccezioni e contestazioni.
È spesso inviso al leader, in quanto viene avvertito da quest'ultimo come una minaccia alla sua autorevolezza.
È necessario, in realtà, saper distinguere due sotto-tipologie: la prima è costituita da colui che avanza critiche e difficoltà immotivate, tese solo ad ostacolare il successo delle idee altrui; la seconda invece è rappresentata da persone che, dotate di accentuate capacità analitiche, riescono a cogliere le contraddizioni interne o gli errori "in progress" di un progetto quando non sono ancora individuabili dagli altri componenti del gruppo, e presentano perciò obiezioni sempre fondate e motivate.
Queste persone sono in realtà preziose, in quanto possono evitare, se ascoltate in tempo, decisioni potenzialmente disastrose; per questo motivo possono godere di elevato apprezzamento in un gruppo rispettoso dell' eterogeneità, restando invisi e incompresi se inseriti invece in un gruppo "autoritario".

Il fulcro del gruppo: il leader. La figura-chiave del gruppo, quella che deve attuare le strategie più idonee per la migliore gestione delle risorse umane e per la soluzione non conflittuale dei problemi, è quella del leader.
Da lui e dalle sue scelte in termini di collaboratori e di modalità operative deriverà il successo o l' insuccesso del gruppo, tanto che i risultati dell' attività del gruppo vengono di solito riferiti sic et simpliciter come ottenuti dal suo leader. Il leader può essere tale in via "ufficiale" (per grado gerarchico, per elezione, o investitura "ufficiale") o può divenire tale "di fatto", in assenza di una ratifica ufficiale.
Verrebbe a verificarsi, in questo secondo caso la situazione del "par inter pares", cioè la situazione di un gruppo che ufficialmente è composto di soggetti con pari prerogative; questa situazione non è però realmente sostenibile, per cui uno dei soggetti, sia pure ufficiosamente, viene ad assumere la posizione di leader.

Utilità dei gruppi

Uno dei principali motivi per cui si costituiscono i gruppi è che li si ritiene capaci di esaminare più informazioni rispetto al singolo. Questa affermazione poggia su due presupposti:

che almeno qualche membro sia in possesso di informazioni non disponibile agli altri.

che tali informazioni siano divulgate durante la discussione affinchè il gruppo possa venirne a conoscenza e utilizzarle a scopo di comune utilità.

Un ricercatore americano, Stasser, ha verificato che i gruppi in realtà non operano in modo ottimale: essi tendono a prestare maggior attenzione e a discutere le informazioni di cui tutti sono a conoscenza prima della riunione, trascurando invece le informazioni "nuove" e aggiuntive portate in modo inaspettato dal alcuni membri. Diversi esperimenti hanno infatti evidenziato che, allorchè il gruppo arrivi alla discussione con bagagli informativi disomogenei, la tendenza a dar la precedenza ai fattori conosciuti da tutti induca frequentemente a conclusioni erronee.

Per ridurre questo tipo di errore si suggerisce di ridurre e frazionare il carico di informazioni che il gruppo deve discutere (scomponendo per esempio il problema in sottoproblemi), di utilizzare delle tecniche comunicative esemplificative (come presentazioni multimediali o altri supporti per la memoria) che favoriscono l' abitudine allo scambio di informazioni, e di valorizzare la disomogeneità con una serie di accorgimenti, agendo, ad esempio, sulla psicologia dei singoli membri evidenziando (in modo positivo) la loro diversità ed esplicitando e valorizzando i ruoli, le competenze, le aree specialistiche in cui ciascuno di loro può apportare un contributo unico al gruppo.

Patologia del gruppo

Può accadere che in un gruppo, venendo meno il primo requisito esposto sopra, ci si presenti alla riunione con informazioni già note a tutti, e già condivise ed accettate; è facile allora che i vari membri abbiano già effettuato valutazioni discordanti e arrivino alla riunione con opinioni e conclusioni precostituite e in contrasto tra loro. In questo caso il contrasto interno, mancando la possibilità di inserire nuove informazioni che possano permettere ad una delle due parti di modificare onorevolmente la propria posizione diviene assai più difficile da sanare. Si può generare, paradossalmente, una divisione "manichea" in cui i due punti di vista o le due fazioni si contrappongono in modo intenso.

In effetti ogni soggetto dotato di buon senso accetta l'idea che persone ragionevoli possono avere opinioni diverse (ma corrette) sul modo di raggiungere gli obiettivi proposti; questa diversità deve essere però presentata in modo non offensivo e non lesivo della personalità degli altri; in tal caso la differenza di opinioni viene accettata in modo costruttivo e può costituire una pietra su cui procedere alla costruzione della soluzione.
Quando invece le differenze diventano rigide e nette, diviene imperante la logica del "vincere o perdere" e tale diversità di opinione può degenerare in un conflitto interpersonale generando soluzioni che tendono più alla vittoria di un gruppo sull'altro che non alla reale soluzione del problema stesso.

Il gruppo alle prese con un problema: come affrontarlo e risolverlo

I* stadio: Il problema del... riconoscimento del problema

Una delle cause di decisione errate da parte di gruppi apparentemente validi, può essere dovuta a deficit del meccanismo di input.

Infatti in una organizzazione i problemi non si manifestano generalmente all' improvviso, ma gradualmente, mediante una progressione di sintomi che però devono superare, per essere notati dai membri dell' organizzazione, un certo valore-soglia. Problemi che producano sintomi poco appariscenti o non immediatamente collegabili o incongruenti sono difficili da individuare e quindi possono essere identificati con ritardo, con conseguente maggiore difficoltà nella ricerca di una soluzione. Se la soglia di attivazione del gruppo è troppo alta o troppo bassa si creano degli errori di metodo: una soglia troppo bassa comporta che il gruppo finisce per disperdere le sue energie nella soluzione di problemi irrilevanti o del tutto marginali; una soglia troppo alta lascia evolvere il problema fino al punto di rendere troppo difficile la soluzione.

II* stadio: la reazione al problema

Una volta che i sintomi del problema siano stati percepiti, non è detto che i membri del gruppo si sentano motivati ad affrontarlo. La motivazione ad agire dipende essnzialmente dal "livello di attivazione" ovvero da quanto essi si sentono minacciati dall'esistenza di quel problema. Il gruppo tenderà ad affrontare soprattutto i problemi che avvertirà come minacciosi per l' omeostasi ambientale. Acquista importanza, a questo punto, il meccanismo "sensoriale" di acquisizione di informazioni esterne che il gruppo avrà saputo organizzare: un gruppo eterogeneo avrà maggiori possibilità di avvertire fenomeni anomali che potrebbero sfuggire a un gruppo con una visuale più ristretta.

III* stadio: la diagnosi del problema

Una volta comunque individuata l'esistenza del problema e condivisa la necessità di affrontarlo occorre diagnosticare le sue cause. Il passaggio è delicato perchè, come negli organismi viventi, il gruppo tende a creare dei meccanismi "riflessi" di diagnosi "automatica". Può capitare ad esempio che un problema si presenti, apparentemente sempre uguale, in più occasioni durante un certo arco temporale: i componenti del gruppo, avendone studiato le cause in occasioni precedenti, e sentendosi forti dell' "esperienza", possono continuare ad individuare automaticamente le stesse cause (e quindi ad applicare gli stessi rimedi) anche in occasioni in cui invece i fondamenti siano del tutto differenti. Ad esempio può capitare che la cattiva organizzazione di un settore sia dipesa, in più occasioni, da incompatibilità caratteriali di alcuni membri. Mediante il meccanismo di cui abbiamo parlato, tutte le successive disfunzioni possono venire automaticamente attribuite allo stesso motivo, senza indagare se siano intervenuti nel frattempo fattori interferenti.

Le diagnosi automatiche hanno il vantaggio di essere veloci e di richiedere un minimo sforzo, così da permettere ai componenti del team di dedicarsi anche ad altro. Il loro limite è che, essendo automatiche, non sempre sono adeguate alla realtà dei fatti. Un sistema non automatico, invece, si manifesta con un meccanismo diagnostico attivo, che ricerca intenzionalmente e consapevolmente le informazioni utili a considerare l'insieme di cause del problema. Anche qui, in sede di definizione operativa, può giocare molto l'eterogeneità del team: dove alcune persone vedono minacce altre possono vedere opportunità, con conseguente maggiore possibilità di intervento.

Dutton e Jackson (1987) sostengono che quando il problema è definito come una opportunità è più probabile che vengano coinvolti nel processo decisionale i membri ai livelli più bassi dell'organizzazione e che questa intraprenda iniziative prudenti, di portata limitata, finalizzate a modificare l'ambiente esterno. Quando invece il problema è definito come minaccia è più probabile che si attivino solo i livelli più alti della gerarchia e che tendano a perseguire azioni rischiose, di ampio respiro e finalizzate maggiormente a modificare l'ambiente interno.

Come gestire il gruppo

Per ottenere i risultati migliori, qualsiasi leader vorrebbe evitare un dibattito troppo intenso o addirittura un aperto conflitto all'interno del gruppo ma, come sostiene Heisenhardt (1989) in realtà il problema non è costituito dal conflitto di opinioni in sè e per sè, quanto dall'inefficacia delle strategie adottate per la loro soluzione.

Gli studi effettuati da Heisenhardt hanno dimostrato che i gruppi in cui esistono delle forti divergenze di opinioni tra membri possono lavorare in modo molto fruttuoso, addirittura superiore a quello degli altri gruppi, allorchè le persone si accordino su alcuni meccanismi di discussione:

dibattere sui fatti piuttosto che sulle opinioni

sviluppare molte alternative evitando la contrapposizione tra due sole alternative

cercare innanzitutto obiettivi su cui tutti siano d'accordo (cosa che crea un clima di collaborazione in cui la decisione finale rappresentava un beneficio per tutti)

utilizzare umorismo e ironia per allentare le tensioni

giungere a procedure decisionali eque con struttura di potere bilanciata. Ciò significa che il leader del gruppo non deve

apparire agli altri nè così autoritario da impedire l'attività autonoma dei membri nè così debole da spingere gli altri a subentrargli

risolvere le questioni senza forzare il consenso.

Quest' ultimo punto è certamente uno dei più importanti in quanto introduce un nuovo concetto: quello del "consenso con riserva". Si tratta di un processo a due fasi che consente di raggiungere un accordo anche in presenza di divergenza tra i membri del gruppo. Secondo tale procedura

Il leader del gruppo ascolta i pareri del gruppo tenendone debitamente conto

Si assume la responsabilità della decisione, espressa come "conclusione sintetica " maturata dall' esame di tutto quanto viene presentato, senza "demonizzare" le opinioni che eventualmente decida di disattendere.

In questo modo la procedura viene avvertita come equa anche dai membri dissidenti in quanto viene consentito loro di esprimere liberamente la propria opinione, di essere ascoltati con attenzione, di influenzare la scelta finale e di "perdere la partita" in un contesto di dialogo e di apertura, senza una stroncatura che apparisse autoritaria e frustrante e quindi disgregatrice del gruppo.

In conclusione l'eterogeneità dei membri e la diversità dei punti di vista possono costituire due importanti condizioni per aumentare l'efficacia del gruppo e per prendere decisioni migliori. Occorre però abbandonare l'idea che l' unanimità di consenso sia sempre possibile e che essa sia indicattrice di efficacia del gruppo. Per ottenere una falsa unanimità spesso il leader arriva a forzare il consenso, e ciò può aprire la strada a infinite discussioni e recriminazioni oppure all'apatia e al disimpegno, in quanto i membri del gruppo finiranno per avvertire come controproducente ogni atteggiamento dissenziente e finiranno per appoggiare acriticamente (e quindi a discapito dell' efficacia del gruppo) qualsiasi idea venga proposta dal leader pur di simulare una concorde unanimità.

In ambito sanitario è stata effettuata una ricerca sull' efficienza dei gruppi decisionali in 27 ospedali inglesi (West e Anderson, 1996).

Le innovazioni introdotte da questi gruppi hanno riguardato argomenti come: miglioramenti nella gestioni delle risorse, aumenti degli introiti, riduzione dei costi, espansione o miglioramento de servizi e così via. I risultati hanno evidenziato che nei gruppi "efficaci" i membri erano capaci di costruire, dapprima nel gruppo in seguito anche nell'organizzazione, un contesto e un clima in cui l'innovazione era valorizzata e sostenuta piuttosto che punita o osteggiata. Il numero di innovazioni prodotte non era influenzato dalla presenza di membri con particolari capacità innovative, in quanto questi influivano piuttosto sulla loro radicalità. Non si rilevava una relazione tra anzianità di servizio e capacità innovativa; inoltre la maggior disponibilità di risorse finanziarie non solo non influenzava il livello delle innovazioni introdotte ma addirittura diminuiva la soddisfazione del benessere del gruppo.

Daniele Zamperini; Roberta Floreani

Pubblicato, con qualche modifica, su "Doctor", febbraio 2002