

GRUPPI: LA MANUTENZIONE DELLE RELAZIONI E LA GESTIONE DEI CONFLITTI

Le dinamiche nelle organizzazioni sono complesse: come gestirle per costruire un'identità comune senza annullare quelle dei singoli?

di **Stefano Raffaele**

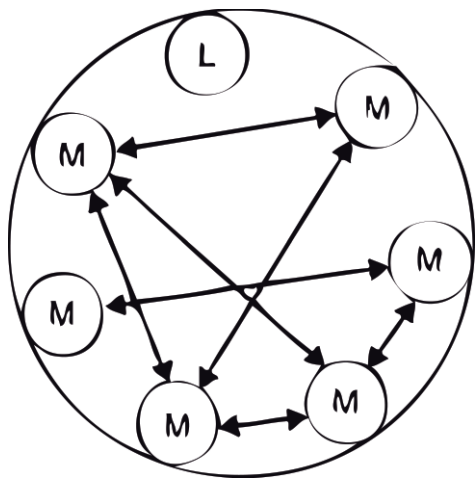
Nel percorso che stiamo affrontando per “fotografare” al meglio le organizzazioni di volontariato, si è parlato di organizzazione e di obiettivi, ma è stato trattato solo in parte un tema che possiamo senz'altro definire centrale, ovvero il gruppo, non solo come insieme di persone che si organizzano per raggiungere uno scopo, ma dal punto di vista socio-psicologico, cioè nel suo “essere” gruppo. Quali sono le dinamiche che intercorrono all'interno di un gruppo? Quanto influisce il singolo, e quando un gruppo è efficace?

Per iniziare non possiamo non riprendere uno dei massimi studiosi dei gruppi, Kurt Lewin, colui che per primo ha introdotto la definizione di **dinamiche di gruppo**: «il gruppo è un'entità diversa rispetto all'insieme dei singoli individui che lo compon-

gono: la diversità delle qualità del gruppo è dovuta ai rapporti di interdipendenza fra i membri che lo compongono.»

L'interdipendenza e il conflitto

Lewin vede il gruppo come un solo fenomeno, una unità unica quindi, una totalità. Il gruppo è una struttura in continuo divenire, complessa in quanto entrano in gioco più relazioni, ruoli, canali di comunicazione, esercizi di potere. Non è quindi una realtà statica, ma dinamica e racchiude in sé conflitti, forze e tensioni che producono mutamenti. Nel gruppo l'azione di ogni persona modifica sia le altre persone che il gruppo stesso, ed anche l'azione del gruppo, viene modificata sia dalle azioni che dalle reazioni degli altri (interdipendenza). Nonostante il gruppo sia dinamico, tenderà sempre all'equilibrio attraverso l'assesta-



La dinamiche di gruppo all'interno di una Odv dovrebbero sempre essere di tipo democratico. Si discute con il gruppo ogni decisione ed attività, in un clima amichevole e di disponibilità. Ciò rende partecipativi i membri del gruppo.

Il modello di leadership democratica di Lewin

mento tra forze che tendono all'unione e forze che tendono alla disgregazione. Il fatto che le interazioni siano costanti fa in modo che i partecipanti si sentano uniti ed abbiano un'identità sociale.

Se ora pensiamo alla nostra Odv, possiamo notare quanto quest'interdipendenza sia possa essere un elemento di arricchimento. Ma Lewin ci dice anche che il gruppo racchiude in sé conflitti, forze e tensioni. Credo di poter affermare, che la maggior parte delle volte si tende, giustamente, a minimizzare le tensioni ed i conflitti, per il bene del "gruppo". Però, affinché un gruppo sia "funzionale", a volte è importante soffermarsi su queste questioni, per comprendere se veramente si sta facendo bene, se davvero prevale il "pensiero collettivo", o se c'è una imposizione "dall'alto" o di un singolo rispetto al gruppo.

A questo riguardo, è molto importante realizzare periodiche riunioni d'equipe, nelle

quali condividere le proprie opinioni e dare l'opportunità a tutti di esprimerle, anche se totalmente in contrasto con quanto espresso dagli altri, perché una campana diversa può aiutare a far riflettere su dei particolari che non erano stati considerati. È altrettanto chiaro, però, che un uso prettamente strumentale del contraddittorio può nuocere al nostro gruppo, e questo sarebbe da evitare.

La ricerca dell'equilibrio

Nello stesso tempo Lewin parla anche di forze contrapposte. Se si generano forze, vuol dire che da parte dei partecipanti al gruppo c'è un forte interesse, rispetto alle questioni legate all'organizzazione, ed è altrettanto vero che, proprio per il senso di appartenenza al gruppo, alla fine si tenderà ad un equilibrio che io definirei "compromesso". Uso questa parola non a caso, intendendo che qualcuno ha "mollato" la sua idea, o parte della sua idea, a favore di quella



Un'attività di gruppo all'interno della cooperativa Sinergie. Nel gruppo è importante ascoltarsi e permettere a tutti di esprimersi. Foto di Maria Toppunto

di qualcun altro o della maggioranza delle persone. Questo significherà, che un domani quella stessa persona, su un'altra questione, si aspetterà un uguale comportamento dagli altri. L'equilibrio diventerà funzionale, quando si verificherà l'alternanza appena descritta.

Ma è anche lecito chiedersi: perché in un gruppo che si occupa di volontariato nascono dei conflitti? Qui credo sia molto puntuale l'analisi proposta nel libro di **Elena De Palma** "I Volontari una risorsa da valorizzare" (Città Aperta Edizioni 2002), che ci indica delle ottime soluzioni :

«L'origine può riscontrarsi sia in disfunzionalità organizzative sia in difficoltà caratteriali. Secondo Ford la maggior parte dei conflitti deriva da

1. differenze di idee rispetto a: potere e autorità; visione, scopi e priorità dell'organizzazione; procedure e regole di lavoro; comportamenti; problemi e possibili soluzioni;

2. aspetti organizzativi-gestionali: inadeguato sistema di management; inadeguate risorse organizzative per il lavoro da svolgere; procedure troppo complesse o regole troppo rigide;

3. questioni personali: incompatibilità caratteriali; precedenti conflitti rimasti irrisolti».

Secondo De Palma, «una certa dose di conflittualità all'interno del gruppo è fisiologica e può essere considerata indice di vivacità e creatività. Se però il conflitto è presente in tutte le fasi di lavoro o se il gruppo passa più tempo a cercare di risol-

vere conflitti piuttosto che a portare avanti il proprio compito, allora ci si trova davanti ad una situazione “patologica”. Proprio perché il conflitto è una delle situazioni più frequenti in qualsiasi aggregazione sociale, ogni organizzazione o gruppo di lavoro dovrebbe definire le modalità attraverso le quali intende gestirlo. Alcune regole di base sono:

- le discussioni devono essere focalizzate sul problema o sull'evento specifico;
- non sono ammessi attacchi sul piano personale, né diretti né camuffati;
- le soluzioni individuate devono esserlo nell'interesse dell'organizzazione o dell'utente;
- se il gruppo non riesce a risolvere il conflitto da solo, per gestire la negoziazione si può chiamare una persona neutrale o esterna all'organizzazione».

La costruzione dell'identità

Possiamo aggiungere anche che determinate caratteristiche sono date dal fatto che molte volte le OdV sono a “gestione familiare”, e questa non è una caratteristica negativa, se allo stesso tempo vengono percepite anche come delle piccole famiglie dal punto di vista relazionale, dove è importante che vengano fatti dei sacrifici a favore del gruppo, ma anche che vengano riconosciuti come tali. Ciò significa che se si è riusciti a trasmettere un legame significativo tra i soci (sempre perché si condividono gli scopi), sarà una “rinuncia” percepita come necessaria per il bene non solo del gruppo, ma soprattutto della collettività, ovvero per l’“offerta” rivolta ai cittadini. Altrimenti, la gestione familiare, nella quale il “padre” (che potrebbe coincidere con la fi-

gura del presidente) dell'associazione decide, senza bisogno di condividere con gli altri soci-volontari, diventerebbe unilaterale, e il non lasciare spazio agli altri porterebbe inevitabilmente ad un allontanamento dall'associazione stessa.

Sempre a questo proposito, risulta molto interessante e calzante la definizione di Lewin di gruppo sociale (nel nostro caso un gruppo associativo), laddove «c'è una continua interrelazione, determinando un sentimento di appartenenza, e di identità sociale». Questo è il punto centrale sul quale bisognerebbe lavorare, ovvero sulla costruzione del senso di appartenenza e dell'identità sociale, ma anche sulla reale percezione di far parte integrante di un gruppo, e quindi di non percepirsi come singolo.

Sicuramente è qualcosa che è già presente nelle organizzazioni di volontariato, anche se a volte è il singolo ad emergere rispetto al gruppo. Ciò può essere controproducente per il nostro gruppo, rendendo anche più difficile un possibile avvicinamento da parte di altre persone, che condividono gli scopi perseguiti, e che si “iscriverebbero” alla nostra associazione, con l'intento di partecipare, ma anche con la voglia di sentirsi parte di un qualcosa, che non sia espressione della volontà di un singolo o di due-tre persone, bensì di un gruppo organizzato e con una identità.

Quindi, più che focalizzare le proprie forze sulle dinamiche di gruppo, l'auspicio sarebbe di concentrarsi sulla sua dinamicità, ovvero la capacità di leggere le situazioni interne ed esterne, in modo da potersi adattare e rispondere attraverso la costruzione di un processo condiviso e partecipato. ■