



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



UNISS
UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI SASSARI



PROGETTO PRISMA 2.0 – Promuovere Risorse Individuali e Sociali nel Mondo Accademico

Università di Ferrara, Politecnico di Milano, Università Cattolica di Milano, Università di Modena e Reggio Emilia, Università Ca' Foscari Venezia, Università di Genova, Università di Parma, Accademia di Belle Arti di Venezia

www.uniss.it/it/didattica/servizi-agli-studenti/servizi-di-counseling/il-progetto-prisma

Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, lavoro tra gruppi: dal fare insieme al sentirsi parte

Maria Luisa Scarpa

In collaborazione con

Ente Regionale pro su Deretu a s'Istidiu Universitàriu de Tàtari



Ente Regionale
per il diritto
allo Studio
Universitario

Obiettivi

- ❖ Riflettere sulle differenze tra *gruppo*, *lavoro di gruppo* e *lavoro tra gruppi*
- ❖ Sperimentare dinamiche di collaborazione, confini e interdipendenza
- ❖ Comprendere cosa favorisce (o ostacola) il senso di appartenenza

*Le organizzazioni funzionano non solo grazie
alle strutture formali, ma soprattutto grazie
alle relazioni tra le persone.*

(H. Mintzberg, 1983)

La “Professional Bureaucracy” e la teoria sulle configurazioni organizzative

Negli studi sulle organizzazioni e le loro forme strutturali tipiche, Henry Mintzberg ha descritto le università come esempi tipici di **burocrazia professionale**, cioè organizzazioni caratterizzate da molte competenze specialistiche, ampia autonomia professionale e forti interdipendenze tra funzioni, che operano principalmente attraverso **la competenza professionale** delle persone che vi lavorano.

Il problema centrale della Professional Bureaucracy

Come coordinare professionisti autonomi e competenze diverse senza ridurre la loro autonomia?

Mintzberg afferma che il coordinamento avviene attraverso:

- standard professionali
- procedure condivise
- relazioni informali
- negoziazione tra ruoli

➤ Non solo tramite gerarchia.

Pluralità di ruoli

In un'Università, esiste una **grande varietà di ruoli specializzati**:

- docenti e ricercatori*
- personale amministrativo con funzioni diverse
- tecnici di laboratorio
- servizi bibliotecari
- gestione didattica
- gestione ricerca
- contabilità
- HR
- supporto studenti

Ogni ruolo ha:

- competenze specifiche
- linguaggi professionali propri
- priorità diverse

Questo produce **ricchezza di competenze**, ma anche **difficoltà di coordinamento**, spesso i conflitti non nascono da cattiva volontà ma da **logiche professionali diverse**.

Autonomia professionale

Nell'Università le persone hanno **un certo grado di autonomia nel proprio lavoro** perché il lavoro è complesso e richiede competenze specialistiche.

Ad esempio:

- interpretare norme
- gestire procedure complesse
- decidere come trattare casi non standard
- mediare tra regolamenti e bisogni degli utenti

Quindi il coordinamento non può essere totalmente centralizzato.

Ogni professionista deve **prendere decisioni autonome**.

Ma questa autonomia può portare a:

- frammentazione
- soluzioni locali
- difesa del proprio spazio operativo

Interdipendenze tra funzioni

Anche se ogni funzione è specializzata, **nessuna può lavorare davvero da sola.**

Ad esempio:

Per attivare un corso servono:

- didattica
- bilancio
- personale
- sistema informatico
- servizi studenti
- accreditamento

Ogni unità svolge solo una parte del processo.

Questo significa che il lavoro reale è **trasversale ai confini organizzativi.**

Molti problemi organizzativi non nascono dentro gli uffici, ma **nei passaggi tra uffici.**

Sottosistemi organizzativi

Nelle organizzazioni lavorative si formano naturalmente i **sottosistemi**, gruppi relativamente autonomi con:

- linguaggi
- priorità
- criteri di decisione
- identità professionale

Ad esempio:

- area didattica
- area ricerca
- area amministrativa centrale
- dipartimenti
- servizi tecnici

Questi sottosistemi funzionano bene **al loro interno**, ma non sempre **tra loro, con fenomeni come:**

- logiche di silos
- incomprensioni tra funzioni
- percezione di “loro” e “noi”

Perché studiare i gruppi

- Gran parte del lavoro organizzativo avviene in gruppi
- Le dinamiche relazionali influenzano l'efficacia del lavoro

La Teoria del Comportamento

Il comportamento è funzione della persona e dell'ambiente. (*Kurt Lewin, 1948*)

Perciò non è determinato solo dalla sua personalità o dalle sue caratteristiche interne, né solo dalle circostanze esterne, ma dalla combinazione dei due fattori:

$$B = f(P, E)$$

➤ Il gruppo è più della somma degli individui

Che cos'è un gruppo

- Dal gruppo al lavoro tra gruppi: capire come collaboriamo davvero
- Quando parliamo di “lavorare insieme”, spesso usiamo parole come *gruppo*, *team*, *collaborazione* come se fossero sinonimi.
- In realtà questi termini descrivono **livelli diversi di integrazione** e richiedono **competenze relazionali e organizzative differenti**.

Proviamo a distinguerli.

I quattro livelli del lavoro organizzativo

1. Gruppo di lavoro
2. Lavoro di gruppo
3. Lavoro tra gruppi
4. Sentirsi parte

Gruppo di lavoro

È la forma più semplice e più frequente.

➤ Un insieme di persone che svolgono **compiti correlati** all'interno dello stesso contesto organizzativo.

Ma non è detto che le persone:

- si coordinino in modo sistematico
- abbiano obiettivi condivisi
- collaborino davvero

Spesso **lavorano in parallelo**, più che insieme.

Gruppo di lavoro

- Persone assegnate alla stessa unità
- Compiti collegati
- Responsabilità individuali
- Coordinamento formale

➤ Coesistenza funzionale

Lavoro di gruppo (teamwork)

Non basta stare insieme: serve integrazione.

➤ Parliamo di lavoro di gruppo quando ci sono:

- coordinamento
- ruoli chiari
- interdipendenza
- obiettivi condivisi
- responsabilità reciproca

Il risultato finale **non è la somma**, ma **l'effetto combinato** dei contributi.

Se una persona manca, il lavoro cambia.

Lavoro di gruppo

- Interdipendenza tra membri
- Responsabilità condivisa
- Integrazione delle competenze
- Decisioni costruite collettivamente

➤ Coordinamento

Gruppo di lavoro $\neq$ lavoro di gruppo

- Il Gruppo di lavoro è legato alla struttura organizzativa
 - Il lavoro di gruppo definisce la modalità di funzionamento
- La presenza di un gruppo non garantisce collaborazione effettiva

Riflettiamo insieme

Nel vostro contesto lavorativo, dove vedete “gruppi di lavoro” che in realtà funzionano come somma di individualità?

Nell’università sentite di lavorare davvero in gruppo?

Oppure si lavora semplicemente «accanto»?

Dal coordinamento alla collaborazione

- Lavoro individuale coordinato
- Cooperazione
- Lavoro di gruppo
- Progressivo aumento di interdipendenza e integrazione

Dimensioni del funzionamento dei gruppi

❖ Operativa

❖ Relazionale

❖ Identitaria

➤ Queste dimensioni influenzano efficacia e clima del gruppo

Dimensione operativa

- ✓ Compiti e obiettivi
- ✓ Procedure e ruoli
- ✓ Risultati attesi
- ✓ Strumenti organizzativi

Dimensione relazionale

- ✓ Fiducia
- ✓ Comunicazione
- ✓ Gestione dei conflitti
- ✓ Clima del gruppo

Riflettiamo insieme

Nel vostro ufficio, quali ruoli 'spontanei' (oltre a quello formale) ricoprite solitamente?



Dimensione identitaria

- ✓ Senso di appartenenza
- ✓ Riconoscimento reciproco
- ✓ Identità del gruppo
- ✓ Significato condiviso del lavoro

Teoria dell'identità sociale nei gruppi

Le persone definiscono parte della propria identità attraverso i gruppi di appartenenza (Tajfel & Turner, 1979)

- Processi di categorizzazione sociale per accrescere la propria autostima
- Distinzione tra ingroup (*noi*) e outgroup (*gli altri*) per favorire il proprio gruppo di appartenenza e discriminare o sminuire l'altro gruppo in modo da rafforzare l'identità sociale e il senso di superiorità

Lavoro tra gruppi

Nelle organizzazioni complesse non lavorano solo i singoli team: **interagiscono i gruppi tra loro.**

Qui entrano in gioco:

- confini
- scambi di informazioni
- dipendenze operative
- negoziazioni
- dinamiche “noi e loro”

Lavoro tra gruppi

- Collaborazione tra uffici
- Interdipendenza organizzativa
- Coordinamento tra funzioni

➤ Sistema

Riflettiamo insieme

Dove, nel vostro lavoro, le difficoltà nascono più dai passaggi tra gruppi che dal lavoro interno?

Spesso le difficoltà non nascono **dentro** i gruppi, ma **tra** i gruppi.

Ad esempio:

- amministrazione ↔ didattica
- tecnici ↔ docenti
- front office ↔ back office

Ogni gruppo ottimizza il proprio lavoro, ma il sistema nel suo insieme può bloccarsi, anche a causa del conflitto fra ruoli formali e ruoli informali.

Meredith Belbin parla di ruoli di squadra in quanto le persone tenderebbero ad assumere ruoli preferenziali basati sulle proprie attitudini comportamentali, e non solo sul ruolo

Cultura organizzativa

È l'insieme dei valori, delle norme e delle pratiche condivise nell'organizzazione lavorativa (Edgar Schein, 2010)

- Influenza il modo di lavorare nei gruppi
- Costruisce significati condivisi

Dal gioco all'ufficio

Divisi in sottogruppi, pensate e definite:

- ❖ Un comportamento che favorisce appartenenza
- ❖ Un comportamento che la ostacola
- ❖ Una micro-azione realistica da sperimentare

Compito esplicito vs compito implicito

❑ Compito esplicito

È ciò che l'organizzazione dichiara:

- obiettivi
- procedure
- risultati attesi

❑ Compito implicito

È ciò che il gruppo fa *di fatto* per:

- mantenere coesione
- ridurre ansia
- evitare conflitti
- proteggere equilibri di potere

A volte il compito implicito **ostacola** quello esplicito.

Ad esempio:

- riunioni che servono più a rassicurarsi che a decidere
- evitare feedback per “non creare tensioni”
- rallentare un cambiamento per non perdere controllo

I gruppi non lavorano solo per produrre risultati, ma anche per **gestire emozioni e sicurezza**.

Riflettiamo insieme

Quali comportamenti “non detti” vedete nei vostri gruppi che influenzano il lavoro?

Quando non si può fare tutto

Nel funzionamento quotidiano dell'Ateneo le attività sono molte e le risorse non sempre sufficienti.

Per questo è necessario stabilire delle priorità.

Scenario del lavoro

Un improvviso blocco totale dei sistemi (attacco informatico + taglio straordinario del 40% del budget + assenza di personale per malattia)

➤ Avete solo risorse limitate per garantire la sopravvivenza istituzionale nei prossimi 30 giorni.

Siete stati convocati per individuare quali funzioni devono essere considerate essenziali per garantire il funzionamento dell'Università.

Potete salvare solo **7 risorse** su **15**.
Dovete decidere quali.

Le 15 risorse disponibili

- 1) Ripristino immediato delle carriere studenti
- 2) Pagamento stipendi e missioni
- 3) Gestione bandi di ricerca in scadenza
- 4) Supporto didattico online
- 5) Servizi agli studenti internazionali
- 6) Protocollo e atti ufficiali
- 7) Sistema di contabilità
- 8) Gestione concorsi e reclutamento
- 9) Comunicazione istituzionale esterna
- 10) Help desk interno per il personale
- 11) Biblioteca digitale
- 12) Servizi di inclusione e disabilità
- 13) Monitoraggio qualità e accreditamento
- 14) Relazioni sindacali
- 15) Manutenzione tecnica infrastrutture

Fase individuale (10 minuti)

Ogni partecipante sceglie **7 risorse** e le mette in ordine di priorità.

Domande guida:

- Cosa è “essenziale”?
- Cosa può aspettare?
- Per chi sto decidendo?

Fase di gruppo (30 minuti)

Il gruppo deve arrivare a una lista condivisa di 7 risorse.

Regole:

- decisione unanime o consenso forte
- no voto a maggioranza

Debriefing – Livello operativo

Nel gioco abbiamo simulato una scelta. Ma in realtà questa scelta avviene ogni giorno, spesso in modo implicito.

- Come avete deciso?
- Chi ha parlato di più?
- Chi è rimasto in silenzio?
- Che criteri avete usato?

Debriefing – Livello relazionale

- Vi siete ascoltata?
- C'è stato conflitto?
- Come è stato gestito?
- Qualcuno si è sentito escluso?

Debriefing – Livello organizzativo

- ☐ Quali funzioni sono apparse intoccabili?
- ☐ Dove sono emerse logiche di silos?
- ☐ Cosa dice questa scelta sulla cultura dell'ateneo?

Debriefing – Livello identitario

- ❖ Quando difendevate una risorsa, difendevate una funzione... o voi stessi?
- ❖ Cosa è successo emotivamente quando la vostra area è stata esclusa?

Riflettiamo insieme

Il cuore non è la scelta. È il processo.

Come si sono formati i sottogruppi?

- A un certo punto vi siete riconosciuti in “alleanze implicite”?
- Si sono create linee di pensiero simili?
- In base a cosa?

Spesso i gruppi si ricompongono spontaneamente per:

- area funzionale
- esperienza maturata
- visione normativa vs orientamento al servizio
- identità “tecnica” vs “relazionale”

Cosa è emerso sui confini?

- Quali funzioni sono sembrate “intoccabili”?
- Quali sono apparse sacrificabili?
- Chi rappresentava le persone assenti?

I confini

In ambito lavorativo universitario possiamo trovare confini molto forti:

- tra uffici
- tra aree (didattica, ricerca, personale, bilancio)
- tra amministrativi e docenti
- tra centro e dipartimenti

È necessario lavorare su:

- Confini come protezione
- Confini come barriera
- Confini come luogo di negoziazione

Confini come protezione o barriera?

Ogni gruppo ha questi confini:

- chi è dentro / chi è fuori
- competenze
- responsabilità
- linguaggi professionali

I confini servono come protezione perché:

- danno identità
- proteggono
- chiariscono ruoli

I confini possono diventare una barriera perché:

- ✓ rigidità
- ✓ chiusura
- ✓ difesa del territorio
- ✓ “noi contro loro”

Effetti dei confini

Quando i confini si irrigidiscono, la collaborazione tra gruppi si trasforma in **negoziiazione difensiva o conflitto**.

- **Il problema non è avere confini, ma saperli rendere permeabili.**
- Quando i confini diventano barriere insuperabili si creano i silos

Riflettiamo insieme

Nel vostro contesto lavorativo:

- Quali confini facilitano il lavoro?
- Quali invece lo ostacolano?

Le logiche di silos

Secondo Schein le organizzazioni non sono monolitiche, ma composte da diverse **sottoculture**. I "silos" (anche se a volte chiamati *subcultures* o *functional silos*) sono presentati come il risultato naturale della specializzazione funzionale che porta i gruppi a sviluppare presupposti di base differenti. (Edgar Schein, 1985)

Cosa sono i *silos*

- Modalità organizzative in cui uffici, reparti o gruppi lavorano a compartimenti stagni, con scarsa comunicazione e assenza di visione d'insieme.
- Ogni silo protegge il proprio spazio, obiettivi e informazioni.

Perché si creano le logiche di silos?

Alcune cause tipiche:

- Strutture gerarchiche molto rigide
- Sistemi di valutazione basati solo su obiettivi individuali o di reparto
- Competizione interna
- Mancanza di leadership integrativa
- Scarsa cultura della collaborazione

In un'organizzazione che funziona “a silos”

- Ogni area si concentra solo sui propri obiettivi ed opera in modo separato
- Le informazioni non circolano facilmente
- Assenza della visione d'insieme
- Si creano duplicazioni, conflitti o inefficienze
- Le responsabilità vengono scaricate tra reparti
- Scarsa condivisione di informazioni
- Difficoltà di coordinamento
- Riferimento: Edgar Schein

Frasi o comportamenti tipici

- “Non è di nostra competenza”
- Tendenza a trattenere le informazioni piuttosto che condividerle
- Obiettivi solo di settore
- Scarico reciproco di responsabilità fra uffici
- Riunioni solo interne al proprio gruppo

Effetti organizzativi negativi

- Duplicazioni e inefficienze
- Conflitti interni
- Decisioni incoerenti
- Esperienza utente frammentata
- Perdita di innovazione
- Difficoltà nella gestione del cambiamento

Di chi è questo problema?

Una/o studente scrive perché:

- Non riesce a completare l'immatricolazione
 - Il sistema online dà errore
 - La segreteria didattica dice che è un problema informatico
 - L'ufficio informatico dice che manca un documento
 - L'amministrazione centrale dice che la scadenza è scaduta
- La/o studente scrive una mail lunga, mette in copia mezzo Ateneo.

Riflettiamo insieme

- Di chi è il problema?
- Chi dovrebbe farsi carico della situazione?
- Cosa vede la/o studente?

Stiamo lavorando per uffici o per processo?
Dove potrebbero esserci “silos”?

Per la/o studente, l’Ateneo è uno solo.

- Per noi?

Superare i silos

Per superare queste logiche bisogna passare ad una visione sistemica, promuovendo obiettivi comuni, processi trasversali e una comunicazione interfunzionale che permetta di passare da una logica di "ufficio" a una logica di "processo".

Logiche integrate o collaborative

Quando l'organizzazione lavora come sistema integrato

Sono modalità organizzative in cui uffici e gruppi cooperano:

- Per processi trasversali
 - Con obiettivi condivisi
 - Con momenti strutturati di coordinamento
 - Favorendo comunicazione interfunzionale
- Ogni parte contribuisce al risultato comune.

Frasi o comportamenti tipici

«Come possiamo coordinarci?»

- ✓ Informazioni accessibili e condivise
- ✓ Obiettivi allineati tra aree
- ✓ Riunioni interfunzionali
- ✓ Responsabilità distribuita ma integrata

Effetti organizzativi positivi

- Maggiore efficienza
- Innovazione facilitata
- Riduzione dei conflitti
- Decisioni più coerenti
- Esperienza utente fluida

Riflettiamo insieme

- Avete mai vissuto gruppi molto coesi ma poco produttivi?
- Cosa succede?

Dal fare insieme al sentirsi parte

- Fare insieme: cooperazione operativa
- Sentirsi parte: dimensione identitaria

Il passaggio richiede riconoscimento e significato condiviso

Sentirsi parte

- Se foste davvero un unico gruppo e non portatori di funzioni, cosa avreste scelto di diverso?
- Cosa cambierebbe se doveste rispondere di questa decisione insieme davanti all'intero Ateneo?

Senso di appartenenza

Costruire appartenenza e significato condiviso del lavoro significa lavorare su:

- ☐ Identità organizzativa
- ☐ Riconoscimento
- ☐ Sicurezza psicologica

Riflettiamo insieme

Stiamo ottimizzando il nostro ufficio
o stiamo contribuendo al risultato complessivo?

Sicurezza psicologica

È il clima nel quale le persone possono esprimere idee e dubbi

- Riduce la paura del giudizio
- Favorisce apprendimento e innovazione

Appartenenza $\neq$ collaborazione

Sentirsi parte di un gruppo è importante, ma **non garantisce cooperazione.**

Si può avere:

- *alta appartenenza + bassa collaborazione* → “stiamo bene insieme ma produciamo poco”
- *bassa appartenenza + alta collaborazione* → “facciamo il nostro dovere ma senza coinvolgimento”
- *alta appartenenza + alta collaborazione* → team maturo

L'obiettivo non è solo “fare squadra”, ma **lavorare insieme in modo efficace.**

➤ La simpatia non sostituisce il coordinamento.

Il senso di appartenenza

Mi sento parte quando...

- ❖ una parola
- ❖ un'immagine
- ❖ un impegno concreto

In sintesi

Non basta mettere le persone insieme.

È necessario:

- chiarire il compito
- rendere visibili le aspettative implicite
- costruire ruoli e coordinamento
- lavorare sulle relazioni tra gruppi
- rendere i confini flessibili

La collaborazione è una competenza organizzativa, non un fatto spontaneo.

Dal fare insieme al sentirsi parte

Scrivere:

- Una cosa che posso fare per migliorare il lavoro nel mio gruppo
- Una cosa che posso fare per migliorare il lavoro tra gruppi
- Una cosa che posso fare per aumentare il senso di appartenenza

➤ Non a livello ideale.

➤ Ma concreta, comportamentale, osservabile.

Riflettiamo insieme

Stiamo lavorando bene insieme
o stiamo solo lavorando bene ciascuno per conto
proprio?

Io chi sono qui dentro?

Nel mio lavoro io sono soprattutto:

- esecutore
- facilitatore
- mediatore
- custode delle regole
- traduttore tra mondi
- altro...

➤ Quando si passa dall'adempimento al senso?