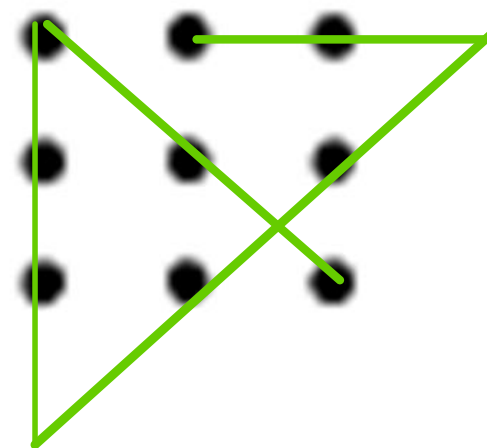
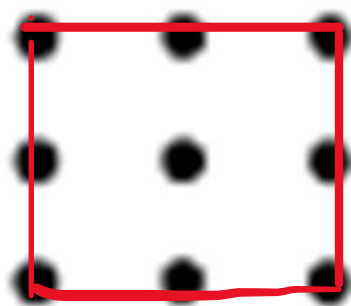


È vietata la copia e la riproduzione dei contenuti e immagini in qualsiasi forma.

È inoltre vietata la redistribuzione e la pubblicazione dei contenuti e immagini non autorizzata espressamente dall'autore.

Temi trattati nell'incontro precedente:

RIFLESSIVITÀ E PENSIERO CRITICO



PENSIERO CRITICO

CORNICI CORNICI CORNICI CORNICI
CORNICI CORNICI CORNICI CORNICI
RIFLESSIVITÀ
CORNICI CORNICI CORNICI CORNICI
CORNICI CORNICI CORNICI CORNICI



RIFLESSIVITÀ CRITICA



Questa foto di Autore sconosciuto è concesso in licenza da CC BY-SA-NC

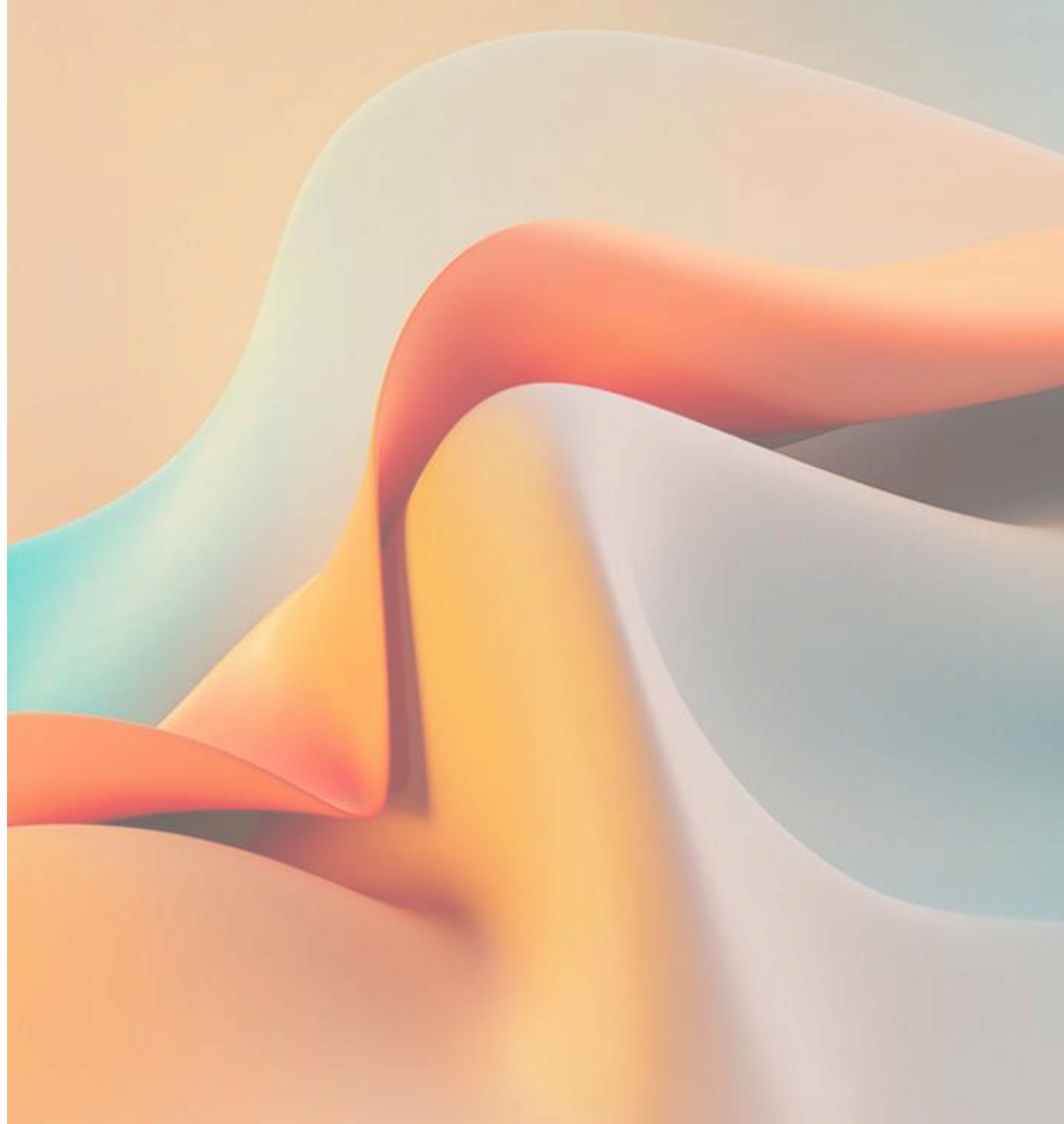
Il lavoro d'équipe

Incontro del 09 marzo 2026

andrea.frascari89@gmail.com

Andrea Frascari - Il lavoro d'équipe

Cosa ti viene in mente
quando parliamo
d'équipe?



Il lavoro d'équipe e le dinamiche di gruppo

Il lavoro d'équipe è una forma specifica di lavoro di gruppo:

La lettura delle dinamiche di gruppo diventa uno strumento imprescindibile per i professionisti impegnati nei contesti educativi, in cui il lavoro in gruppo si struttura nella forma dell'équipe.

La specificità dell'équipe tra i gruppo di lavoro

Stabilità nel tempo;

integrazione di competenze professionali;

Condivisione della responsabilità;

Attenzione non solo al fare, ma al senso del lavoro;

presenza (esplicita o implicita) di momenti riflessivi sulle pratiche.

Il lavoro d'équipe

Necessita di un **obiettivo condiviso** verso cui tendere e di una **motivazione comune** per raggiungerlo.

L'organizzazione del lavoro deve essere **codificata attraverso una scansione esplicita**, condivisa e accettata da tutti.

Nella conduzione del lavoro d'équipe è importante **rendere esplicite anche le informazioni che possono apparire ovvie**: contesto, obiettivi, modalità di lavoro, regole, criteri di funzionamento.

Le funzioni operative: cosa si fa in équipe.

Organizzazione interna

Capacità dell'équipe di ridefinire nel tempo compiti, responsabilità e funzioni operative in risposta a cambiamenti, assenze, discontinuità.

Riguarda l'auto-organizzazione del gruppo e la non personalizzazione delle funzioni.

Aggiornamento

Condivisione periodica e intenzionale di informazioni, eventi, osservazioni, decisioni e criticità

Progettazione

Costruzione condivisa delle finalità educative, delle ipotesi di lavoro e dei significati che orientano l'azione.

È il livello intenzionale e pedagogico dell'équipe.

Pianificazione

Traduzione operativa della progettazione: tempi, risorse, scansioni, assegnazione delle responsabilità.

Tiene insieme pensiero pedagogico e praticabilità concreta.

Risoluzione di emergenze e urgenze

Capacità dell'équipe di affrontare l'imprevisto, prendere decisioni rapide e sostenere la continuità del lavoro educativo.

Va riconosciuta come funzione necessaria, ma non deve diventare l'unica modalità di funzionamento.

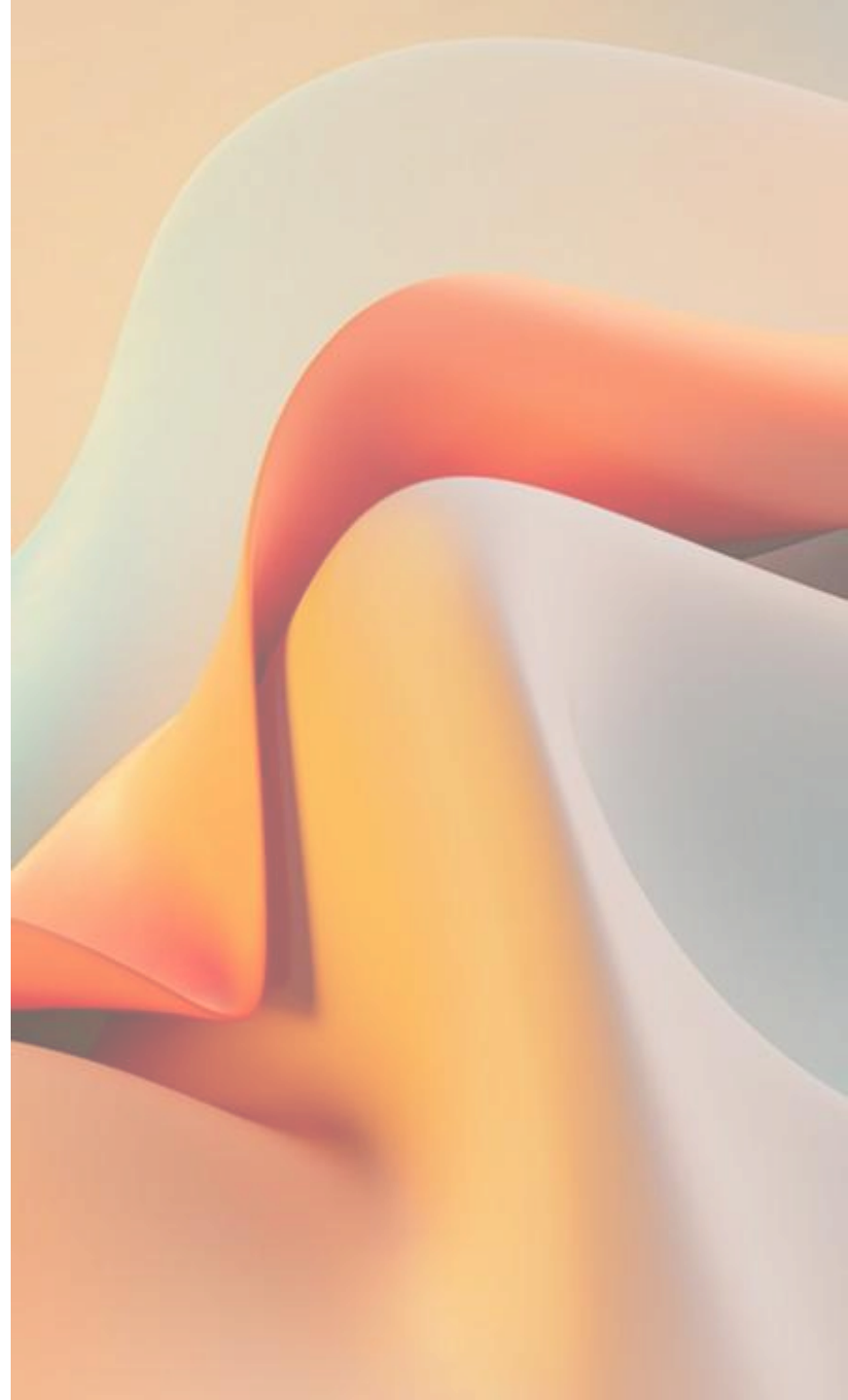
I fantasmi del lavoro di gruppo

Idealizzazione del lavoro di gruppo

Rappresentazione condivisa secondo cui lavorare insieme sia di per sé sufficiente a far emergere capacità inesprese.

Questa idealizzazione considera il gruppo come sempre funzionale (e non come qualcosa da costruire) e **rimuove le dimensioni conflittuali**, legate alle dinamiche emozionali, alle storie personali e alle latenze individuali che si incontrano nel setting gruppale.

In questo modo si elide lo scontro e si nega il conflitto come dimensione costitutiva del lavoro di gruppo.



Il conflitto

Il conflitto è una situazione relazionale in cui interessi, interpretazioni o aspettative divergenti entrano in tensione.

Non è un'anomalia delle relazioni sociali, ma una loro dimensione ordinaria.

Stili di conflitto posizionale

(Sclavi, 2012)

All'interno dei gruppi, i conflitti vengono spesso gestiti entro una dimensione transazionale, in cui le persone entrano in un processo di negoziazione.

In questo contesto emergono due principali profili di negoziatore: il **negoziatore mite** e il **negoziatore duro**.

NEGOZIATORI POSIZIONALI	NEGOZIATORE MITE	NEGOZIATORE DURO
Considera i partecipanti come:	AMICI	AVVERSARI
Il suo scopo è:	ACCORDO	VITTORIA
Disposizione verso l'altro - concessioni:	CONCEDE	PRETENDE
Fiducia negli altri partecipanti:	FIDUCIOSO	SFIDUCIATO
Rispetto alle posizioni:	DISPONIBILE A CAMBIARE	RESISTE AL CAMBIAMENTO
Di fronte alle opzioni:	PROPONE E SI SACRIFICA	MINACCIA ED ESIGE

NEGOZIATORE ALTERNATIVO

Considera i partecipanti come:

Solutori di problemi

Il suo scopo è:

Esito equilibrato (mutuo gradimento)

Disposizione verso l'altro -
concessioni:

Separa la gente dai problemi; mite con la gente, duro sul problema

Fiducia negli altri partecipanti:

Prescinde dalla fiducia

Rispetto alle posizioni:

Esplora, indaga gli interessi
Inventa nuove opzioni capaci di accogliere le varie posizioni

Di fronte alle opzioni:

Sviluppa molteplici opzioni rimandando la decisione
Insiste sul ricorso a criteri oggettivi
Cerca un accordo su criteri non di potere

Le maschere sociali all'interno del gruppo

La dimensione gruppale comporta un certo grado di esposizione dell'individuo all'altro.

Nell'altro si dà una duplice tensione: da un lato se ne avverte il bisogno, dall'altro l'incontro è sempre accompagnato da timore.

La danza del colpevolizzatore.

Nelle dinamiche di gruppo il conflitto può spostare l'attenzione dalla ricerca di soluzioni alla focalizzazione sul problema.

Questo accade nella “danza del colpevolizzatore”, quando l'interazione si trasforma in una ricerca di responsabilità.

L'obiettivo non diventa più risolvere la situazione, ma vincere sull'altro.

Come mi vedi?

Oltre ai contenuti della comunicazione all'interno del gruppo vi è una domanda che (più o meno consapevolmente) rivolgiamo al nostro interlocutore: *come mi vedi?*

Più specificamente: *mi accetti?*
Mi giudichi positivamente?
Confermi l'immagine di me stesso che in questa situazione vorrei trasmettere?





**La
complessità
del gruppo:
l'affollamento.**

«il gruppo è qualcosa di maggiore e diverso rispetto alla somma delle sue parti»

K. Lewin

All'interno di un gruppo coesistono:
l'idea che ciascuno ha di sé,
l'immagine che desidera trasmettere agli altri
(maschera sociale),
l'immagine che l'altro costruisce, Il ruolo che si
assume, e la presenza concreta dei corpi.

Il bisogno di norme

Nel lavoro di gruppo, le norme rispondono a un'esigenza di difesa rispetto alle minacce che l'incontro tra rappresentazioni differenti comporta. In una fase iniziale si assiste a un'eterogeneità di norme che, tuttavia, tende a presentarsi sotto forma di **un'omeostasi acconfittuale**. Progressivamente si afferma una selezione di schemi di comportamento, che emerge dalla maggiore sicurezza con cui i membri del gruppo conoscono le aspettative reciproche e gli altri membri.



I ruoli del gruppo: il leader

In ogni gruppo sono presenti **posizioni di ruolo** potenzialmente occupabili.

Il **leader** è una di queste: emerge attraverso il riconoscimento della maggioranza del gruppo.

Il riconoscimento non dipende necessariamente da competenze tecniche o comunicative.

Il leader svolge una **funzione rappresentativa**: il gruppo delega in lui qualcosa di comune.

La leadership è un processo gruppale, non solo una qualità individuale.

Conduttore, leader, leadership plurale.



Nel lavoro di gruppo, il leader non coincide con il conduttore istituzionale. La leadership è **una funzione** che emerge dal gruppo come risposta a bisogni di rappresentanza e orientamento, particolarmente rilevante nelle fasi iniziali del lavoro o nei momenti di incertezza.



Con il procedere del lavoro, il compito del conduttore **non è quello di sostituire o contrastare il leader**, ma di accompagnare una **trasformazione della leadership**, riducendo le dipendenze e favorendo una progressiva assunzione di responsabilità da parte del gruppo.



In gruppi maturi, la leadership può assumere forme plurali e situazionali, emergendo di volta in volta in relazione alle competenze, ai contesti e alle fasi del lavoro. La valorizzazione di tali leadership diffuse consente al gruppo di superare la centralità di una figura unica, senza negare la funzione della leadership, ma redistribuendola come risorsa collettiva.

Ancora sui fantasmi...

La paura del conflitto e l'uso di maschere sociali possono produrre un'**omeostasi a-conflittuale**: un'apparente stabilità ottenuta non attraverso l'elaborazione delle differenze, ma attraverso la loro neutralizzazione.

In questa fase opera una funzione implicitamente pacificatrice che mantiene l'accordo e l'assenza di attrito, **inibendo** l'emergere del dissenso e delle tensioni necessarie al lavoro di gruppo.

L'omeostasi a-conflittuale non è quindi un equilibrio "sano", ma una forma di **stasi difensiva**: preserva la quiete, ma interrompe i processi di differenziazione e di sviluppo della dimensione gruppale.

In questo senso, essa alimenta una **tensione verso la fusionalità**, in cui prevalgono conformismo e adattamento, a scapito della pluralità e del pensiero critico. La tendenza verso la fusionalità emerge quando il peso delle maschere sociali diventa insostenibile e gli individui procedono verso un adeguamento acritico verso il prodotto del gruppo.

L'autenticità

Nel lavoro di gruppo, l'autenticità implica consapevolezza delle emozioni, delle aspettative e delle maschere sociali che ciascuno porta con sé.

Il feedback mette in tensione l'immagine che abbiamo di noi con quella che il gruppo ci restituisce, producendo talvolta una ferita narcisistica.

Se vissuta come offesa, questa ferita può bloccare la crescita; se assunta come occasione di lavoro su di sé, diventa invece una risorsa per lo sviluppo individuale e gruppale.



Le forze che attraversano il gruppo

Nei gruppi coesistono e co-evolvono forze **costruttivo-creative** e **regressivo-distruttive** (dinamiche antigruppo).

Queste forze si articolano in modi differenti:
possono integrarsi e generare sinergie orientate allo sviluppo in direzione costruttivo-creativa, oppure contrapporsi fino a compromettere la tenuta e portare alla distruzione del gruppo.



Il contesto sociale come ambiente in dialogo col gruppo.

Un gruppo nell'organizzazione-istituzione, così come un'organizzazione-istituzione (azienda, scuola, cooperativa sociale) può vacillare e disintegrarsi se il contesto sociale circostante manca di riconoscerne e supportarne la crescita o se l'organizzazione non si rapporta con l'ambiente circostante facendo circolare risorse e opportunità.

Il gioco dei rispecchiamenti



Il gioco dei rispecchiamenti

Il gruppo può essere letto come un'entità sociale vivente, in relazione continua con altri gruppi, con l'organizzazione-istituzione e con il contesto sociale, culturale e politico.

All'interno dell'organizzazione, i gruppi contribuiscono a costruirne l'immagine attraverso le scelte operative e gli assetti che assumono, ricevendo feedback interni (**lavoro intra-istituzionale**) che possono confermare o mettere in discussione tali scelte.

Allo stesso tempo, l'organizzazione propone un'immagine di sé all'esterno e riceve feedback dal contesto (**lavoro inter-istituzionale**), espliciti o impliciti, che incidono sulle direzioni e sulle decisioni dei gruppi stessi.

Setting

[dal verbo inglese to set]: organizzare, mettere a punto, disporre, stabilire e stabilizzare qualcosa. Ha a che vedere con l'attività di fissare le condizioni di funzionamento di una cosa o di una situazione, introducendo parametri di continuità e di regolarità. In senso generale configura la cornice/contenitore e confine organizzativo di una determinata attività umana.

Indica l'insieme delle condizioni di funzionamento di una situazione.

Introduce continuità, regolarità e confini all'attività umana.

Configura la cornice organizzativa entro cui un gruppo può lavorare.

Il setting rende possibile osservare, analizzare e trasformare ciò che accade.

Funzione del setting

Garantisce costanza e continuità: tempi, spazi, partecipanti, conduzione.

Definisce regole condivise che contengono il lavoro grupppale.

Crea un campo fisico e mentale in cui i processi possono emergere.

Il conflitto non va evitato né accentuato: va accolto, composto e analizzato dentro il setting.

Il concetto di *antigruppo*



Il concetto di **antigruppo** descrive un funzionamento **regressivo e distruttivo** del gruppo, capace di minacciarne l'integrità, lo sviluppo e, nei casi estremi, l'esistenza stessa.



L'antigruppo non coincide con il conflitto, ma con **dinamiche che lavorano contro il gruppo**: attacchi al compito, al setting, alla leadership o ai legami che rendono possibile il lavoro comune.



Solo recentemente la letteratura pedagogica sui gruppi – inclusi i gruppi di lavoro – ha iniziato a leggere queste difficoltà come **dinamiche gruppali**, e non semplicemente come problemi individuali portati dai singoli partecipanti.

I rischi del gruppo: 1 - Leadership centrata sul leader

Quando la leadership è fortemente **centrata sul leader**, il gruppo può andare incontro a due derive principali capaci di comprometterne il lavoro:

Dipendenza

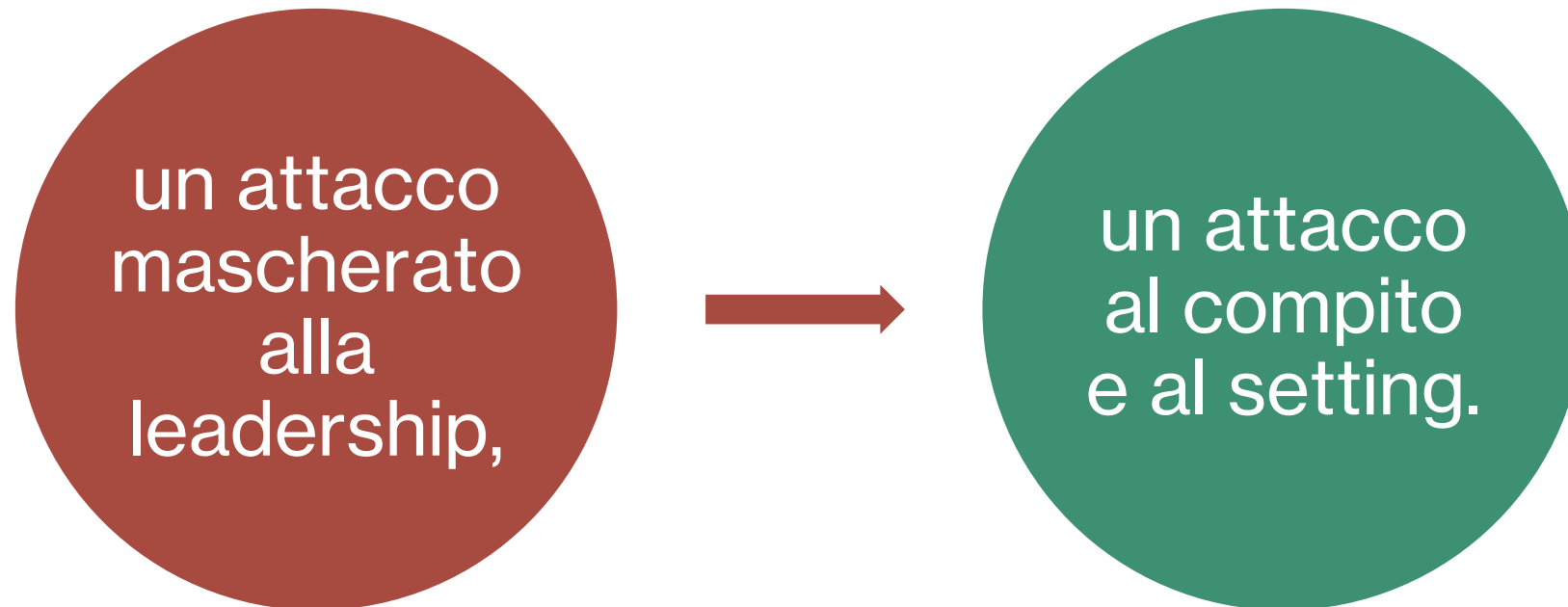
Il leader diventa il detentore del senso: le sue parole sono spiegazioni da seguire.
Il gruppo si paralizza e rinuncia al pensiero autonomo.

Controdipendenza

Il gruppo reagisce attraverso forme indirette di opposizione: aggressività mascherata, discussioni interminabili, ritardi, assenze, difficoltà decisionali, conflittualità latenti o eccesso di “armonizzazione”.

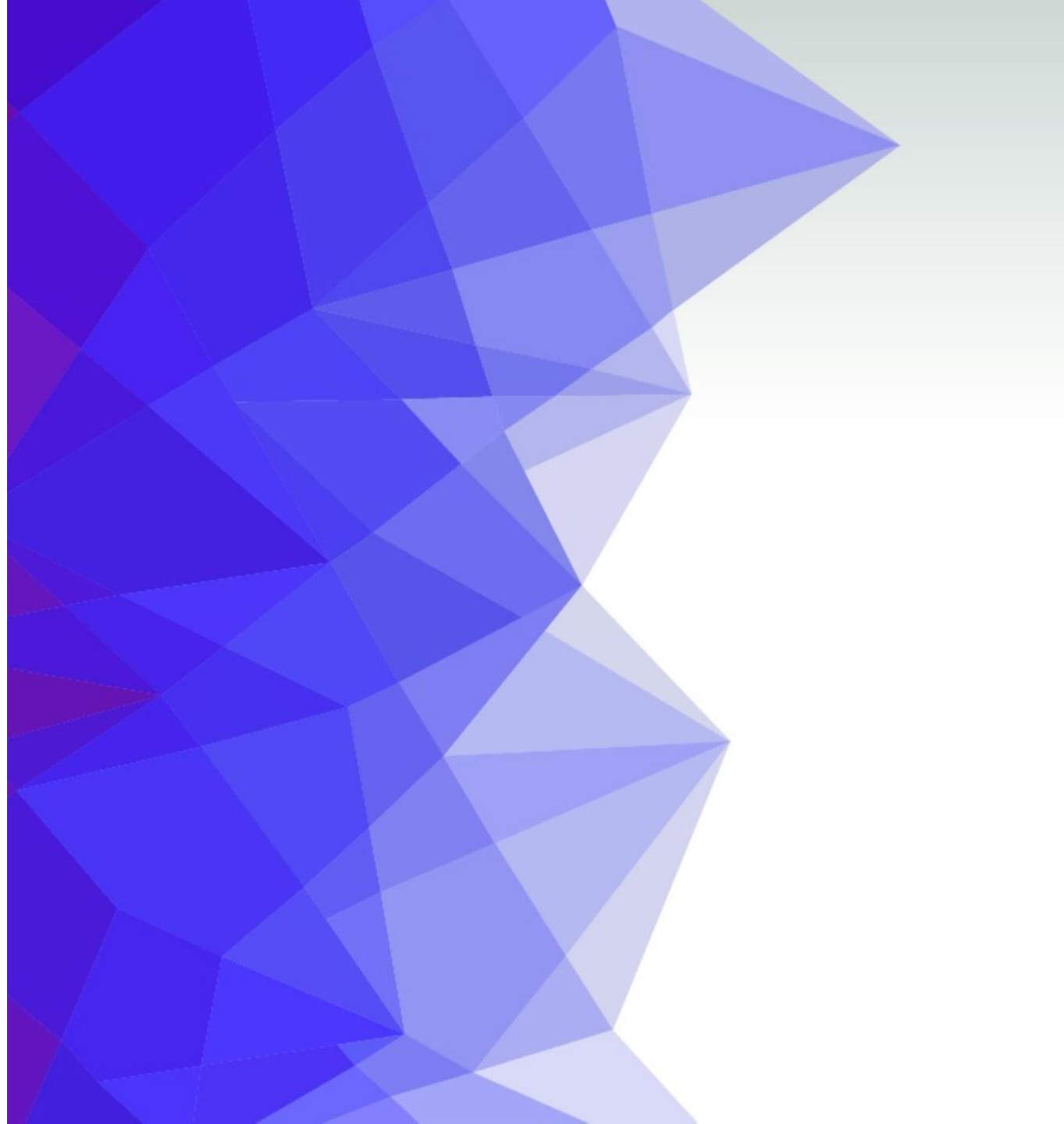
I rischi del gruppo: 2 – fare gruppo fuori dal gruppo

Il fare gruppo al di fuori del gruppo è un fenomeno regressivo e di contro dipendenza. Si manifesta quando una parte del gruppo discute all'esterno questioni che riguardano compiti, progetti o dinamiche interne, senza riportarle nel gruppo. Questo comportamento rappresenta:



Le dinamiche “fuori dal gruppo” segnalano spesso difficoltà dentro il gruppo.

- È stata chiaramente esplicitata la possibilità (e la responsabilità) di portare problemi e disagi dentro il gruppo?
- Lo stile di conduzione favorisce la parola e il confronto, oppure è percepito come autoritario, abbandonico o incapace di gestire il conflitto?



I rischi del gruppo: 3 – il capro espiatorio

Il fenomeno del capro espiatorio rappresenta l'azione del gruppo di indirizzare la propria ostilità verso un solo membro, che finisce per portare il peso delle dinamiche conflittuali inesprese del collettivo.

Tale dinamica risulta difficile da gestire per chi conduce e spesso rappresenta un sintomo della degenerazione del lavoro di gruppo in cui hanno prevalso dimensioni regressivo-distruttive.

Tendere verso l'autenticità come competenza professionale

- Nel lavoro di gruppo, l'autenticità non è spontaneità né esposizione indiscriminata, ma la **progressiva capacità di riconoscere e gestire alcune dimensioni implicite** che tendono a inibire il lavoro gruppale.
- Tra queste:
- il **timore di esporsi ed essere rifiutati**, intrecciato al desiderio di empatia, appartenenza e conferma (ansia, vergogna, ferita narcisistica);
- la tensione tra **bisogno di comunicare** e **difficoltà a prendere parola**;
- i processi di **rispecchiamento**, attraverso cui il gruppo rimanda immagini positive o critiche di sé, offrendo opportunità di riconoscimento e integrazione;
- i meccanismi di **proiezione**, che spostano all'esterno aspetti di sé difficili da sostenere.
- L'autenticità si costruisce quando il gruppo diventa uno spazio in cui queste dimensioni possono essere **pensate**, anziché agite o rimosse.

