

Lavorare in gruppo nelle organizzazioni

Il gruppo: l'elemento base di ricomposizione del lavoro

di
Cesare Kaneklin

Tutti riconosciamo l'importanza dei gruppi di lavoro dentro le organizzazioni, la loro insostituibile funzione ricompositiva. Tanto più in organizzazioni che producono servizi alla persona, le informazioni di cui ognuno dispone sulle situazioni necessitano di essere socializzate per diventare conoscenza condivisa. E il gruppo è lo strumento privilegiato dove questa socializzazione può avvenire. Tuttavia oggi non è facile nelle organizzazioni attivare gruppi di lavoro che siano efficaci. Accanto al riconoscimento della sua importanza, sperimentiamo così la difficoltà della sua pratica in organizzazioni divenute più fluide. Come oggi poter ancora lavorare in gruppo?

Negli ultimi anni si è tornati a parlare con insistenza dell'importanza dei *gruppi di lavoro* dentro le organizzazioni. Questa rinnovata centralità del tema «gruppo» è collegabile, semplificando, a due ragioni:

- la prima è il rischio di frammentazione che attraversa oggi le organizzazioni, alle prese con continue riorganizzazioni per far fronte a vincoli di bilancio o richieste di mercato;
- la seconda è la consapevolezza che, specie quando si producono beni immateriali (come i servizi alle persone), le informazioni di cui ognuno dispone relativamente alle situazioni necessitano di essere socializzate per diventare conoscenza condivisa.

Per queste ragioni, in tutte le organizzazioni che Karl Weick definisce a «legame debole», i gruppi di lavoro diventano (o dovrebbero diventare) un punto «forte», l'elemento base di ricomposizione del lavoro. Dico «dovrebbero» perché, come si vedrà, la strada del gruppo è tutt'altro che piana.

La fatica di fare gruppo nelle organizzazioni oggi

Per quanto tutti riconoscano al gruppo la sua insostituibile funzione ricompositiva, non è facile oggi nelle organizzazioni attivare gruppi di lavoro. La ragione è che si è venuto profondamente modificando il *rapporto tra individuo e organizzazione*.

Da una parte l'organizzazione, sottoposta com'è alle pressioni del contesto socio-economico (efficienza, flessibilità, competitività...), appare sempre più instabile e sempre meno in grado di svolgere il ruolo, come scriveva Elliot Jaques negli anni '50,

di sistema di difesa contro le ansie primarie che la relazione sociale mobilita negli individui.

Le organizzazioni produttive si sono ormai quasi assuefatte a considerare la «ristrutturazione» (con il suo corollario doloroso di riduzione di posti di lavoro) non più un evento transitorio, ma un elemento ricorrente e fisiologico della loro efficienza.

Dall'altra parte gli individui sanno che l'incertezza è ormai elemento caratterizzante del lavoro. L'«assunto di base» della dipendenza dalla gerarchia, che sosteneva i processi identificatori nei confronti dell'organizzazione consentendo ai singoli garanzia e sicurezza, perde così parte del suo significato originario. Oggi gli individui tendono ad avere con l'organizzazione un rapporto più professionale e contrattuale, mettendo più chiari confini tra il «sé» e il «non sé» (l'organizzazione).

Le forme sempre più flessibili, per non dire precarie, di contratto nelle organizzazioni produttive sono una prova evidente del mutato rapporto tra individuo e organizzazione. Succede così che la cornice di insicurezza che si sperimenta da entrambe le parti – individui e organizzazioni – induca atteggiamenti di tutela del proprio «sé» e dei propri interessi (individuali o organizzativi).

Sono fatti di enorme importanza che stanno attraversando il mondo del lavoro e quello delle organizzazioni. Fatti che sono ampiamente conosciuti e dibattuti anche in letteratura. Fatti che hanno avuto, e stanno avendo, un impatto sulle realtà microsociali di lavoro: da un lato rendendo difficile il ricorso al dispositivo «gruppo», dall'altro però richiamandone la necessità.

* | Queste riflessioni sulla centralità del gruppo di lavoro nascono sulla base di osservazioni ripetute

in seminari di formazione e in attività di consulenza organizzativa dentro le organizzazioni.

Il ritorno di attenzione sul gruppo di lavoro

Il gruppo come dispositivo per gestire organizzazioni produttive (in campo sociale produttive di servizi) in uno scenario fattosi complesso, frammentato e incerto: è l'ipotesi alla base di questo testo.

Una desiderabilità sostenuta dai risultati

Un primo abbozzo di conferma a quest'ipotesi la si ha osservando quelle organizzazioni i cui (buoni) risultati testimoniano di una loro efficacia operativa.

In questi casi mi sembra di poter dire che la capacità di integrazione e di coordinamento dinamico e la capacità di generare prodotti-servizi evoluti e non predefiniti poggino prima di tutto sulla positiva qualità delle relazioni interpersonali nelle parti e tra le parti dell'organizzazione.

In altre parole, laddove le persone operano in contesti interattivi in cui sia loro richiesto di partecipare, sviluppando pensiero, a una elaborazione costruttiva positivamente orientata e favorita (anche emozionalmente), lì si ottiene efficacia operativa.

La centratura sui «processi» e sul «gruppo» ha primariamente questo significato. Di qui la maggior attenzione, rispetto al passato, alla costituzione di gruppi di lavoro, anche nella pubblica amministrazione. Di qui il crescente interesse della cultura organizzativa a parlare di «gruppo di lavoro».

Dopo il calo di *appeal* degli anni '80 e '90, «gruppo di lavoro» è dunque un termine la cui desiderabilità sociale sembra di nuovo in crescita. Al punto da indurre una banca, qualche tempo fa, a pubblicare un annuncio di questo tipo: «Tutti in squadra, nessuno in riga: vieni a lavorare con noi».



Attenzione alle manipolazioni del termine

Cito non a caso questo annuncio poiché aiuta a vedere come – insieme a un ritorno di attenzione al lavoro di gruppo – ritorni anche, in modo più marcato, un'ambiguità già presente nelle ricerche e nelle applicazioni degli anni '60 e '70.

Infatti se il concetto di «gruppo» da un lato implica coinvolgimento e partecipazione elaborativa alla costruzione di risultati o alla risoluzione di problemi, dall'altro può essere utilizzato, anche inconsapevolmente, come belletto dell'organizzazione e come espressione sì di connotati valoriali, ma anche di dimensioni manipolative.

Radicalizzando, possiamo dire che la prima accezione muove dall'idea che il «gruppo» possa essere (a certe condizioni) uno strumento importante per produrre risultati, la seconda dall'idea o ideologia che il «gruppo» sia (a prescindere) un nucleo di valori di per sé buoni.

L'uso del gruppo come ideologia esprime l'illusione di poter produrre culture compatte e unificanti (ossia l'integrazione e la coesione interna alle organizzazioni) rispolverando i soliti modi del controllo sociale (impedendo cioè la tolleranza attiva del dissenso, che l'ideale o ideologia sul grup-

po neppure contempla). E spesso serve a negare la realtà, a non rendersi conto che è sì oggi necessario promuovere gruppi più solidi e integrati nelle organizzazioni, ma quest'esigenza non può non tener conto del mutato rapporto tra individui e organizzazioni di cui si è detto poc'anzi.

Paradossalmente, infatti, i gruppi di lavoro e i legami di natura razionale e affettiva che si sviluppano al loro interno sono segnati dalla precarietà e provvisorietà che caratterizza la vita delle organizzazioni e quindi dei lavoratori. In più nelle organizzazioni gli individui transitano da un gruppo a un altro, da gruppi permanenti a gruppi temporanei (ad esempio, «gruppi di progetto», «gruppi qualità», «gruppi per un tipo di problema/cliente»...), sviluppando appartenenze e identificazioni plurime e discontinue.

Uno sguardo senza idealizzazioni

I contesti lavorativi contemporanei accrescono così la problematicità intrinseca delle relazioni microsociale. Ricordo solo a questo proposito il contributo di Bion sugli ostacoli che il gruppo di base può opporre al gruppo di lavoro.

Questa pista di indagine relativa al *plus* di ostacoli che un gruppo di lavoro oggi incontra nella interazione con il contesto organizzativo specifico porta lontano da qualunque idealizzazione del gruppo quale «oggetto buono», quale idea forte capace quasi automaticamente di chiamare i singoli al coinvolgimento, alla partecipazione, e di garantire il risultato e la produttività.

Più realisticamente, esso appare quale *luogo possibile* del lavoro umano: strumento utile e indispensabile quando obiettivi e compiti complessi non possono essere realizzati da un soggetto singolo, ma anche luogo di azioni non riflesse, di spinte aggre-

ganti e disaggreganti originate dall'interno e dal contesto.

Perché alcuni gruppi si bloccano?

Ho fin qui richiamato come oggi lavorare in gruppo sia necessario ma anche difficile, dati i cambiamenti nel rapporto tra individui e organizzazioni. Non è però l'unico ostacolo nel dar vita a gruppi di lavoro efficaci.

Il gruppo come difesa

Le criticità intrinseche nei gruppi sono connesse al fatto che si attivano nei singoli angosce e ansietà profonde quali risposte primarie dell'individuo al presentificarsi della relazione sociale (rapporto tra individuo - altri individui - contesto).

Jaques parla a questo proposito dei bisogni dei singoli di ricercare inconsapevolmente, collusivamente con gli altri, una difesa capace di attenuare l'intensità di questi fenomeni anche a scapito o comunque in modo indipendente da ciò che razionalmente risulta più congruente con l'obiettivo e con ciò che cognitivamente motiva alla relazione. È in questo modo che, ad esempio, una appartenenza compatta, ricercata e realizzata in gruppo può risultare *frenante i processi di pensiero e di produzione* diventando una difesa antipanico, una mentalità di base secondo Bion, capace di sostituire l'obiettivo stesso che motiva la relazione.

Questa criticità tipica dei gruppi è certamente all'opera oggi, anche se – va aggiunto – entro contesti fluttuanti e incerti, in cui l'assunto di base della dipendenza perde spesso parte della sua efficacia difensiva, i gruppi sembrano invischinarsi più facilmente nelle implicazioni emotive presenti nelle relazioni tra persone o ridurre il lavoro ai

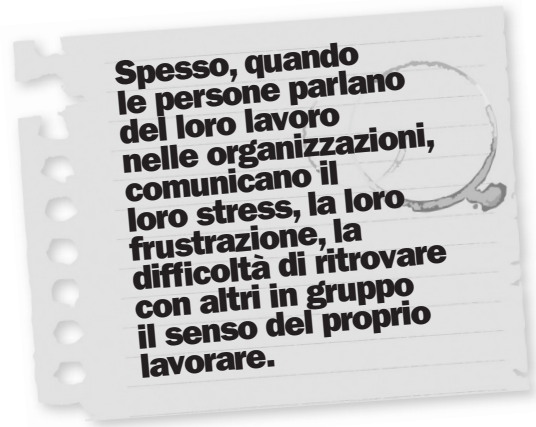
suoi aspetti formali. Così ricerca di rapporti privilegiati e alleanze contrappositive tra sottogruppi; moti di simpatia, antipatia; centrature sui propri interessi personali rispetto agli obiettivi di gruppo possono avere effetti stressanti e degenerativi rispetto all'obiettivo e alla tutela del compito.

Il gruppo come fatica

Spesso oggi, quando le persone parlano del loro lavoro e delle loro organizzazioni, comunicano il loro stress, la maggiore frustrazione, la difficoltà di ritrovare con altri in gruppo il senso del proprio lavoro. Le parole sembrano quasi rimpiangere le contenitive organizzazioni monolitiche o meccanicistiche del passato, e implicitamente o esplicitamente bollare come «cattivi» i cambiamenti organizzativi di oggi.

A questi discorsi fatti di fatica e sofferenza, spesso di panico, sembra sottesa una teoria ingenua del funzionamento organizzativo che pone in relazione di causa-effetto i mutamenti decisi a livello organizzativo con ciò che sperimentano gli individui nei gruppi di lavoro (solitudine, difficoltà di produrre insieme). In realtà la frequenza di simili discorsi evidenzia come i singoli siano testimoni di un fenomeno culturale più ampio, generato da ansie, da paure cosce e inconse e dal calo di fiducia in qualsiasi struttura buona o cattiva.

La comparsa di atteggiamenti difensivi socializzati in gruppo, che finiscono per bloccarlo, va pertanto letta quale ricerca illusoria di sollievo alle ansietà individuali. Nella mia esperienza di incontro con gruppi di lavoro, osservo come sia ricorrente il numero di quelli che segnalano, più che in passato e in forma diversa, criticità limitanti la possibilità di produrre. Gruppi che facilmente smarriscono l'origine della loro funzione entro dinamiche che impediscono di investire con gli altri sull'oggetto di



lavoro, e costringono a «rappezzare» con fatica i rapporti interpersonali e l'organizzazione del lavoro per cercare di andare avanti.

Proprio la frequenza di questi segnali ci invita a tenere presente la circolarità di influenzamento tra individuo, gruppo e contesto. In quest'ottica le dinamiche improduttive agite nei gruppi di lavoro con frequenza crescente, la facilità a perdere il contatto con il senso del compito, devono essere indagate anche rispetto al rapporto di scambio tra macro e micro.

Ciò significa sforzarsi di comprendere ciò che succede in un gruppo di lavoro secondo un'ottica che riconduce i comportamenti non tanto ai singoli individui quanto ad attività mentali del gruppo che si esprimono quali fenomeni culturali. Per chi come consulente accompagna i processi organizzativi, significa cercare e sperimentare dei modi di intervento atti a creare relazioni di convivenza che favoriscano l'interdipendenza, lo scambio, la collaborazione evitando configurazioni relazionali regressive e distruttive.

La fatica del gruppo è da ricondurre a un problema di individualismo?

Un fenomeno culturale, di cui spesso si discute in termini valoriali o moralistici, è

la diffusione di comportamenti sempre più individualistici. L'individualismo è anche la chiave di lettura (una chiave di lettura, dobbiamo riconoscerlo, piuttosto «comoda») con cui spesso si spiega la difficoltà di lavorare in gruppo oggi. Ci possiamo accontentare di questa facile etichetta?

Certo questo fenomeno sta diventando sempre più saliente ed evidente nella società post industriale. Ma proprio la sua diffusione consente di ipotizzare che esso sia generato da un eccesso di ansietà sociale legata al fatto che agli individui è sempre più richiesto di reinventarsi il senso del loro lavoro, del loro ruolo, dei rapporti interpersonali, della vita socio-lavorativa. Come dire che ciò di cui stiamo parlando ha a che fare con il fatto che ogni individuo è sollecitato ad adattarsi a un mondo incerto, turbolento e rischioso.

Paradossalmente le organizzazioni, anziché essere di sostegno in questa reinvenzione, sono oggi percepite come intrusive e persecutorie (sembrano lontani i tempi in cui gli individui si sentivano protetti e garantiti all'interno di organizzazioni monolitiche). Spesso, in sede formativa, i partecipanti riferiscono di questa loro esperienza: descrivono il rapporto con le organizzazioni lavorative come una esperienza «cattiva» (ansigena e rischiosa) che li incalza e li spinge all'interno della loro realtà privata al fine di escludere e negare la realtà esterna percepita come disturbante.

In questo stato d'animo l'individuo può cioè reagire isolandosi emotivamente (in modo narcisistico, nel senso di riferirsi il più possibile a sé e al proprio mondo interno), agendo comportamenti schizoidi di distacco emotivo dalla realtà esterna e, poiché il luogo dell'esperienza lavorativa concreta è il contesto micro organizzativo dei gruppi, contraendo la stabilità e la fiducia nelle relazioni con i colleghi.

Molti gruppi oggi diventano non-gruppi

Ciò non significa che i partecipanti del nostro esempio siano, nel loro intimo, necessariamente narcisisti, schizoidi e asociali, perché questi atteggiamenti emotivi sono di fatto socialmente indotti. Pensiamo, a mo' di esempio, ai frequenti casi di «acquisizione e fusione» tra imprese (anche non profit): in alcuni casi, soprattutto quando l'operazione è decisa per motivi finanziari e/o per acquisire nuove quote di mercato, quando il senso è lontano e invisibile per i membri dell'organizzazione (sia quella acquisitrice che quella acquisita), è possibile che l'individuo perda fiducia in qualsiasi struttura, positiva o negativa che sia. L'unica struttura residua è l'individuo stesso che è indotto ad autotutelarsi e ad autoescludersi dagli effetti temuti.

Ora la fantasia di «essere un gruppo» fatto di rapporti «svincolati» che possono essere interrotti, più o meno a discrezione di ciascuno, trasforma il gruppo di lavoro in un *non-gruppo*, in una massa indifferenziata ove la relazione esiste solo in presenza. Quando in un gruppo di lavoro prevale questa cultura, gli individui sembrano consapevoli solo dei propri personali confini che desiderano proteggere da ogni incursione altrui. Le transazioni si fanno strumentali, senza spazio per gli affetti che potrebbero essere dannosi. La tutela del sé prevale sull'obiettivo che insieme si dovrebbe perseguire.

Nel non-gruppo non si apprende

Mi sono soffermato su questa modalità difensiva socializzata, che sta diventando nelle realtà lavorative viepiù rilevante, complicando il funzionamento dei gruppi di lavoro, poiché non mi sembra tout-court

riconducibile ai ragionamenti bioniani circa gli «assunti base».

Bion, scoprendo gli assunti di base, ha mostrato come i gruppi funzionanti in modo stabilmente razionale non esistono, ma siano un costrutto mentale frutto dell'idealizzazione. Il funzionamento del gruppo, per effetto degli assunti base, è caratterizzato da momenti di maggiore contatto affettivo con la realtà e da momenti di minor contatto. Questa oscillazione costante è dovuta all'alternarsi di momenti di dialogo sinergico tra «gruppo di lavoro» e «gruppo di base» e di momenti in cui, prevalendo il «gruppo di base», emergono stili di pensiero infantili e comportamenti regressivi accanto a istanze più sofisticate e mature.

Gli «assunti di base» sono quindi forme di mentalità inconscia che difendono i membri del gruppo contro le ansietà attivate dall'esperienza, disturbando la capacità del gruppo di testare la realtà: sono forme di mentalità in cui l'individuo e il suo pensiero tendono a scomparire. Diversamente la modalità del non-gruppo che stiamo analizzando sembra un sistema di difesa dall'esperienza tout-court, dall'esperienza del gruppo di lavoro a fronte di preoccupazioni meramente individualistiche: è quindi il gruppo che tende a scomparire.

Questo modo di vivere il gruppo e le relazioni tra persone consente all'individuo di ricavare sollievo, protezione dallo stress, piacere nel breve periodo. Ma l'effetto secondario del suo funzionamento è il danno provocato dall'impoverimento del sé e dalla riduzione degli spazi di pensiero: un pensiero corto e ristretto su faccende «private». Così il non-gruppo di fatto attacca la possibilità di apprendere attraverso la relazione con altre persone e di apprendere dall'esperienza.

Proprio l'osservazione dei gruppi di la-



voro oggi consente di vedere che viviamo in una società che favorisce le forme di ritiro individualistico descritte (definite comunemente come narcisistiche). Così i gruppi di lavoro, collocati in contesti organizzativi di produzione di beni e/o di servizi, incontrano maggiori difficoltà nel loro funzionamento volto a costruire un prodotto talvolta tangibile, ma sempre più spesso intangibile come nel caso del prodotto-servizio.

La ricerca del rappezzo

Il diverso significato che assume oggi l'assunto di base di dipendenza rende più frequenti le situazioni in cui i gruppi perdono la dimensione del lavoro invischiandosi in interazioni segnate da micro conflittualità personalizzate (incomprensibili per l'osservatore esterno e che sembrano ingestibili e irrisolvibili) oppure adattandosi alla formalità.

Scorciatoie dai nomi esotici

In queste situazioni i capi o i coordinatori fanno quello che possono per tentare di gestire l'ingestibile. Le piccole strategie del

giorno per giorno sono sempre alla ricerca di qualche idea per andare avanti. Spesso però è la ricerca del «rappezzo» o di scorciatoie razionalistiche e semplicistiche che hanno fatto la fortuna di quei consulenti ed esperti che diffondono tecniche dai nomi esotici, desunte dalla cultura organizzativa americana e giapponese, «rapidamente» trasmissibili.

A ciò si aggiunga il fatto che l'esperienza di conduzione dei sottosistemi organizzativi è appesantita dalla frequenza di cambiamenti proclamati dai vertici organizzativi o politici che trascendono i responsabili dei sottosistemi, che non sono chiari neppure per loro, che li espongono all'angoscia del doppio legame asimmetrico che li lega, da una parte, a mandati organizzativi distanti, dall'altra al gruppo di lavoro al quale però non possono assicurare continuità e futuro.

Mode psicologistiche

Una modalità diffusa di «rappezzo» è quella di dare attenzione eccessiva al sistema relazionale tra i membri del gruppo, ai bisogni di natura soggettiva, di fatto scindendo l'intreccio delle relazioni interpersonali dall'obiettivo, dal compito del gruppo, e quindi dalla sua funzione produttiva.

Questa modalità, sostenuta spesso da mode psicologistiche presenti nella cultura organizzativa e diffuse da una malintesa formazione alle relazioni interpersonali, rischia di ridurre a questioni interpersonali problemi più complessi.

Il gruppo di lavoro è uno spazio fisico e mentale in cui ogni membro incontra altri colleghi attorno a un compito, a un obiettivo: il motivo razionale per cui le persone si incontrano. Queste due dimensioni (relazione e compito) non sono antitetico, bensì indissolubilmente connesse in forme concrete e specifiche legate al conseguimento di obiettivi comuni materiali, ai

bisogni delle persone che nella relazione sociale cercano soddisfacimento e alle dinamiche più o meno consapevoli che ne scaturiscono.

L'obiettivo è quindi l'elemento «terzo», rispetto alle relazioni interpersonali, indispensabile per mantenere il contatto con la realtà, per non psicotizzare i rapporti tra membri di un gruppo, per recuperarne specificità e concretezza.

La conduzione di un gruppo di lavoro

La conduzione efficace di un gruppo di lavoro è dipendente da numerose variabili. Nella letteratura specializzata c'è oggi una ripresa dei temi della conduzione dei gruppi di lavoro, della *leadership* e della *membership*, che trovo superfluo qui riprendere. Mi sembra invece utile indicare due aree critiche in quanto da esse dipende in primo luogo la possibilità di far convergere i comportamenti lavorativi verso stili e risposte, all'ambiente e al cliente, evolute e non predefinite.

Due aree critiche

La prima area riguarda il fatto che quanto più il risultato dipende dall'interazione e dal contributo di più persone, tanto più è rilevante la fiducia realistica che ciascuno ripone nella efficacia collettiva del gruppo, proprio perché il valore della azione personale si attenua.

La seconda area riguarda il fatto che, per operare in contesti fluidi, in organizzazioni flessibili, per far fronte alla frammentazione inscritta nelle organizzazioni, è necessario accrescere la visibilità del senso, del significato del lavoro e non perdere o recuperare il mandato sociale e gli obiettivi organizzativi.

La criticità delle due aree non richiede

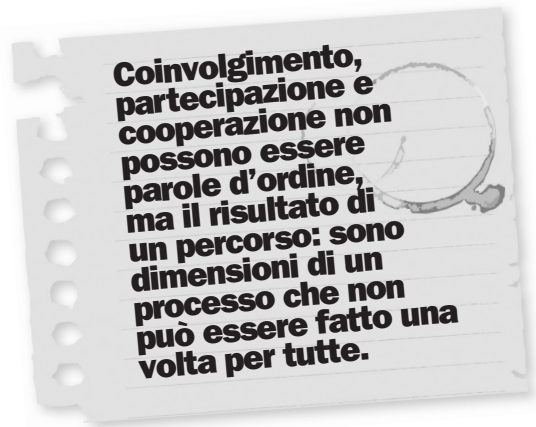
grandi dimostrazioni poiché credo risulti evidente a chiunque si trovi a interagire con colleghi entro processi di lavoro non automatizzati. La criticità sta piuttosto nel fatto che la loro tutela richiede, da parte di chi gestisce il gruppo di lavoro, una cura e una attenzione continua, costante, paziente e talvolta snervante.

Questo è il motivo per cui val la pena di soffermarsi e riflettere partendo dalla prima area.

Far crescere la fiducia nel gruppo Lavorare in modo solo in minima parte predefinito, regolato, porta a una destrutturazione organizzativa, porta verso modelli semplificati funzionanti per gruppi di lavoro che richiedono alta integrazione. «Coinvolgimento, partecipazione, cooperazione» non possono essere «parole d'ordine», ma possono essere il risultato di un percorso: sono quindi dimensioni di un processo che non può essere fatto una volta per tutte.

Certo la *convizione condivisa* dai membri del gruppo di essere in grado, come insieme, di far fronte ai compiti, di essere all'altezza dei propri obiettivi è una determinante a sostegno di questo processo. Ma a sua volta l'efficacia del gruppo di lavoro, per non essere una costruzione paranoica, può scaturire *dalla riflessione sull'esperienza*, dalla capacità di apprendere da essa.

Chi conduce gruppi di lavoro non può esimersi dal promuovere e favorire processi di apprendimento ove la riflessione sulle esperienze di successo (e insuccesso) avvenga in sintonia con il perseguimento delle finalità lavorative. Un apprendimento «non di aula», ma come possibilità dialogica di esprimere in gruppo l'esperienza propria e altrui al fine di accrescere la possibilità di operare in modo concertato. Questa è anche la condizione perché i singoli possano contestualmente sviluppare



conoscenze e competenze individuali entro un processo ricorsivo di azione e di pensiero.

L'aspetto importante e delicato di tale lavoro risiede nel fatto che, se da un lato il senso della efficacia collettiva non può svilupparsi senza una attendibile cognizione da parte di tutti i membri del gruppo del valore delle conoscenze e delle competenze degli altri, senza una mappa mentale relativa a ciò su cui possono reciprocamente contare al fine di esprimere al meglio le proprie capacità; dall'altro lato questo lavoro riflessivo ha connotati anche di tipo valutativo e autovalutativo da dosare con sapienza in relazione al grado di fiducia tra i membri e nel gruppo.

In questo caso condurre il gruppo significa prevenire mentalità che inducano eccessive regressioni del funzionamento.

D'altra parte la conoscenza diffusa delle capacità e competenze presenti nel gruppo e il reciproco riconoscimento tra i membri delle aree di competenza e capacità di ciascuno, uniti alla consapevolezza delle soluzioni relazionali e tecniche che hanno di volta in volta facilitato il lavoro e il raggiungimento dei risultati, è la condizione perché l'efficacia del gruppo non sia delegata ai livelli di efficacia individuale.

Efficacia del gruppo ed efficacia individuale sono due dimensioni che si influenzano reciprocamente: anzi, è spesso in gruppi efficaci che gli individui riescono a sviluppare e a esprimere al meglio le loro capacità.

Non perdere il compito La seconda area critica riguarda la facilità con cui i gruppi di lavoro perdono il senso di quello che si sta facendo, soprattutto nei casi ormai prevalenti in cui il prodotto non è un bene tangibile, ma un servizio, per definizione quindi intangibile.

Nella produzione dei servizi è importante riuscire a *rappresentarsi l'oggetto di lavoro*, soprattutto quando si lavora con oggetti immateriali, che si concretizzano attraverso i processi mentali di simbolizzazione sviluppando i dati e le informazioni portate dal cliente o presenti nel contesto in cui si opera.

Ai gruppi di lavoro è sempre più richiesta una capacità *riflessiva* per collocarsi all'interno di processi produttivi specifici in contesti mobili, ove i cambiamenti sono sospinti da ristrutturazioni dell'architettura organizzativa, riduzioni di organico, introduzione di nuovi metodi di programmazione e controllo, programmi di miglioramento della qualità, innovazioni delle tecnologie informatiche.

Ciò però nel gruppo non avviene in modo automatico. Per qualsiasi evoluzione del funzionamento organizzativo i ruoli gestionali collocati nei livelli intermedi sono cruciali. Ad essi compete affrontare le difficoltà quotidiane che si incontrano nel tradurre in progetti e azioni gli orientamenti degli organismi direzionali e nel gestire motivazioni attese e comportamenti dei singoli e dei gruppi.

A chi conduce gruppi di lavoro è perciò richiesto nella quotidianità di saper *ascoltare* quanto accade al fine di prevenire men-

talità che inducano eccessive regressioni del funzionamento, corrosive del legame tra le persone in gruppo e del legame tra gruppo di lavoro e realtà esterna; *sostenere* continue e pazienti ridefinizioni dei compiti, dei criteri decisionali, dell'oggetto di lavoro; *tollerare* di essere spesso l'oggetto delle proiezioni negative dei collaboratori e delle loro ansietà.

Si è efficienti in buoni contesti relazionali

Certo, per realizzare ciò, per sviluppare micro sistemi socio-organizzativi, non è possibile lasciarsi orientare dal solo valore dell'efficienza: efficienza delle persone nell'interpretare il loro ruolo aumentando le capacità tecniche e contenendo l'ansia che la condizione umana contemporanea comporta (il burn-out degli operatori dei servizi!).

Sarebbe questo un tentativo di abbigliare in modo nuovo la vecchia logica della pianificazione e del controllo, quando incarna l'idea di un unico possibile rapporto di subordinazione dell'individuo alle esigenze della innovazione tecnologica, secondo una razionalità strumentale, e in vista di una maggiore soddisfazione di sé. L'impegno nelle relazioni interpersonali come verso la collettività sarebbe conseguentemente strumentale al raggiungimento del benessere individuale.

Se l'individuo non è un «essere separato», ma, come abbiamo cercato di mostrare, «è i suoi contesti relazionali di lavoro e di vita», allora è essenziale, anche per il valore dell'efficienza, considerare le dimensioni relazionali e socio-organizzative come sorgente di valore. Non è infatti possibile costruire gruppi di lavoro senza che si creino legami di natura personale, a meno di alimentare gruppi impersonali (il

non-gruppo), a cui il singolo si relaziona attraverso la prestazione, richiesta dalla funzionalità tecnica, separata dalla sua personalità e soggettività.

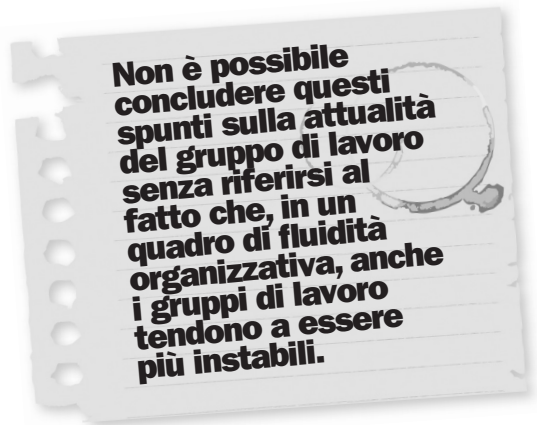
Allentare, problematizzando, la morsa della razionalità tecnica-strumentale è la via – io credo – per creare lo spazio di coinvolgimento e impegno per le persone e di costruzione di organizzazioni possibili che siano anche un luogo più piacevole per lavorare.

Al servizio di organizzazioni possibili

Tra gli ideali di un vertice lontano e la realtà, spesso caotica di una prima linea in trincea, la possibilità e la responsabilità di chi gestisce sottosistemi organizzativi è quella di accompagnare le persone perché possano essere «baricentrate sul «sé»», consapevoli che così facendo diminuiscono le possibilità di controllo del sistema, ma cresce la capacità di apprendimento e di risposta personale e organizzativa.

Naturalmente la centratura sul «sé» di cui si parla qui è un ben diverso processo mentale e relazionale rispetto alla modalità difensiva del non-gruppo. Ciascuno di noi ha la necessità, di tempo in tempo, di rinchiudersi in sé per cercare di dare un senso a ciò che capita nel proprio mondo personale e sociale, al fine di potersi reinaggiare con il contesto esterno. In letteratura questa viene definita come regressione al servizio dell'«io».

Cercando ricorsivamente di agire nel mondo per conoscere e riorientare le proprie azioni, inevitabilmente si perdono vecchie solidarietà con i membri del proprio gruppo (gruppi), ma ci si trova costretti a riscoprire nuove solidarietà verso le persone come condizione di necessità per l'apprendimento, l'innovazione e il



contenimento dell'incertezza futura.

L'individuo e il gruppo non possono operare in un contesto che non favorisca questa ricerca vitale per il funzionamento di organizzazioni «flessibili» e «possibili».

In particolare mi sembra che l'ideologia manageriale di alcune grandi aziende volta a sviluppare «culture forti» riproponga in forma più sofisticata l'ossessione del controllo normativo e sia indirizzata a legare i collaboratori all'organizzazione. Ma imponendo loro di interpretare il ruolo in modo collaborativo li si lega sia sul piano affettivo che razionale, si rischia di accrescere il numero delle persone marginali che non credono nell'ideologia aziendale, si crea un paradosso rispetto agli obiettivi di flessibilità organizzativa dichiarati che non sono realizzabili se la «definizione della realtà» è una questione solo dei vertici organizzativi.

Per non restare delusi dalle riunioni

Non è possibile concludere questi spunti sulla attualità del gruppo di lavoro, senza riferirsi al fatto che in un quadro di fluidità organizzativa anche i gruppi di lavoro tendono a essere più instabili.

Diversi gruppi, differenti conduzioni

In particolare chi svolge la funzione di conduzione si trova sempre più frequentemente a gestire gruppi occasionali, costituiti ad esempio anche per una singola riunione, o gruppi temporanei, come ad esempio i gruppi di progetto.

Già in generale si sa che non esiste un modo di condurre unico per ogni tipo di gruppo e che, tra conduttore e membri del gruppo, il compito è l'elemento terzo che orienta il conduttore a interpretare il suo ruolo.

La competenza specifica di chi conduce risiede proprio nella sua capacità di messa a punto di modalità di intervento diversificate in funzione degli obiettivi e del tipo specifico di gruppo di lavoro. Infatti un gruppo occasionale che si incontra per una riunione è diverso da un gruppo di lavoro stabile; e quest'ultimo, se i membri lavorano gomito a gomito, è ben diverso da un gruppo di lavoro stabile, ma a elevata relazione virtuale; da entrambi si differenzia un gruppo di progetto ove anche il responsabile ha una appartenenza temporanea; e così via.

Dotarsi di un set mentale e organizzativo

Nel caso però di gruppi temporanei non vedo, nelle realtà organizzative che frequento, una attenzione volta a tutelare le due aree critiche dell'efficacia collettiva e dell'appropriazione del senso e del compito da parte del gruppo. Salvo poi restare delusi perché le riunioni hanno un andamento formale e i gruppi di lavoro vanno come vanno.

Penso che quanto più i gruppi sono instabili e la loro durata è temporalmente definita, tanto più chi ne è responsabile abbia la necessità di costruire in anticipo

e ricorsivamente un «sistema temporaneo» che renda credibile e che tuteli la realizzazione del compito.

Il «sistema temporaneo» è quindi inteso qui come un *set* mentale e organizzativo che, per sostenere processi produttivi attesi e imprevisti, cerca di prevedere in anticipo fattori critici di risultato quali:

modalità di costruzione del gruppo, di individuazione dei membri intorno agli obiettivi e nell'ambito del contesto più ampio tenendo conto degli aspetti formali e informali;

presenza di una conduzione pensata a partire dalle caratteristiche del gruppo, dagli obiettivi specifici e dal contesto;

tutela del gruppo al fine di aiutarlo a rendere visibili al gruppo stesso e al contesto lavorativo i risultati del lavoro, con particolare attenzione ai modi e agli strumenti per rendicontare all'interno e all'esterno; tutela del compito aiutando il gruppo a rappresentarsi, all'inizio e in itinere, i risultati attesi e il percorso di lavoro;

comprensione, da parte di chi conduce, dei fenomeni, anche inconsapevoli, che si sviluppano all'interno del gruppo. Comprensione da utilizzare non tanto in modo diretto ed esplicito, ma al fine di realizzare interventi congruenti sia rispetto a ciò che sta succedendo in gruppo, sia rispetto all'obiettivo. Comprensione quindi finalizzata a sostenere quell'apprendimento dialogico che può sviluppare un gruppo dotato e produttivo.

Cesare Kaneklin, psicosociologo, è professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà di psicologia dell'Università Cattolica di Milano ed è socio fondatore dello Studio Aps di Milano: cesare.kaneklin@unicatt.it