

LAVORARE IN GRUPPO OGGI

Cesare Kaneklin

In questi ultimi anni sia gli studiosi di fenomeni socio-organizzativi sia le organizzazioni produttive sono tornate a studiare e a parlare con insistenza della importanza dei gruppi di lavoro (1). Ciò è da collegare al fatto che le grandi ristrutturazioni industriali, le riorganizzazioni continue come risposte competitive al mercato, la rincorsa ai cambiamenti rapidi e imponenti delle tecnologie, la ricerca di processi produttivi più rapidi e snelli, la contrazione dei tempi della comunicazione, ..., da un lato spingono le organizzazioni a ricercare forme più complesse, mutevoli, flessibili, dall'altro lato mostrano come in queste organizzazioni, che Weich definisce a "legame debole", i gruppi di lavoro diventino o dovrebbero diventare un punto "forte", l'elemento base di ricomposizione del lavoro.

Sul "gruppo" e su "come se ne parla" nelle sedi lavorative e formative torneremo fra breve. Penso infatti sia prima necessario soffermarci su alcuni elementi di contesto che riguardano il mondo delle organizzazioni e il mondo del lavoro, che sono a mio avviso essenziali per cogliere le due tendenze secondo le quali si affronta oggi la questione dei gruppi di lavoro.

A livello macrosociale è sotto gli occhi di tutti la trasformazione del "mercato" dei beni e dei servizi caratterizzata da una crescente segmentazione della domanda. L'effetto di questo cambiamento è quello di destabilizzare i sistemi produttivi tradizionali razionalisticamente pensati entro il modello culturale taylorista.

La ricerca di forme di risposta al mercato sempre più personalizzate e, quindi, di flessibilità sempre più spinte (2) destrutturano progressivamente un altro elemento derivato da quella cultura, il lavoro stabile e immutabile. Già nel 1987 Marco De-

(1) In realtà accanto alla tematica "del gruppo" vi è una seconda tematica di cui si tratta molto nelle organizzazioni: quella della "leadership". Le due tematiche sono però quasi sempre trattate in modo scisso. Dei gruppi in genere si ricercano "leggi" di invarianza fenomenologica e metodi che ne consentano la manipolazione del funzionamento; della leadership si indagano le capacità del leader, le conoscenze necessarie, le strategie di leadership, all'interno di un costrutto culturale che considera la leadership come conseguenza di capacità individuali. La creazione di questi due oggetti (gruppo - leadership), trattati in tale modo, ha come unico effetto quello di "oggettivare" un evento che è invece relazionale e che si sviluppa nel rapporto tra bisogni del gruppo, rispetto agli obiettivi, e loro possibilità di espressione. (KANEKLIN C. - ISOLABELLA M.C., 1997 - *Immagini emergenti della leadership nelle organizzazioni*, Vita e Pensiero, Milano)

(2) ZUFFO R. (1997), *"Apprendimento manageriale e sviluppo organizzativo" in Immagini emergenti della leadership nelle organizzazioni*, Vita e Pensiero, Milano.

polo (3) prevedeva percorsi lavorativi brevi di entrata e uscita, "spezzoni di lavoro, frammenti di occupazione" e mobilità tra posti entro forme di lavoro flessibili e composite.

Gli anni più recenti hanno mostrato poi come l'insicurezza nel posto di lavoro sia un fenomeno che riguarda tutte le gerarchie professionali: fenomeno ampliato dal fatto che parallelamente non si creano nuovi posti di lavoro di tipo tradizionale. Le organizzazioni produttive da un lato scoprono che la ristrutturazione non rappresenta più un evento transitorio, ma appare come un elemento ricorrente e fisiologico della loro efficienza; i lavoratori concreti dall'altro lato scoprono che l'incertezza sta diventando un elemento caratterizzante del lavoro.

Infatti la protezione dei lavori è possibile in funzione della stabilità dei luoghi dove essi si svolgono. Ma sempre meno questi luoghi sembrano poter svolgere il ruolo, come diceva Elliot Jacques negli anni cinquanta, di sistema di difesa contro le ansie primarie che la relazione sociale mobilita negli individui.

L' "assunto di base" della dipendenza nei confronti della gerarchia, che sosteneva i processi identificatori nei confronti dell'organizzazione, consentendo ai singoli garanzia e sicurezza, perde così parte del suo significato originario.

Senza dimenticare che le reazioni delle persone sono diverse in funzione delle diverse equazioni personali, tuttavia mi sembra di poter dire che l'insicurezza di cui stiamo trattando deve essere vista come un fenomeno sociale che non può non avere conseguenze sul piano dei comportamenti socio - lavorativi. E una prima conseguenza è la modificazione del rapporto tra individuo e organizzazione: quest'ultima sempre meno chiede una identificazione forte in modelli di funzionamento organizzativo rigidi e ad elevata parcellizzazione del lavoro; l'individuo dal canto suo tende ad avere con l'organizzazione un rapporto più professionale e contrattuale ove più chiari sono i confini tra il "sè" e il "non sé" (l'Organizzazione). Le forme sempre più diverse di inserimento lavorativo nelle organizzazioni produttive sono una prova evidente di questo fatto. La necessità di sottemtersi a queste nuove forme si giustifica contingentemente con la necessità di difendere, almeno in parte, il lavoro stabile.

(3) DEPOLO M. - FRACCA-ROLI F. - SARCHIELLI G., 1987 - *Senza lavoro: una analisi socio - psicologica dell'esperienza di cassa integrazione guadagni*, Studi di Psicologia, 2.)

Ma in entrambi i casi, di lavoratori stabili e precari, ciò che si sperimenta è una cornice di insicurezza sociale che facilita atteggiamenti di isolamento individualista volti alla tutela del proprio "sé" e dei propri interessi.

Ho solo accennato fin qui ai fatti di enorme importanza che stanno attraversando il mondo del lavoro e quello delle organizzazioni produttive. Questi ed altri fatti ancora, comunque entro l'arco che va dalla globalizzazione del mercato alla flessibilità sempre più spinta e non regolata dal mercato del lavoro e delle organizzazioni della produzione, sono già ampiamente dibattuti anche in letteratura.

Ciò su cui molto meno ci si interroga è se l'impatto di questi fatti con il sistema sociale occidentale, con i nostri sistemi psicosociali di lavoro e di vita, sia compatibile e quali ne saranno a questo livello le conseguenze.

Un obiettivo certamente troppo ambizioso per gli scopi del presente contributo. Lascero quindi ai "teorici della modernità" di guidarci in questa analisi, cercando qui di mostrare, da parte mia, attraverso la lente di ingrandimento del "gruppo", come i fatti evocati, con i correlati di incertezza e ambivalenza, stiano concretamente influenzando le realtà microsociale di lavoro.

Ma come è possibile gestire una organizzazione flessibile, caratterizzata cioè da ristrutturazioni ricorrenti, a cicli brevi; dalla mobilità e riduzione della "forza lavoro"; dall'appiattimento della gerarchia manageriale resa possibile dal "re-engineering" e dalle nuove tecnologie informatiche?

Come è possibile gestire organizzazioni flessibili quando anche i livelli gerarchici intermedi, quelli più direttamente coinvolti nella realizzazione degli indirizzi di vertice e nella gestione del funzionamento quotidiano, non riuscendo spesso a cogliere il senso di cambiamenti che li trascendono, non possono perciò avere una visione della continuità e del futuro?

Un primo abbozzo di risposta si può iniziare a ricercare osservando le organizzazioni che si trovano in una fase di sviluppo o comunque di buona tenuta dei risultati.

In questi casi mi sembra di poter dire, sulla base di osservazio-



ORGANIZZAZIONE
E GRUPPO
DI LAVORO

(4) Gruppi di lavoro in cui i partecipanti sono sufficientemente capaci di comprendere la realtà interna del gruppo quale sistema in relazione con la realtà esterna dell'ambiente. La perspicacia di Bion (BION W.R., 1971, *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma) è stata infatti quella di mostrare come i gruppi che operino in maniera stabilmente coerente e razionale siano un "costrutto ideale", dando così risalto ai fenomeni psicotici meno visibili, ma capaci di influenzare il funzionamento dei gruppi limitandone, in misura maggiore o minore, l'efficacia. L'autore utilizza il termine "psicotico" proprio per significare una diminuzione dell'effettivo "contatto con la realtà" e per mostrare come l'individuo, anche se maturo personalmente e professionalmente, possa essere indotto o coinvolto in processi mentali regressivi. Una regressione temporanea attivata da operazioni mentali di de-personalizzazione, identificazione proiettiva, scissione primitiva, regressione infantile. (MENZIES L., 1981 *Bion's contribution to thinking about groups*, in Grotstein James S., ed. *Do I Dare Disturb The Universe?*, Beverly Hills: Caesura Press).

(5) AMOVILLI L. (2000), *Il gruppo come prodotto o come strumento per la produzione* (in via di pubblicazione)

(6) Al fine di non eccedere in questa radicalizzazione della realtà sottolineo che i due modi di vedere sono

ni ripetute in seminari di formazione e in attività di consulenza organizzativa, che la capacità di integrazione e di coordinamento dinamico e la capacità di generare prodotti - servizi evoluti e non predefiniti, poggia prima di tutto sulla positiva qualità delle relazioni interpersonali nelle parti e tra le parti dell'organizzazione.

Quanto affermato, mi rendo conto, può sembrare semplicistico, ma nella semplicità mi sembra stia il senso del porre alla base dell'efficacia operativa i "processi" ed i "gruppi di lavoro" (4).

L'assetto organizzativo è un artefatto culturale costruito come un insieme di gruppi di persone all'interno di un contesto complesso, frammentato e incerto.

Le persone (la "forza lavoro" di un tempo: così detta in quanto chiamata a sviluppare forza fisica in punti precisi dell'organizzazione) operano perciò in contesti interattivi ove è loro richiesto di partecipare, sviluppando pensiero, ad una elaborazione costruttiva positivamente orientata e favorita, anche emozionalmente.

La centratura sui "processi" e sul "gruppo" ha primariamente questo significato. Di qui la maggior attenzione, rispetto al passato, alla costituzione dei gruppi di lavoro: anche nella pubblica amministrazione sembra attenuarsi l'assunto per il quale qualsiasi soggetto, scelto anche con criteri puramente formali, può relazionarsi costruttivamente con altri entro un legame affettivo di gruppo.

Di qui il crescente interesse della cultura organizzativa a ricercare e a parlare di "gruppo di lavoro": un termine la cui desiderabilità sociale, dopo il calo degli anni '80 e '90, sembra di nuovo in crescita. In crescita al punto che una banca, agli inizi di questo anno, pubblica un annuncio così formulato: "Tutti in squadra, nessuno in riga - vieni a lavorare con noi" (5). Non a caso cito questo annuncio poiché aiuta a vedere come con questo ritorno di attenzione al lavoro di gruppo ritorni, in modo più marcato, una 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'altra proprio l'inserzione citata fa pensare a situazioni in cui il termine è utilizzato, anche inconsapevolmente, come belletto dell'organizzazione e come espressione di connotati valoriali, di dimensioni manipolative, di assunzione di una astratta positività delle relazioni interpersonali banalizzando la soggettività.

Radicalizzando le due accezioni del termine ora ricordate, potremmo dire che la prima muove dall'idea che il "gruppo" può essere oggi uno strumento importante per produrre risultati, la seconda che il "gruppo" è un nucleo di valori da custodire (6).

Sul piano della ricerca applicata "la cultura del gruppo come valore" sembra sostenere la speranza dei ricercatori di scoprire "leggi generali" su questioni della vita sociale di relazione quali l'appartenenza, la socializzazione, l'impegno individuale, la leadership e la membership...

Negli anni '40 il gruppo di ricercatori che faceva capo a Kurt Lewin aveva mostrato come i legami di natura affettiva che legano i membri di un gruppo hanno una notevole capacità di influenzare i comportamenti individuali. Di qui mossero moltissimi studi sul funzionamento delle realtà microsociale volti a mettere a punto un metodo di cambiamento e di influenzamento dell'individuo e/o della collettività. Ma a ben vedere tutti questi studi (da quelli di Lewin, a quelli di Mayo, di Moreno, di Bion, di Coch e French, di Osborn, della Menzies, ...) sono stati utilizzati all'interno della cultura del gruppo come valore per sostenere processi di idealizzazione e di cristallizzazione della dimensione microsociale: un soggetto sociale certo influenzabile, ma non cristallizzabile; un soggetto concreto, ma non di "cristallo", che tende a sfuggire alla comprensione quanto più si fa ricorso a competenze che hanno fatto dell'individualità la base del pensiero.

Anche oggi, nelle organizzazioni produttive, quando il mercato si è fatto altamente competitivo, quando l'integrazione e la coesione interna diventa fondamentale, l'uso del gruppo come ideologia (da parte dei vertici, ma anche dei collaboratori) serve spesso a negare la realtà. Infatti rende meno visibili i rischi

IL GRUPPO COME VALORE

certo concettualmente lontani, ma che non esistono come esempi puri in qualche organizzazione o nella mente di qualche individuo. Anticipo anche che l'artefatto espositivo della radicalizzazione rischierà di presentare il primo polo come "buono" e il secondo come "cattivo".

Il lettore tenga presente che è una scelta di chi scrive quella di sottolineare solo i rischi e la pericolosità della seconda posizione. Una certa flessibilità mentale aiuterà però ad esempio a ricordare come negli anni '60 - '70 la cultura del gruppo come valore, con i suoi contenuti ideologici, è stata una spinta a liberare analisi scientifiche che vedevano i fenomeni sociali in un'ottica prettamente individuale, mostrando come nell'analisi collettiva esiste un soggetto singolare così come soggetti plurali. Negli anni '70 il dibattito culturale

e professionale è stato molto vivace anche tra i soci dello Studio APS. Di fatto non è stato facile ridiscutere criticamente il costruito del gruppo elaborato grazie al contributo di Lewin prima, della psicanalisi e della psicopsicologia poi, che ci aveva consentito di problematizzare la visione dell'individuo come contenitore sigillato dalle operazioni mentali di repressione e di interiorizzazione dei sistemi sociali di auto-controllo costruiti di generazione in generazione.

Giova ricordare come la messa in discussione di tale costruito del gruppo, idealizzato e ideologizzato, avvenne dopo anni di ricerca volti a sperimentare modi per favorire processi di recupero negli individui di spontaneità affettiva, di capacità di "non lasciarsi parlare dalle istituzioni", di riscoperta di un "sé" autentico. Erano anche gli anni in cui la scoperta collettiva di non essere un "Io isolato" apre la strada all'esperienza del " '68 " e alla progettualità sociale. Il dibattito interno allo Studio degli anni '70 promuove la ricerca sul gruppo inteso quale strumento per intervenire sui problemi umani e sociali, per accompagnare processi di cambiamento organizzativo. Ci vorranno molti più anni per riprendere esplicitamente e consapevolmente il tema di ricerca che riguarda "la progettualità sociale" (a cura di D'ANGELLA F. - ORSENI-GO A., 1999, *La Progettazione sociale*, Ed. Gruppo Abele, Torino).

di atomizzazione sociale, di solitudine che si annida nell'individualismo, di consenso acquiescente ove l'illusione di produrre culture compatte e unificanti, ma sradicate dai problemi del lavoro e del contesto, fa rispolverare i soliti modi del controllo sociale. Così la predicazione sul gruppo può produrre l'effetto di non dover guardare e cercare di capire come intervenire entro processi complessi e critici quali: la socializzazione nel lavoro che può prevenire situazioni di disintegrazione organizzativa e di alienazione individuale; la riappropriazione relazionale, che non consente scorciatoie razionalistiche, se è vero che oggi il funzionamento organizzativo richiede la gestione di qualità e quantità crescente di relazioni interpersonali; la riappropriazione degli obiettivi lavorativi da parte dei gruppi di lavoro, che non si accorda con i desideri di controllo dei comportamenti di collaboratori e colleghi orientandone l'apprendimento nelle direzioni volute; la tolleranza attiva del dissenso, che è impossibile quando l'ideale sul "gruppo" neppure lo contempla.

Il rischio per l'organizzazione è quello di rendersi conto della necessità di promuovere gruppi più solidi e integrati senza interrogarsi rispetto alla sfida che oggi questa esigenza pone.

Paradossalmente infatti i gruppi di lavoro ed i legami di natura razionale ed affettiva che si sviluppano all'interno sono segnati dalla precarietà e provvisorietà che caratterizza la vita delle organizzazioni e quindi dei lavoratori.

In queste organizzazioni gli individui transitano da un gruppo ad un altro, da gruppi permanenti a gruppi temporanei (ad es. "gruppi di progetto", "gruppi qualità", "gruppi per un tipo di problema/cliente" ...), sviluppando appartenenze ed identificazioni plurime e discontinue.

Anche le forme sempre più diverse di inserimento e di contratto di lavoro (il volontariato ad esempio, gli stages, i tirocini, le molte forme di rapporto libero professionale, ...) accrescono il numero di quanti, lavorando senza un posto di lavoro, sperimentano multiappartenenze a gruppi con obiettivi e compiti diversi. I contesti lavorativi contemporanei accrescono così la problematicità intrinseca delle relazioni microsociali. Ricordo solo a

questo proposito il contributo di Bion sugli ostacoli che il gruppo di base può opporre al gruppo di lavoro.

Ma 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 idealizzazioni 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 quale luogo di azioni non riflesse, di spinte aggreganti e disaggreganti originate dall'interno e dal contesto.

Le criticità intrinseche nei gruppi sono connesse al fatto che nel gruppo si attivano nei singoli angosce ed ansietà profonde quali risposte primarie dell'individuo al presentificarsi della relazione sociale (rapporto tra individuo – altri individui – contesto) (7).

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. E' 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 antipánico, una mentalità di base secondo Bion, capace di sostituire l'obiettivo stesso che motiva la relazione.

Ma oggi, entro contesti fluttuanti e incerti, in cui l'assunto di base della dipendenza perde spesso parte della sua efficacia difensiva, i gruppi sembrano incontrare più difficoltà, invischiarci 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

IL GRUPPO COME STRUMENTO DI LAVORO (OGGI)

(7) Ci riferiamo qui al famoso saggio di MELANIA KLEIN (1972) *Il nostro mondo adulto e le sue radici nell'infanzia*, in *Il Nostro Mondo Adulto e altri Saggi*, Tr. It. Martinelli, Firenze, ove l'autrice mostra come per comprendere gli accadimenti collettivi, e l'individuo in essi, si debba fare riferimento, tra l'altro, alle esperienze che caratterizzano il processo della socializzazione primaria.

tra sottogruppi; moti di simpatia, antipatia; centrature su propri bisogni e interessi personali privilegiati rispetto agli obiettivi di gruppo, possono avere effetti tensivi, stressanti e degenerativi rispetto all'obiettivo e alla tutela del compito.

Prima di cercare di approfondire alcuni modi di manifestarsi in gruppo di forme di difesa collegate alla crescente complessità organizzativa, una precisazione sul rapporto tra gruppo e contesto mi sembra necessaria.

Spesso oggi, quando le persone parlano del loro lavoro e delle loro organizzazioni, comunicano il loro stress, la maggiore incertezza, frustrazione, sensazione di solitudine svincolata, la difficoltà continua di ritrovare con altri in gruppo il senso del proprio lavoro. In molti casi poi la tendenza discorsiva a generalizzare e la frequenza di simili discorsi evidenzia come i singoli siano i testimoni di un fenomeno culturale generato da ansie e da paure cosce e inconscie e dal calo di fiducia in qualsiasi struttura buona o cattiva.

In questi casi le parole sembrano quasi rimpiangere le contenitive organizzazioni monolitiche o meccanicistiche del passato, e implicitamente o esplicitamente bollare come "cattivi" i cambiamenti organizzativi indotti dai mutamenti del mercato, dal progresso delle tecnologie soprattutto informatiche, dai cambiamenti dei rapporti internazionali.

A questi discorsi fatti di fatica e sofferenza, spesso di panico, sembra essere sottesa una teoria ingenua del funzionamento sociale che pone in relazione di causa – effetto ciò che muta nelle organizzazioni e ciò che capita tra individui nei gruppi di lavoro e nelle realtà microsociale.

Una teoria ingenua che rischia di bollare il progresso e ogni cambiamento come "maleficio" (8).

Ma gli uomini da sempre cercano di utilizzare la cultura per progettare modificazioni dalle conseguenze non del tutto prevedibili, nella natura, nel loro ambiente di vita.

Non per questo però le incertezze generate nel contesto provocano sempre o in ogni gruppo reazioni e comportamenti che si mantengono non per esigenze materiali e funzionali, ma per rispondere alla pressione di ansie per le quali non si riesce a tro-

(8) Oggi assistiamo ad esempio ad un acceso dibattito tra ottimisti tecnologici che accusano i critici dell'alta tecnologia di volersi opporre al progresso; gli oppositori della tecnologia sostengono che i tecnofili vedono solo l'aumento della produttività senza calcolare i costi umani pagati dai lavoratori e dalla società.

vare altra migliore soluzione.

Queste reazioni abnormi non vanno confuse con i meccanismi collettivi (con le oscillazioni, anche vistose ed emotivamente forti tra “gruppo di lavoro” e “gruppo di base”, di cui parla Bion) che nel rapporto MICRO – MACRO sono messi in opera dai gruppi al fine di regolare il rapporto con i cambiamenti esterni e di assicurare una buona qualità della vita.

In altre parole la comparsa nel gruppo di atteggiamenti difensivi socializzati, che bloccano il gruppo, sono invece espressioni del fallimento del gruppo sociale nella soluzione di un problema che genera ansia.

Naturalmente questi fenomeni sono propri ad ogni gruppo di lavoro, anche ai gruppi di VERTICE nelle organizzazioni. Ad esempio quando, nonostante l’evidenza, un gruppo di vertice esercita un impatto incompatibile con la capacità di sopportazione dell’ambiente, e non corregge la propria gestione nonostante i segnali che provengono dai gruppi di lavoro, dobbiamo pensare di trovarci di fronte a un atteggiamento difensivo socializzato della Direzione, insieme a delle apparenze che occultano la realtà dei fatti (9).

Se dall’esempio passiamo all’esperienza di incontro con gruppi di lavoro, mia e dei colleghi dello Studio, possiamo dire che è ricorrente e crescente il numero di gruppi 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 di gruppo 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 interroga quindi non tanto sulla bontà in sé dei cambiamenti in atto, ma, al nostro livello di analisi, sulla compatibilità tra cambiamenti in atto, loro celerità e frequenza, loro compatibilità con l’ambiente socio – culturale e con i tempi della “metabolizzazione” psico – fisica degli individui (10).

Nella circolarità di influenzamento tra individuo, gruppo e contesto è quindi possibile ricercare il senso dei cambiamenti e

(9) Si veda a questo proposito: DI CHIARA G. (1999), *Sindromi Psicosociali*, Cortina, Milano.

(10) CRAIG BROD (1984 – *Techno Stress: The human cost of the computer revolution*, Addison Wesley, Reading, Ma.), studioso, che si è ampiamente dedicato a indagare la compatibilità tra ritmi fisici e ritmi economici velocizzati dalla cultura del computer e dall’alta tecnologia, sostiene che la cultura dell’HIGH-TECH sta minando alla radice la salute fisica e mentale di milioni di lavoratori in tutto il mondo. Tra l’altro osserva come il più frenetico ritmo lavorativo, fondato sulla reattività non fisica, ma cerebrale dei lavoratori, ha accresciuto l’impazienza dei lavoratori, provocando livelli di stress impensabili. Nello stesso tempo forme più lente nell’interazione tra gli esseri umani diventano anch’esse sempre più intollerabili e fonti a loro volta di stress. (MAROCCI G., *Lavoro e non lavoro*, in *Risorse Umane*, n. 75, D.S., Firenze, 2000)

delle innovazioni in atto e analizzare le ricadute di ciò, ai tre diversi livelli.

In questa 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 quindi indagate anche rispetto alla compatibilità di impatto, e quindi di scambio, tra macro e micro. Ciò significa cercare di cogliere la contiguità tra l'impatto socio – organizzativo e gli atteggiamenti difensivi socializzati in gruppo quale ricerca illusoria di sollievo alle ansietà individuali. Ciò significa anche cercare di comprendere ciò che succede in un gruppo di lavoro non tanto secondo un'ottica che riconduce ai singoli individui, ma in un'ottica che ricollega i comportamenti ad attività mentali del gruppo che si esprimono quali fenomeni culturali. Sul piano professionale, mio e dei miei colleghi, significa anche cercare e sperimentare dei modi di intervento atti a creare relazioni di convivenza che favoriscono l'interdipendenza, lo scambio, la collaborazione evitanti configurazioni relazionali regressive e distruttive (11).

“NUOVE” MODALITÀ DIFENSIVE

Un fenomeno culturale, di cui spesso si discute in termini valoriali o moralistici, è la diffusione nella società di comportamenti sempre più individualistici.

Certo questo fenomeno sta diventando sempre più saliente ed evidente nella società post - industriale. La sua diffusione consente di ipotizzare che esso sia generato da un eccesso di ansietà sociale legata al fatto che all'individuo è sempre più richiesto di riscoprire e riinventare il senso del lavoro, del 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, dal suo osservatorio e attraverso il filtro della sua equazione personale, sta imparando ad adattarsi ad un mondo incerto, turbolento e rischioso.

Voglio qui rifarmi a come spesso, in sede formativa, i partecipanti riferiscono di questa loro esperienza. Essi spesso descrivono il loro rapporto con le organizzazioni lavorative come una esperienza “cattiva” (ansioгена e rischiosa) che preme e li sospinge all'interno della loro realtà privata al fine di escludere

(11) Ci riferiamo qui alla distruzione della possibilità stessa di stare insieme. Infatti ogni attività lavorativa di progettazione, di costruzione implica dimensioni di distruttività che sono cosa diversa dalla distruzione del “sistema relazionale” che per definizione è un sistema di cooperazione e conflitto.

re e negare la realtà esterna percepita come disturbante (12). Un contesto frammentato, incerto che rende sempre più invisibile il senso del lavoro, che, dice un partecipante, “rende la vita come un viaggio frenetico e forzato senza meta finale”.

Interessante notare come il nostro partecipante usi il termine “vita” e non “vita lavorativa”. Mi sembra che ciò stia ad indicare quanto il contesto possa oggi essere sentito come intrusivo e persecutorio: tanto più quanto più un individuo in passato si sentiva protetto e garantito all’interno di organizzazioni monolitiche.

In questa situazione una risposta possibile degli individui può essere quella di isolarsi emotivamente, di riferirsi il più possibile a sé e al proprio mondo interno cercando di scindere, in modo consapevole, ma più spesso in modo inconsapevole, il proprio mondo interno e la realtà esterna. I partecipanti alle attività di formazione raccontano spesso di sentirsi incalzati dalle sfide che il contesto pone loro. Sfide ora economiche, ora organizzative, ma anche politiche e spirituali. E questi cambiamenti continui si cumulano spesso con il fatto che le attività umane stanno diventando sempre più intangibili rendendo il lavoro sempre più “mentale”. Un lavoro che diventa così più attraente perché più discrezionale, più autoformativo e auto realizzante, ma che, proprio perché mentale, tende a diventare un lavoro totale che può facilmente invadere anche il tempo libero.

La combinazione di queste due rappresentazioni soggettive ed emotive viene descritta come una sorta di confusione entro la quale “non si sa più cosa fare”.

In questo stato d’animo l’individuo può reagire in modo narcisistico, 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.

Ciò non significa che i partecipanti del nostro esempio siano, nel loro intimo, necessariamente narcisisti, schizoidi e asociali. Infatti la fantasia di poter entrare a piacimento in relazione con il mondo, per quel che può derivarne a ciascuno, è di fatto socialmente indotta. Esempificazioni che possono aiutare il letto-

(12) Partendo da analoghe premesse GORDON LAWRENCE (LAWRENCE W., BAIN A., GOULD L., 1996, *Free Associations*, vol. 6, part 1, n° 37, pp. 28-55), uno studioso e professionista vicino al TAVISTOCK INSTITUTE, descrive un quinto “assunto di base” da accostare ai tre individuati da Bion e al quarto proposto da TURQUET (TURQUET P.M., 1974, “Leadership” in Gibbard G. S. et al, *The large group*, San Francisco, Jossey – Bass.)

re a cogliere meglio questo fenomeno sociale possono essere desunti da numerosi casi di “acquisizione e fusione” tra aziende. In alcuni di questi 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, 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. Un effetto che si può notare in questi casi è che i movimenti di ritiro non riguardano solo le persone “acquisite”, ma anche, seppur con modalità che possono essere diverse, i lavoratori delle organizzazioni acquisitrici. La fantasia di “essere un gruppo” fatto di rapporti “svicolati” che possono essere interrotti, più o meno a discrezione di ciascuno, ove la tutela del sé prevale sull’obiettivo, trasforma il gruppo di lavoro in un NON – GRUPPO, in una massa indifferenziata ove la relazione esiste solo in presenza. Ancora una volta notiamo come questa ricerca di isolamento emotivo possa essere indotta da eccessive pluriappartenenze lavorative e da appartenenze provvisorie o incerte ove un attaccamento profondo del singolo può ferire e lasciare cicatrici al momento del distacco.

In generale, osserva GORDON LAWRENCE (op. cit.), è comunque importante che il “gruppo” non esista. Infatti, se il gruppo è la forma delle relazioni tra persone che esprime il legame affettivo che le unisce, la sua esistenza costituirebbe la porta di ingresso e la fonte dell’esperienza persecutoria. 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.

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 sia tout-court riconducibile ai ragionamenti bioniani circa gli “assunti base”.

Bion, scoprendo gli assunti di base, mostra come i gruppi funzionanti in modo stabilmente razionale non esistano, siano un costruito mentale frutto dell'idealizzazione. Il funzionamento, per effetto degli assunti base, è caratterizzato da momenti di maggiore contatto affettivo con la realtà, e da momenti di minor contatto (v. nota n. 4).

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 ad istanze più sofisticate e mature. Gli "assunti di base" sono quindi forme di mentalità inconscia socializzata che difende 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 tende a scomparire. Diversamente la modalità del NON – GRUPPO che stiamo analizzando sembra invece 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, derivato dal fatto che i membri del NON – GRUPPO hanno la possibilità di distanziare sé stessi dalle proprie emozioni, è il danno provocato dall'impovertimento 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 (13) e di apprendere dall'esperienza.

Poiché vi è una relazione tra i cambiamenti nella struttura delle relazioni umane nella società e i cambiamenti nella struttura di personalità come parte di un processo sociale; poiché il luogo di mediazione è il gruppo in quanto luogo dell'esperienza concreta che è ad un tempo conoscitiva ed emotiva; proprio l'osservazione dei gruppi di lavoro oggi consente di vedere che

(13) Si noti come questo stile di pensiero è in sintonia con il dettato della nuova economia che ci insegna che la rapidità delle decisioni e delle reazioni fa premio sulla profondità delle analisi. Di qui il passo al "pensiero corto" di cui stiamo parlando sembra breve. Un pensiero pressato in una direzione descritta da Freud come "processo primario". Bateson parla di "pensiero finalizzato" come pensiero cieco rispetto alla natura sistemica dell'uomo stesso (BATESON G., 1972, *Verso un'ecologia della mente*, Adelphi, Milano).

(14) BUTERA F. (1984, *L'Orologio e l'Organismo*, Franco Angeli, Milano) propone la distinzione tra "gruppi veri" a cooperazione intrinseca e "gruppi falsi" a cooperazione estrinseca. I gruppi falsi sarebbero quindi "informi aggregati di persone che operano in condizioni di cooperazione estrinseca" (op. cit. p. 157). Già nel 1988 FRANCA OLIVETTI MANOUKIAN (1988, *Stato dei servizi*, Il Mulino, Bologna, p. 109) osservava che nella realtà questa distinzione non può reggere, "perché anche nei gruppi cosiddetti falsi è comunque operante un sottosistema sociale, che non limita la sua influenza alla sola area dei rapporti informali". A maggior ragione oggi mi sembra importante segnalare il fatto che pensare al NON - GRUPPO secondo la distinzione "gruppo vero e gruppo falso", può essere fuorviante rispetto alla necessità di comprendere la crisi di appartenenza e di socializzazione, la carenza di investimento sul sociale, che numerosi sottosistemi sociali segnalano.

(15) In questi casi, peraltro frequenti, tali progetti sembrano essere la applicazione di teorie motivazionali ingenua ed avere obiettivi di riduzione dei costi, di razionalizzazione e controllo

viviamo in una società che favorisce le forme di ritiro individualistico descritte (14).

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.

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 si adattano alla formalità colludendo così con un neotaylorismo strisciante mascherato, ad esempio, in molti "PROGETTI QUALITÀ" ove la Q di qualità occultata la Q di quantità (15).

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 aggiunge 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 mandanti organizzativi distanti, dall'altra al gruppo di lavoro al quale però non possono assicurare continuità e futuro.

Una modalità diffusa di "RAPPEZZO" (16) 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.

RINVENIRE IL
"SENSO",
COSTRUIRE
L'EFFICACIA
COLLETTIVA

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 ad un compito, ad un obiettivo: il motivo razionale per cui le persone si incontrano. Queste due dimensioni (relazione – compito) non sono antitetiche, bensì indissolubilmente connesse in forme concrete e specifiche legate al conseguimento di obiettivi comuni materiali, legate 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.

Oggi però, entro il CONTINUUM individuo – sistema degli scambi interpersonali – organizzazione, i gruppi di lavoro sono chiamati ad attivare energie positive, in una situazione che controllano meno e che, a livello soggettivo, è di maggiore minaccia all'integrità del sé, sia per i capi che per i collaboratori. Chi ha ruoli di comando e/o di coordinamento si trova tra necessità di contenere i costi e necessità di promuovere innovazione e azioni positive, potendo sempre meno garantire attraverso l'organizzazione. Chi conduce i sottosistemi organizzativi si trova a dover garantire imparando a partire e ad arrivare a sé stesso (17). "È una garanzia limitata che peraltro pone una maggiore complessità e una qualità della relazione sicuramente più evoluta e sofisticata" (18).

La conduzione efficace di un gruppo di lavoro è dipendente da numerose variabili.

Nella letteratura specializzata c'è 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

(16) E' questo solo un esempio. Esistono però altre modalità tra le quali ne segnalo una, volta a esternalizzare la micro conflittualità, che ritorna oggi con frequenza in un contesto di ricerca di risultati a breve termine. In questi casi il gruppo si aggrega attorno ad un "leader d'AZIONE", che non ha, o non mostra, qualità depressive, e di pensiero. Lavorare significa "fare": un fare sostenuto dalla capacità del leader di dare un nome alle fonti della persecuzione, anche quando non esistono in realtà. La presenza di nemici esterni, e di un più o meno leggero panico all'interno, sostiene sia la coesione tra persone, che il "fare".

(17) Questo tipo di apprendimento riguarda non solo chi conduce i gruppi di lavoro. Infatti potendo meno i sistemi sociali soddisfare la funzione di contenimento delle ansietà e angosce delle persone, chi lavora può ritrovare un aiuto analogo nel lavoro che fa: se il suo lavoro ha un senso per lui, se può appassionarsene, se il sistema di scambi in cui è inserito non gli chiede di rassegnarsi; soprattutto se i cambiamenti di contesto non sono vissuti solo in chiave "primaria" di "perdita", ma anche come "possibilità".

(18) ZUFFO R., op. cit., p. 177

comportamenti lavorativi verso stili e risposte, all'ambiente e al cliente, evolute e non predefinite.

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 (19).

La criticità delle due aree non richiede grandi dimostrazioni poiché credo risulti evidente a chiunque si trovi ad 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.

Lavorare in modo solo in minima parte predefinito, regolato, porta ad 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 convinzione 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 (ed insuccesso) avvengano in sintonia con il

(19) Sul costrutto di EFFICACIA COLLETTIVA consiglio di consultare gli ultimi capitoli del testo di BANDURA (BANDURA A., *Autoefficacia - teorie e applicazioni*, Erikson, Trento, 2000) e l'articolo di CAPRARA (CAPRARA G.V., *L'efficacia collettiva*, in *Psicologia contemporanea*, Giunti ed., Firenze, n. 159, 2000, pp. 34-39)

perseguimento delle finalità lavorative. Un apprendimento “non di aula”, ma come possibilità dialogica di esprimere in gruppo l’esperienza propria ed 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 (20).

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 (21).

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 ad esprimere al meglio le loro capacità.

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.

I colleghi dello Studio hanno da tempo sviluppato questo tema della produzione dei servizi e della importanza di riuscire a rappresentarsi l’oggetto di lavoro soprattutto quando si lavora con

(20) Nei gruppi ove ho partecipato allo sforzo consapevole di sperimentare momenti di ricerca orientati allo sviluppo dell’efficacia del gruppo, ho visto come sia importante trovare modalità e strumenti capaci di sostenere e contenere i rischi connessi alla necessità che i contenuti valutativi sulle persone abbiano accesso al linguaggio in modo utile allo sviluppo dei fini comuni. credo che le inevitabili sofferenze individuali connesse all’emergere delle immagini rispettive dell’operato degli altri, siano tanto più sopportabili quanto più i membri del gruppo ne hanno sperimentato l’utilità personale e l’utilità per l’azione collettiva. In altre parole quando i singoli, tutto sommato, possono darsi e dire che il loro gruppo di lavoro è “un buon posto per lavorare”.

(21) In questa ottica è una semplificazione banalizzante il fatto di credere che l’efficacia collettiva sia un derivato dell’efficacia di chi conduce.

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 (22). 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 ed 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 mentalità 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. 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 aumentandone 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 incarni 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.

Come afferma Doherty (23), l'impegno nelle relazioni interper-

(22) MANOUKIAN OLIVETTI F., (1998), *Produrre Servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, Il Mulino, Bologna.

AA.VV., 1999, *La progettazione sociale*, Ed. Gruppo Abele, Torino

(23) DOHERTY W.J., *Scrutare nell'anima*, Raffaello Cortina ed., Milano, 1997, pp. 9 - 10

sonali 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.

Tra gli ideali di un vertice lontano e la realtà, spesso caotica di una prima linea in trincea (24), la possibilità e la responsabilità di chi gestisce sotto – sistemi 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 ed 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 riingaggiare 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.

(24) NONAKA I., 1995, *Un'organizzazione capace di creare conoscenza*, in Baldini et al., *Nuovi Alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*, Franco Angeli, Milano, 116-152.

L'individuo e il gruppo non può 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.

GRUPPI DURATURE E TEMPORANEI

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 ad essere più instabili.

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 ad 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 ad elevata relazione virtuale (25); da entrambi si differenzia un gruppo di progetto ove anche il responsabile ha una appartenenza temporanea; ...

Nel caso però di gruppi temporanei non vedo, nelle realtà or-

(25) Gruppi Virtuali. Quasi sempre, quando si parla di gruppi virtuali, il pensiero corre alle tecnologie informatiche. Penso però che questo termine connoti un numero molto più ampio di situazioni lavorative ove, tra l'altro, le I.C.T. sono talvolta motore e talvolta sintomo del cambiamento. Infatti in passato l'espressione "gruppo di lavoro" rinvia all'immagine di persone in relazione tra loro, operanti entro uno spazio fisico definito, sulla base di procedure il più possibile condivise.

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

Penso che tanto più i gruppi sono instabili e tanto più la loro durata è temporalmente definita, tanto più chi ne è responsabile ha 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 ed organizzativo che, per sostenere processi produttivi attesi ed imprevisi, 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 ed agli strumenti per rendicontare all'interno e all'esterno;
- tutela del compito aiutando il gruppo a rappresentarsi, all'inizio ed 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.

Oggi invece, quanto più si cerca di operare per processi orientati al "cliente" e al "risultato", tanto più il "gruppo di lavoro" può diventare essenzialmente una rappresentazione mentale dei colleghi che, anche a distanza, operano entro un flusso produttivo orientato al cliente. Al singolo è perciò sempre più richiesto di dare, ricercare e scambiare informazioni, di rendicontare, di organizzare e organizzarsi partecipando alla regolazione del micro e macro processo in cui è inserito. Il gruppo di lavoro acquista confini meno visibili e più labili ove, la sfida dell'integrazione, implica la ricerca o la comparsa di nuovi attori da implicare nel processo; implica la costituzione di gruppi temporanei operanti per problema; implica l'ascolto di flussi di lavoro ove i lavoratori non sono compresenti e possono avere pluriappartenenze anche su territori diversificati. In questi casi il "gruppo di lavoro" è solo parzialmente un luogo fisico e di relazione tra persone: infatti è prima di tutto una rappresentazione mentale, quindi una dimensione della personalità e un modo di lavorare. Un modo di lavorare diverso dal "non gruppo" più sopra descritto.

