

SPUNTI

Francesco d'Angella

Questo numero di SPUNTI esce in ritardo rispetto alle previsioni e alle scadenze della rivista e ciò a causa della difficoltà e complessità del contenuto trattato: il **gruppo di lavoro**.

Sul gruppo è stato scritto molto soprattutto nei decenni precedenti, e molteplici sono stati gli approcci di analisi sulle sue funzioni. La vastità di queste produzioni, testi, articoli, riviste, può creare un senso di incertezza e inadeguatezza nel momento in cui si desidera formulare delle ipotesi originali, innovative, utili sulle potenzialità del lavoro in équipe nei contesti lavorativi contemporanei. Da qui gli interrogativi sul perché affrontare un dibattito complesso, articolato, faticoso e, per alcuni, inattuale rispetto alle vicende organizzative odierne sul gruppo come strumento di lavoro.

La spinta e l'interesse a riflettere, in questo numero di SPUNTI, sul gruppo è nata dall'esigenza di riprogettare i Seminari proposti nel Calendario dello Studio; un ripensamento che ha richiesto una approfondita riconsiderazione delle ipotesi, dei contenuti e degli strumenti utilizzati durante la formazione. La riprogettazione dei percorsi formativi su "Lavorare in gruppo", "Condurre gruppi di lavoro" e "Riconoscere e gestire i conflitti nei gruppi e nelle organizzazioni" ha però mosso una serie di dubbi, interrogativi relativi alle potenzialità dell'équipe di lavoro nei Servizi sociali e sanitari, nelle aziende, nei progetti di sviluppo territoriale. Nel corso di questo ripensamento sono state messe a fuoco una serie di domande:

- nell'attuale contesto produttivo il gruppo di lavoro svolge ancora una funzione peculiare?
- come i processi lavorativi nella post-modernità o nel post-





fordismo condizionano le possibilità creative e costruttive del gruppo?

- a distanza di tempo dalla sua introduzione (avvenuta negli anni settanta) il gruppo di lavoro ha ancora una sua utilità in un clima culturale che di fatto spinge a fare sempre più da soli?
- è uno strumento richiesto dal contesto organizzativo contemporaneo o una nostalgia alla quale non riusciamo (ancora) a rinunciare?
- è una operazione di apparenza democratica all'interno delle organizzazioni o risponde a reali esigenze di miglior funzionamento delle organizzazioni stesse?

Questi interrogativi hanno spinto a riconsiderare i limiti e le potenzialità del lavoro in gruppo nei processi lavorativi contemporanei. Ciò ha implicato un'analisi delle ipotesi originarie che hanno legittimato l'utilizzo dei gruppi nei luoghi di lavoro, ma anche una ricerca approfondita delle diverse esperienze di gruppo praticate nelle organizzazioni.

Prima di descrivere l'articolazione del quarto numero della rivista ci sembra necessario segnalare alcuni aspetti presenti nelle attese idealizzate e nelle esperienze concrete dei gruppi di lavoro. Infatti il gruppo è spesso individuato a priori come il luogo in cui si realizza, attraverso comunicazioni intense e reciproche, un'unità armonica in cui ciascuno ha una collocazione paritaria, una partecipazione attiva e soddisfacente. Le esperienze concrete però non confermano l'immagine positiva del gruppo, ma mettono piuttosto in luce dissimmetrie, divergenze, contrapposizioni e tensioni, anche aspre e dolorose. È esperienza comune, nella quotidianità dei processi lavorativi, percepire l'importanza e il fascino del lavoro di gruppo, ma contemporaneamente constatare sofferenze, lacerazioni, perdita di senso, aggressività distruttive che ci spaventano. Spesso si oscilla tra un immaginario idealizzato e un rifiuto del reale lavoro di gruppo. Questa polarizzazione, tra le dichiarazioni sulla "bontà" del gruppo da una parte e le esperienze reali e concrete di funzionamento dall'altra, può indurre a legittimare ri-

guide separazioni o a stabilire una sorta di gerarchia tra il lavoro individuale e quello di gruppo. In alcune situazioni organizzative queste separazioni generano scetticismo e sfiducia nella possibilità di lavorare in gruppo e nelle sue capacità produttive. In questi contesti le persone finiscono per ritirarsi nel proprio lavoro o sviluppano forme di sottomissione o dipendenza oppure, ancora, si cristallizzano all'interno di sterili contrapposizioni.

La polarizzazione tra le idealizzazioni del gruppo e gli aspetti più difficili del suo funzionamento può attivare una sorta di gerarchia tra lavoro individuale e quello di gruppo. Da qui può facilmente derivare l'affermazione che nell'équipe alla fine sia possibile sviluppare solamente funzioni relazionali/comunicative. Affermazione sostenuta dall'idea, oggi particolarmente diffusa, che la produzione individuale, con minori costi, genera maggiori benefici dal punto di vista della quantità e della qualità, rispetto alle produzioni sociali e collettive. Per poter esplorare l'efficacia produttiva del gruppo è allora importante uscire da questa polarizzazione e provare a mettere a fuoco i circoli viziosi che rischiano di renderlo sterile. Occorre esplorare dietro "le quinte" del lavoro di gruppo per comprendere meglio cosa lo ostacola e cosa impedisce l'attivazione di processi di pensiero capaci di dare un senso e significato a ciò che si produce collettivamente.

L'ipotesi di fondo che percorre queste pagine è che il gruppo di lavoro, per quanto critiche siano le sue modalità di gestione e di utilizzo, mantenga una sua rilevante attualità e specificità. Un'attualità e una specificità che però va compresa alla luce dei cambiamenti organizzativi e produttivi contemporanei, sempre più veloci e confusi.

Il quarto numero di SPUNTI propone una serie di riflessioni su questi temi.

Il primo articolo introduce diverse concettualizzazioni ed evoluzioni teoriche sul gruppo attraverso la prospettiva di osservazione di Angelo Riccio, socio fondatore dello Studio APS, ma-





turate nel suo percorso di formazione e nelle sue esperienze professionali come formatore e consulente in organizzazioni produttive. La scelta del racconto-intervista ha consentito di recuperare non solo le dimensioni concettuali ma anche il dibattito, il confronto, gli sviluppi e gli utilizzi del lavoro di gruppo nei contesti produttivi.

Il secondo testo, realizzato da Cesare Kaneklin, propone una serie di riflessioni sul gruppo di lavoro all'interno delle organizzazioni contemporanee. Attraverso una prima analisi delle specificità dei funzionamenti organizzativi attuali e una rivisitazione delle ipotesi sulla funzione del gruppo come strumento di lavoro, si individuano alcuni orientamenti per poter costruire l'efficacia collettiva del gruppo di lavoro.

L'approfondimento di Achille Orsenigo sulla riunione come strumento di lavoro consente di proporre alcune puntualizzazioni non solo sugli obiettivi di lavoro possibili ma anche di individuare alcune tipologie di riunioni praticabili.

L'intervista di Luisella Brunner a Eric Miller del Tavistock Institute of Human Relations introduce una riflessione sul gruppo di lavoro attraverso uno sguardo esterno alle situazioni lavorative italiane. Infine il contributo di Adriana Nannicini propone un'esperienza di lavoro con un gruppo di formazione soffermandosi sulle ultime esperienze del Ciclo annuale per formatori realizzate all'interno dello Studio APS. Queste riflessioni consentono di rintracciare alcuni orientamenti sull'utilizzo e sulla gestione del gruppo di formazione.

Come di consueto, anche questo numero si conclude con alcuni SPILLI offerti dai contributi di Franca Olivetti Manoukian, sulla parola "gruppo" e su alcune letture, e di Valerio Cascelli su un recente film "Kadosh".