

6 Ruoli

(Quaglino et al., 1992, 108ss.)

Il gruppo prescrive i comportamenti richiesti in relazione alle sue aspettative su quel ruolo, i singoli accettano il ruolo in relazione alle loro motivazioni e competenze ed esprimono la loro discrezionalità nella gestione del ruolo.

In sintesi le caratteristiche dei ruoli nei gruppi di lavoro possono essere riassunte in:

interdipendenza: ogni ruolo viene definito in relazione agli altri, quando uno di essi muta variano anche gli altri; *complessità di aspettative*: le aspettative che costituiscono un ruolo non si limitano ai comportamenti ma coinvolgono motivazioni, aspettative, opinioni, sentimenti, atteggiamenti e valori; *flessibilità*: ogni ruolo si definisce sulla base di un insieme più o meno vincolante di prescrizioni, senza predeterminare mai completamente le possibilità connesse all'interpretazione individuale.

Al di là di queste caratteristiche di base, la "qualità" dei ruoli in un gruppo di lavoro è correlata ad alcuni importanti fattori. Il successo di un gruppo di lavoro dipende cioè dalla possibilità che cia-scun ruolo risponda ad alcune caratteristiche del tipo di quelle che seguono.

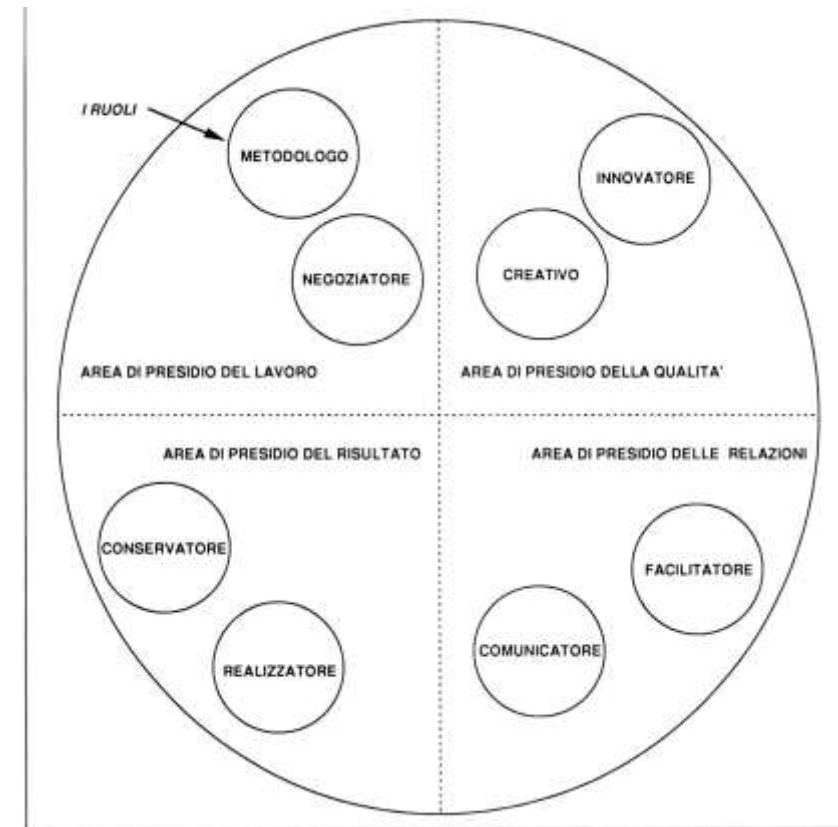
1. Identificato in relazione con le aree chiave Alcune aree di un gruppo di lavoro non possono essere lasciate al volontarismo o al protagonismo di alcuni membri, ma devono essere presidiate attribuendo ruoli precisi, con i relativi compiti e responsabilità. Le aree chiave da presidiare sono sostanzialmente quattro e sono relative: al lavoro, alle relazioni, al risultato, alla qualità.

Il *presidio del risultato* è necessario per garantire il raggiungimento degli obiettivi per i quali il gruppo è stato costituito. Un gruppo senza scopi precisi, come già si è detto, non ha nessuna possibilità di sopravvivere. È possibile identificare numerosi ruoli che svolgono questa funzione di presidio, ma due sembrano particolarmente critici. Uno è quello del "conservatore": è colui che costruisce progressivamente la memoria del gruppo, che gli permette di non ritornare sempre al punto di partenza sia nell'analisi dei dati sia nella presa di decisione, che evidenzia le difficoltà e le criticità dell'innovazione. L'altro è il ruolo del "realizzatore": orientato alla pragmaticità, spinge verso la concretezza facendo attenzione ai tempi di produzione del risultato, contrapponendosi a una diffusa tendenza dei gruppi che li porta alla ricerca della soluzione perfetta.

Il *presidio del lavoro* permette al gruppo di aumentare i livelli di coesione perché fornisce la base necessaria per la condivisione della responsabilità e per l'assunzione dei rischi. Due ruoli critici per il presidio di quest'area sono il "metodologo" e il "negoziatore". Il "metodologo" è logico e ordinato, attento all'uso degli strumenti e della logica di problem solving, attento alla definizione dei percorsi di lavoro e all'organizzazione del lavoro stesso. Il "negoziatore" aumenta i

livelli di partecipazione, incrementa la condivisione, ricercando continuamente l'integrazione tra i diversi punti di vista, tra le diverse logiche e soluzioni applicabili al problema, favorisce la presa di decisioni condivise.

Un'altra area molto critica, che richiede di essere presidiata da ruoli chiari, è quella delle *relazioni*. Almeno due ruoli sono fondamentali: il "comunicatore" e il "facilitatore". In questo caso si tratta di garantire al gruppo un livello di scambio e un clima che offrano ai membri ampie possibilità di esprimere le loro competenze e di aumentare i livelli di soddisfazione. Così, spesso trascurati, perché ritenuti di importanza relativa, sono in realtà i ruoli correlati a quest'area che permettono un reale lavoro di gruppo nel senso più stretto del termine. Una buona comunicazione è all'origine della varietà e della possibilità di *realizzare* qualcosa che individualmente è impossibile, la soddisfazione è all'origine della disponibilità a impegnare le proprie energie, capacità e qualità nel lavoro del gruppo.



Il "comunicatore", poi, sarà colui che ascolta tutti gli interventi, ne fa la sintesi, verifica la comprensione dei punti di vista da parte di tutti, propone metodi di discussione adeguati alla fase di lavoro, espone in modo chiaro, e non interrompe ma facilita l'espressione degli altri. Il "facilitatore" delle relazioni coinvolgerà

d'altra parte i membri che tendono a isolarsi, sarà attento alle esigenze degli altri, instaurerà relazioni franche e aperte e riuscirà a riscaldare il clima del gruppo quando si registreranno tensione, formalismo e freddezza.

Il *presidio della qualità* è fondamentale perché il gruppo possa fornire quei risultati che rendano effettivamente conto di uno sforzo collettivo, che siano orientati al miglioramento e all'innovazione. Il gruppo in quest'area si gioca la sua possibilità di crescita come unità sovraindividuale separata dall'organizzazione nel quale si è formato. I ruoli a presidio della funzione di crescita del gruppo possono essere identificati come quelli del "creativo" e dell' "innovatore". L'"innovatore" è colui che spinge per cambiare modo di lavorare, per rinnovare gli strumenti e le metodologie di analisi, per trovare nuove soluzioni ai vecchi problemi; è orientato al futuro e propone idee nuove. Il "creativo" ribalta gli schemi di ragionamento del gruppo, propone punti di vista apparentemente lontani da quelli abitualmente utilizzati, è attento alle possibilità di usare competenze diverse e approcci diversi per trovare nuove relazioni tra i problemi. In sintesi i ruoli fondamentali legati alle aree chiave di presidio sono riassunti dalla figura 9.

2. Assegnato in relazione al sistema di competenze dei membri I ruoli devono essere assegnati in modo esplicito e trasparente, e altrettanto chiaramente vanno definiti i compiti e le responsabilità correlate; va sempre verificata la percezione del ruolo di chi lo ricopre e degli altri membri del gruppo.

I criteri di assegnazione possono essere diversi, ma occorre sempre verificare la motivazione a ricoprire il ruolo e la capacità/competenza a svolgerlo, la coerenza con gli obiettivi e con i compiti, L'attribuzione dei ruoli mette in luce, e costringe a riconoscere, le differenze che esistono tra le persone del gruppo; una gestione positiva di esse è, come già detto, condizione necessaria e irrinunciabile per un lavoro di gruppo foriero di risultati. I ruoli tendono inoltre a contrastare le tendenze all'anonimato che il gruppo genera. ,

3. Finalizzato alla valorizzazione del sistema di competenze dei membri

Ciascun membro del gruppo di lavoro possiede un proprio *sistema di competenze*. È una tendenza molto comune quella che porta a ridurre il sistema di competenze alle sole conoscenze del mestiere, a quelle conoscenze di carattere tecnico/specialistico accumulate negli anni attraverso i diversi gradi di scolarità e le esperienze di lavoro. È altrettanto certo che, se, da una parte, queste sono necessarie per dare il proprio apporto a un gruppo di lavoro, dall'altra non sono in alcuna misura sufficienti. È necessario far riferimento a un sistema di competenze maggiormente complesso, che comprenda ad esempio differenti aree di capacità professionali, ovvero di abilità connesse con lo svolgimento dell'attività di lavoro, e di qualità personali, di caratteristiche individuali come:

capacità logico strategiche (la capacità di programmazione/pianificazione, delega e controllo, analisi e soluzione di problemi, gestione dell'informazione, gestione del problema);

capacità relazionali (la capacità di comunicazione, negoziazione, collaborazione,

conduzione di gruppo, gestione delle riunioni); *capacità gestionali* (la capacità di organizzazione, decisione, leadership, motivazione e sviluppo dei collaboratori, gestione del cambiamento);

qualità organizzative (realizzazione, iniziativa, determinazione, concretezza, sistematicità);

qualità sociali (affidabilità, trasparenza, positività, apertura e integrazione con gli altri);

qualità soggettive (flessibilità, tolleranza dell'ansia, creatività, apprendimento e consapevolezza di sé).

Non è necessario sostenere con grandi argomentazioni le ragioni di un sistema di competenze così complesso e articolato; valga per tutte che, ad esempio, le sole conoscenze ingegneristiche o eco-nomiche non sono evidentemente sufficienti per gestire collaboratori, analizzare i problemi, delegare e decidere, per citare solo alcune delle attività che più comunemente richiede il lavoro manageriale.

È altrettanto evidente che nessuno si può aspettare che tutti posseggano tutte le capacità e qualità elencate. L'attesa è piuttosto quella che sia a livello di gruppo che si realizzi la completezza del sistema di competenze e che esso sappia esprimere efficacemente e valorizzare le competenze dei singoli membri, traducendole in modo adeguato nel sistema dei ruoli. In altri termini, in un gruppo di lavoro è indispensabile ragionare in termini di sistema di competenze, perché solo attraverso il sistema di capacità e qualità è possibile individuare le persone adatte a ricoprire i ruoli necessari per presidiare le aree chiave. I membri, infatti, vanno a ricoprire ruoli nel gruppo a partire dalle capacità e qualità che possiedono, e che vengono riconosciute dagli altri, più che in relazione alle loro conoscenze.

Non è sufficiente essere in possesso di ampie conoscenze tecniche per ottenere un risultato di gruppo che abbia caratteristiche qualitative e quantitative che lo rendano migliore di quello che potrebbe fare ciascuno individualmente. È necessario che queste conoscenze siano rese utilizzabili attraverso le capacità, che siano raccolte e integrate dalle capacità di organizzazione, analisi e soluzione dei problemi, gestione del tempo, comunicazione, collaborazione, negoziazione, messe a disposizione dal sistema di competenze dei membri. Il valore aggiunto del lavoro di gruppo sta nel poter disporre di sistemi di competenze diversi, che si integrano e che insieme ne costituiscono uno maggiore della somma di quelli dei membri.

In un gruppo è importante che i membri posseggano sistemi di competenze caratterizzati da capacità diverse, ma che riconoscano nella differenza una risorsa e non esclusivamente un vincolo.

È molto importante, pertanto, che nella selezione dei membri di un gruppo si tenga conto del sistema di competenze perché permette di coprire i ruoli nel gruppo e di bilanciare la sua composizione. Se il gruppo è già formato, occorre uno sforzo di attenzione durante il lavoro per individuarli e attivarli.

È auspicabile, infine, che si arrivi a una rotazione, a una intercambiabilità dei ruoli, che testimoni della maggiore flessibilità dei sistemi personali, dell'apprendimento individuale e di gruppo e delle possibilità di comunicazione e di scambio.

Cosa fare per assicurarsi il mantenimento della funzionalità dei ruoli nel gruppo? Non soltanto i ruoli non possono essere assegnati secondo criteri standard o principi univoci; non possono nemmeno essere definiti una volta per tutte, né operare senza un mantenimento continuo della corrispondenza tra attese e richieste, da un lato, prestazioni e comportamenti, dall'altro. Il fattore "ruoli" necessita pertanto all'interno di un gruppo di lavoro, di attenzioni e investimenti che possono realizzarsi almeno in tre direzioni, tutte convergenti nell'ambito del processo di comunicazione interna.

Il legame tra efficacia dei ruoli e qualità della comunicazione è di fatto molto stretto, e quanto detto qui di seguito in parte anticipa, come si vedrà, ciò che sarà completato appunto nel capitolo dedicato alla comunicazione.

Le tre direzioni di investimento sul sistema dei ruoli possono essere così individuate.

1. Arricchire la comunicazione Per arricchire i processi di comunicazione di un gruppo di lavoro è necessario sviluppare apertura e confronto, quindi aumentare la possibilità che ciascuno ha di esprimere le sue reali opinioni e ipotesi, e non quelle che crede siano le più accettabili per il gruppo, senza timore di vedersi rifiutato o giudicato dagli altri.

È possibile fare questo partendo dal presupposto che ciascuno esprime opinioni, idee, proposte vere, corrette, giuste se si vuole, perché derivano dal punto di vista dal quale ciascuno osserva la realtà, dal suo modo di leggerla, dagli strumenti professionali e personali che usa per interpretarla. La conseguenza è che nessuno possiede il punto di vista per eccellenza, quello migliore di altri. La forza del gruppo sta proprio nella possibilità di vedere molti punti di vista contemporaneamente: se lo si priva di questa prerogativa, gli si toglie la sua capacità di essere uno strumento di lavoro e sviluppo di capacità relazionali e professionali. Una ricca comunicazione permette a tutti di esprimersi e attribuisce dignità e valore a tutte le opinioni espresse. Cruciale, per realizzarla, è la capacità di dare e accettare il feedback.

Il feedback è di grande aiuto quando:

- è offerto tenendo conto dei bisogni di chi lo riceve e del momento in cui ci si trova;
- descrive eventi operativi e modalità relazionali del presente, non li giudica né giudica le persone;
- è concentrato su modalità e opinioni sulle quali chi lo riceve può effettivamente intervenire;
- è specifico e realistico;
- riguarda eventi vicini nel tempo e inerenti esclusivamente la persona che lo riceve, non generalizza;
- se ne verifica la corretta comprensione da parte del ricevente.

2. Incrementare l'autoconoscenza Il gruppo e l'individuo sono fortemente interdipendenti in questo processo di autoconoscenza, e quindi fin dalla sua costituzione occorre salvaguardare la possibilità dei membri di scoprire come si

percepiscono dentro il gruppo e come vengono percepiti dagli altri. La definizione dei ruoli garantisce lo sviluppo di questo processo perché permette di evidenziare le capacità che ciascuno si riconosce, di trasformarle in capacità riconosciute dal gruppo e di utilizzarle per rendere più efficace il lavoro.

Gli individui, per determinare quello che devono e possono fare nel gruppo di lavoro, devono scoprire quale ruolo e quale funzione il gruppo si aspetta che essi ricoprano. Il gruppo di lavoro deve stabilire a chi attribuire i ruoli essenziali per il suo funzionamento: gli individui devono desiderare di scoprire chi sono, quali abilità e capacità possiedono, e quanto essi vogliono investire e coinvolgersi nel gruppo.

I membri scoprono, dunque, in qualche misura se stessi nello stesso momento in cui il gruppo determina la propria configurazione interna, sia dai ruoli. Questa circolarità permette un'autoconoscenza significativa per i membri. Di nuovo qui si intravede un doppio legame tra l'individuo e il gruppo: tra le possibilità dell'individuo di conoscersi, e occupare un ruolo, e le opportunità create dal gruppo di chiarire i ruoli e instaurare un clima relazionale orientato all'apertura e alla tolleranza delle differenze. Conoscere se stessi nel contesto del gruppo significa conoscere come ci si mette in relazione con gli altri. La fonte più importante e significativa per questo apprendimento è ancora il feedback fornito dagli altri membri. Il feedback è una fonte di autoconoscenza, alla condizione che il ricevente sia in grado di accettarlo e accoglierlo, e soprattutto lo consideri un arricchimento per sé, un contributo alla sua autoscoperta e non una mutilazione della sua soggettività. Se gli individui rimangono al livello dello scambio relazionale superficiale, la qualità del feedback sarà il riflesso della qualità delle relazioni e avrà un valore minimo. Se in un gruppo i membri non vogliono scoprire né tra di loro né dentro di sé quali sono le risposte e le reazioni nei confronti di quanto gli altri fanno, pensano o sentono, è virtualmente impossibile per i membri individuare il senso della loro appartenenza al gruppo e del significato che la loro presenza ha nel gruppo o per il gruppo. Non è possibile, quindi, né esprimere aspettative né avanzare richieste su quello che ciascuno dovrebbe fare, su quale ruolo dovrebbe ricoprire. Quello che l'individuo e il collettivo possono scoprire dipende dal processo ciclico di autoscoperta e feedback, dove il feedback diventa un atto di autoscoperta e viceversa. Da un lato, in ogni gruppo è necessario conoscere sia la forza sia la debolezza dei membri, perché esso possa rispondere coerentemente alle loro aspettative, aspirazioni, capacità. Dall'altro, i membri hanno bisogno di conoscere i limiti e i vincoli del gruppo per poter valutare, misurare, quanto possono fare affidamento sul gruppo per quanto riguarda la soddisfazione dei loro bisogni individuali di sviluppo personale e professionale. La paura di essere rifiutati dagli altri normalmente attutisce il desiderio dei membri di fornire informazioni, autentiche su di sé e di mostrare le loro normali reazioni nei confronti degli altri.

L'accettazione da parte del gruppo, ottenuta tenendo nascoste le caratteristiche più originali e autentiche, assume per gli individui scarso valore, e il gruppo stesso finirà con l'aver poco significato per l'individuo. La paura delle reazioni degli altri fa sì che gli individui cerchino di manifestare solo quelle reazioni che potrebbero essere percepite come non pericolose. Difendendosi dal rifiuto, e dalle reazioni negative temute, gli individui si rinchiodano, evitano di esporsi, di

manifestare le differenze, iniziando così l'esperienza di lavoro in gruppo all'insegna del timore e della diffidenza.

L'accettazione del feedback è reale e autentica solo dopo che gli elementi, le componenti di rifiuto siano state scoperte, accettate ed elaborate nel momento stesso in cui si presentano le differenze. Paradossalmente, solo come individui-membri ci si assume il rischio dell'autoscoperta in gruppo, sopportando tutta l'incertezza circa quello che il gruppo e gli altri membri potranno pensare o fare della conoscenza acquisita. Il gruppo, per parte sua, rischia il rifiuto dei suoi membri a causa della rilevazione dei suoi limiti. Apparentemente tutti hanno da perdere e nessuno ne trae vantaggio. In realtà solo questo processo di conoscenza reciproca crea le condizioni perché il gruppo possa lavorare al meglio, utilizzando tutte le risorse delle persone e tutte le capacità che si manifestano.

3. Incrementare l'ascolto attivo L'ascolto non è funzione passiva nei processi di comunicazione. Occorre, nell'ascoltare gli altri, una reale volontà di capire quello che dicono, di mettersi dal loro punto di osservazione della realtà. Il problema per cui molto spesso non si ascolta è perché si ha il timore di perdere il proprio punto di vista, assumendo quello di un altro; il lavoro di gruppo è utile per apprendere a tenere conto di più punti di vista diversi, differenziati, e crearne uno nuovo originale che esprima il meglio, che abbia caratteristiche di complessità e completezza che contengano le diversità, le articolino e le superino.

L'ascolto attivo si sviluppa se:

- non si valuta e interpreta quello che viene detto ma si sta a sentire fermando i processi di replica;
- ci si chiede che cosa domandare a chi parla, per capire meglio quello che ha detto, per permettergli di chiarire il suo pensiero;
- ci si ferma a raccogliere le idee e le impressioni su quello che gli altri dicono prima di replicare e, ovviamente, non si interrompe chi parla;
- si fa uno sforzo di attenzione e si evitano distrazioni;
- non si presume e si sa a priori quello che dirà una certa persona.

In conclusione i vantaggi che derivano da una chiara definizione dei ruoli sono riassumibili in: maggiore valorizzazione del sistema di competenze degli individui, sviluppo del sistema di competenze, migliore gestione dei conflitti, soddisfazione che deriva dal riconoscimento sociale, migliore qualità dei risultati.

Le coerenze con il modello

Come si è visto, il metodo ha una funzione centrale nel percorso dall'interazione all'integrazione, perché agisce sui processi di dipendenza reciproca tra i membri, accentuandone le uguaglianze e definendo il territorio comune. I ruoli spingono il processo oltre, perché richiedono un passo verso l'integrazione delle differenze individuali dei membri. Il processo non è mai lineare ma ha tre passaggi obbligati: il

riconoscimento della differenza, la sua accettazione, il suo utilizzo come risorsa per migliorare la qualità del risultato.

Nella maggior parte delle situazioni della vita l'individuo è membro di un gruppo; per quanto sia forte e autonomo sarà ugualmente soggetto a trasformazioni in virtù dell'adattamento, del contatto con le norme, la cultura, i valori condivisi nei gruppi ai quali appartiene. Se esaminiamo separatamente le caratteristiche soggettive degli individui e le caratteristiche culturali del gruppo scopriamo che il gruppo inibisce certamente capacità, limita la creatività, impedisce la piena realizzazione di sé; ma, d'altro canto, è in un gruppo che gli individui possono esprimere meglio la loro individualità, differenziandosi dagli altri e sviluppando la propria originalità: possono scoprirla per confronto, grazie alla sicura protezione offerta dal gruppo. Nel bene e nel male i gruppi sono composti da persone fortunatamente, irrimediabilmente e irriducibilmente diverse.

Due questioni si pongono, tuttavia, nel rapporto tra individuo, ruolo e dinamica relazionale del gruppo: la prima riguarda le caratteristiche individuali, la seconda il conflitto.

1. Gruppo e individualità I ruoli all'interno del gruppo di lavoro richiedono/ impongono un certo numero di comportamenti: la questione di fondo che si pone è quanto questi comportamenti riflettano intatta la soggettività di chi li agisce o quanto siano determinati dal gruppo. Qui si esprime l'ipotesi che la soggettività completa non sia espressa in un gruppo. Ogni gruppo ha una storia, una cultura, delle norme proprie: gli individui, appartenendo a più gruppi, possono esprimere in ciascuno parti significative di sé. Ma tanto più significativa è la parte di sé che si esplicita, tanto maggiore sarà il contributo offerto al gruppo e la soddisfazione che ciascuno ne ricaverà. Il rapporto tra ruolo ricoperto nel gruppo e individualità è dunque reciproco.

Occorre sottolineare che spesso il gruppo sviluppa una pressione sugli individui che spinge verso il "conformismo", affinché essi giudichino, agiscano, in accordo con l'opinione e l'azione del gruppo. Il conformismo in questa accezione assume il significato di cedimento alla pressione del collettivo. Le pressioni sono generalmente implicite, non espresse in forme coercitive. La semplice esistenza di un giudizio o di un'azione del gruppo, che l'individuo percepisce come diversa dalla propria e che non condivide, può esercitare pressione su di lui. La pressione deriva dal timore di avere torto, di essere fuori strada, di essere isolato: così si finisce con l'esprimere accordo con il gruppo conformandosi alla sua opinione, anziché manifestare in modo indipendente la propria. Il riflesso della pressione del conformismo sul gruppo di lavoro è evidente: esso conduce le persone a non impegnarsi su un problema, a rifiutare la responsabilità, a non prendere posizione, quindi a lasciare esprimere solo l'aspetto limitante del gruppo e non quello creativo.

Il conformismo rappresenta uno degli estremi di un continuum: quello che, annullando l'apporto originale individuale, annulla anche la possibilità di risultati significativi. L'altro estremo è occupato dal non-conformismo, che si esprime come anticonformismo, cioè come impossibilità dell'individuo di uniformarsi anche minimamente al gruppo, e si manifesta con il rifiuto di accordare azioni e giudizi al

gruppo, il desiderio di allontanare il più possibile le proprie opinioni da quelle espresse dal gruppo. Questa posizione impedisce al gruppo di prendere decisioni, sviluppa tendenze allergiche e paradossalmente impone all'anticonformista di sbagliare ogni qual volta il gruppo sceglie strategie o azioni corrette, perché, per opposizione, egli sceglierà e manifesterà proposte uguali e contrarie a quelle del gruppo. A metà del continuum si pone l'indipendenza in virtù della quale l'individuo esprime opinioni e proposte personali ma è in grado di negoziare all'interno del gruppo la sua posizione con quella del gruppo e degli altri membri.

2. Il conflitto Il conflitto è un'esperienza familiare e ben nota a chi lavora in gruppi. Può essere definito come uno scontro di forze opposte rappresentate da: idee, risorse, interessi, competenze, capacità, desideri, bisogni. Queste forze opposte si esprimono generalmente in antagonismo e in forme di incompatibilità tra le persone. Nei gruppi di lavoro viene impiegata molta energia e molto tempo nel tentativo di attenuare le tensioni provocate dai conflitti, con l'unico risultato di creare nuove tensioni perché i metodi più comunemente impiegati per ridurle (confrontare le discordanze, ignorarle, lasciarle cadere) sono a loro volta fonti di conflitto.

Il legame tra elementi individuali e collettivi evoca sempre sentimenti contraddittori, che devono essere gestiti all'interno della vita del gruppo. Questi sentimenti contraddittori possono essere affrontati diversamente: possono essere ignorati, adottati, espulsi, trattenuti, portati alla luce, utilizzati in modo sotterraneo. Quando le tensioni emergono nel gruppo, i membri sono portati a prendere posizione accusando gli altri di esserne la causa. In questi momenti viene rifiutata, di fatto, l'idea che la disgregazione possa essere causata da una fonte comune alle parti in gioco.

In questa prospettiva la paralisi del gruppo di lavoro avviene nel momento in cui emerge una resistenza a conoscere, accettare e confrontare le differenze e ad affrontare gli inevitabili conflitti che portano, non quando essi si manifestano.

Il conflitto correttamente gestito e impiegato costruttivamente produce una maggior comprensione tra i membri del gruppo. Per considerare il conflitto come un evento positivo all'interno del gruppo occorre partire dal presupposto che esso rappresenta una normale manifestazione della vita di relazione e che esprime la capacità del gruppo di tenere al suo interno le differenze, senza imbrigliare i membri nella paura degli altri e nel conformismo. Il conflitto genera idee, creatività e conoscenza dei processi relazionali, chiarisce il contratto che i membri hanno tra di loro nel gruppo e svela le reciproche aspettative.

Occorre gestirlo affinché costruisca e non distrugga; la stessa forza destinata a generare può scavare trincee dentro le quali le persone si rinchiodano attaccando gli altri, impiegando così tempo ed energie in faccende ben lontane dal compito che ha portato alla formazione del gruppo. La gestione del conflitto è un'attività permanente, non si può affrontare un conflitto costruttivamente solo quando si presenta.

Per gestire il conflitto costruttivamente occorre:

- uscire dalla logica del "di chi è la colpa", che cerca un colpevole, e utilizzare la logica del "perché è successo", che cerca le ragioni, le cause;

- sviluppare la logica della negoziazione e non del baratto;
- ragionare sui fatti e parlare con i dati, non lasciare invadere la discussione da opinioni assolutamente individuali;
- cogliere i sintomi del disagio e dell'impasse e non lasciar correre, il conflitto è più gestibile se è attuale e non risente di mille situazioni pregresse;
- mettere in luce le differenze, non appiattirle, chiedendo di chiarire i punti di vista sin tanto che non siano espressi in modo comprensibile per tutti;
- cercare attivamente i punti di contatto tra le proposte espresse;
- non mettere le ipotesi in concorrenza tra loro, ma in relazione con obiettivi e compito.

Individualità e conflitto rappresentano così i due principali fattori dinamici correlati alla variabile dei ruoli. Altri aspetti si evidenziano con maggiore chiarezza riferendosi all'articolazione multidimensionale del modello proposto.

Dimensione Reale I ruoli sanciscono le differenze esistenti tra gli individui nella Dimensione Reale, ma in essa si evidenziano due tipi di ruoli: formali, informali.

Il riconoscimento del gruppo nei confronti di chi ricopre ruoli formali avviene solo ed esclusivamente se questi ha negoziato il suo ruolo con il gruppo. Il gruppo ha una forza di rifiuto e resistenza molto più grande del singolo: quindi solo un "contratto" con il gruppo garantisce che i ruoli prescelti e più o meno formalizzati siano effettivamente riconoscibili.

L'informalità si crea, al contrario, nello spazio di libera interpretazione in funzione delle posizioni che ciascuno sarà portato ad assumere compatibilmente con il ruolo assegnato formalmente. Per molti aspetti la dinamica tra ruoli formali e informali può dunque essere analoga a quella del tipo "tra il dire e il fare". Ma è evidente che la sinergia o la contraddizione tra formalità e informalità non potrà essere risolta nella Dimensione Reale, ma soltanto espressa.

Dimensione Sociale L'organizzazione come principale riferimento della Dimensione Sociale può imporre ruoli formali, quello che è interessante sottolineare è l'importanza che possono avere rispetto a quelli informali.