

Conclusioni

L'idea centrale da cui muove il ragionamento di questo saggio è che ci sia una significativa differenza tra gruppi e gruppi di lavoro. Nel definire i primi ci si è riferiti a una pluralità in interazione, che determina un'emergenza psicologica e un'emergenza sistemica; per i secondi ci si è riferiti a un soggetto sociale che tende all'integrazione dei fatti psicologici e sistemici.

L'integrazione porta a formare un'unità che, mantenendo le differenze tra i suoi componenti, trae dalla loro valorizzazione i suoi caratteri distintivi e la sua identità.

La differenziazione tra gruppo e gruppo di lavoro induce, sul piano teorico, a ricercare tutti quegli elementi che offrono maggiori possibilità di articolare e di comprendere i processi sottesi all'interazione e all'integrazione (figura 14).

Si è proceduto così per questioni successive, per rendere evidenti le linee del ragionamento sul gruppo e i presupposti teorici utilizzati via via per sostenere la proposta di una differente definizione di gruppo di lavoro.

La prima questione ci ha condotto a definire in modo differente i due soggetti in ragione delle caratteristiche che presentano, all'osservazione attenta di qualunque psicologo sociale, degli esiti che producono, tanto sul piano dinamico quanto sul piano operativo.

La differenziazione concettuale tra gruppo e gruppo di lavoro induce a ripensare anche la nozione di lavoro di gruppo anche come attività distinta dall'esecuzione del compito.

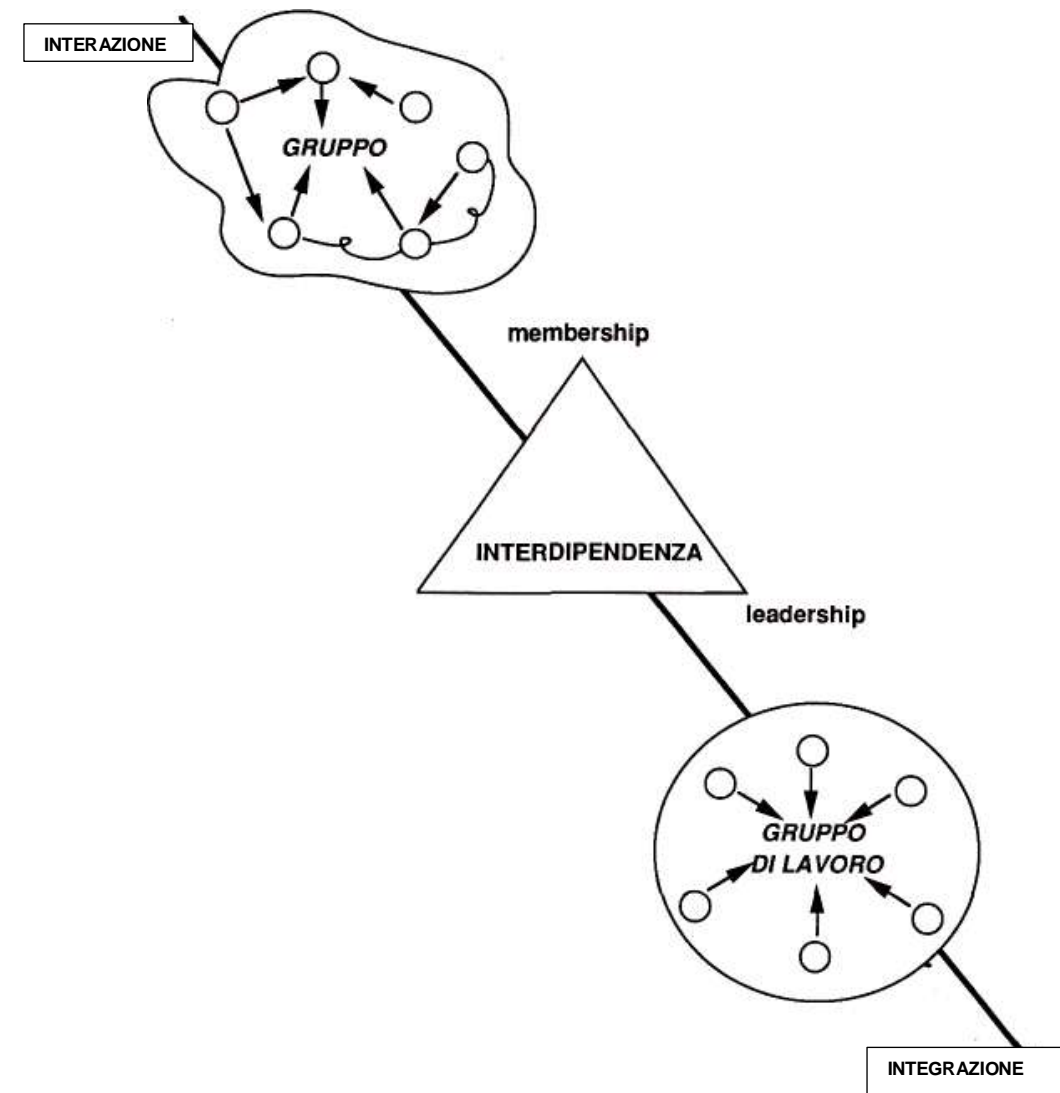
Si viene a configurare un'attività più complessa, che richiede la presenza di un gruppo di lavoro capace di integrazione, quindi di operazioni cognitive sofisticate, di capacità spiccate di diagnosi della dinamica e di lettura attenta delle relazioni tra i membri.

I confini del gruppo si identificano nella sua emergenza psicologica e sistemica. I fatti psicologici trovano nel concetto di bisogno il nucleo centrale per lo sviluppo delle interazioni: il bisogno è il nodo che lega il mondo interno al mondo esterno, è l'espressione soggettiva che da maggiore significato alle relazioni sociali. Il percorso all'interno del tema dei bisogni evidenzia la configurazione complessiva che essi assumono nei gruppi di lavoro (membership, groupship, leadership), identifica una situazione di equilibrio quasi stazionario tra bisogni individuali (membership), bisogni del gruppo (groupship) e il bisogno di equilibrio (leadership). L'emergenza psicologica segna il passaggio progressivo dall'io individuale al noi di un gruppo, ma non rende ancora conto dell'organizzazione, della struttura e cicli sviluppo di questa unità.

L'emergenza sistemica propone una spiegazione per l'"uno collettivo", definisce il processo di formazione, gli equilibri di sopravvivenza, di un'unità complessa, composta a sua volta di sistemi complessi, che vive in un ambiente altamente organizzato.

I fatti sistemici sono fondanti per l'unità e l'identità del gruppo, sono quelli che propongono il gruppo come soggetto psicosociale non come semplice oggetto sociale. L'emergenza sistemica definisce un soggetto psicologico perché *organizza* le relazioni tra i membri, e contemporaneamente definisce un soggetto sociale perché gli fornisce un'identità riconoscibile e distinta dal suo ambiente.

Fig. 14



Dati questi presupposti, che individuano il gruppo e i suoi confini, la dinamica non poteva che essere letta attraverso un modello nuovo che ne rispecchiasse la complessità, i cambiamenti, l'articolazione tra psicologico e sociale: il modello a "quattro dimensioni". Non torneremo sull'importanza di dotarsi di un modello per la lettura della dinamica di gruppo, ma qui evidenzieremo la multidimensionalità come la linea di ricerca che offre più possibilità di analisi e di interpretazione dell'insieme dei fatti psicologici e sistemici. Le quattro dimensioni hanno contribuito all'identificazione concettuale del gruppo, l'hanno in qualche misura reificata e reso riconoscibile conferendogli connotazioni proprie.

Il nodo cruciale, e l'elemento di novità, del modello proposto sta nell'evidenza che non è la Dimensione Reale quella sulla quale si può fondare l'analisi della dinamica di un gruppo: è sicuramente l'oggetto dell'intervento, ma non la chiave del processo. La dinamica del gruppo si determina piuttosto nell'interazione, nell'allergia e nella sinergia di tutte le dimensioni, nella loro reciproca influenza.

Le Dimensioni Reale, Sociale, Rappresentata, Interna, offrono la possibilità di leggere gli eventi del gruppo attribuendogli significati diversi e più globalmente segnalano le differenze tra i gruppi e i gruppi di lavoro. Ciascuna fa riferimento a un quadro teorico proprio, incompatibile e coerente con le altre: non si è temuto l'eclettismo quanto si è temuto il riduzionismo e le tendenze alla semplificazione.

Il modello teorico a quattro dimensioni evidenzia la necessità di un modello di intervento (figura 15). La necessità è tanto più forte quanto più si tiene conto sia dell'ispirazione che si trae dalla psicologia sociale, che ha alte vocazioni applicative, sia dei principi della ricerca-azione, che sottendono allo sviluppo della teoria e all'integrazione tra teoria e pratica.

Il modello applicativo istruisce le risposte alle domande organizzative, non risponde ad esse, propone una metodologia coerente dal punto di vista teorico e rigorosa dal punto di vista dell'intervento, non impone regole o ricette di funzionamento. Per il modello di intervento sono state identificate sette variabili, che si legano al riconoscimento e all'armonizzazione delle quattro dimensioni dinamiche là dove si vuole andare nella direzione del *team building organizzativo*.

Le sette variabili agiscono nel senso dell'integrazione delle differenze, della gestione del conflitto, del mantenimento del livello di pendenza e di uniformità: sostanzialmente sono gli strumenti di cambiamento del gruppo verso il gruppo di lavoro. L'applicazione e l'uso delle sette variabili nel percorso verso l'integrazione rende ranno possibile il confronto e la ricerca sul modello teorico e, con temporaneamente, permettono la realizzazione concreta di un grup pò di lavoro.

Non pensiamo sia possibile disgiungere i due piani del ragiona mento: il modello teorico e il modello d'intervento si fondano sugli stessi riferimenti e necessitano delle stesse procedure di verifica su campo. C'è una circolarità nella ricerca e nell'applicazione che trovi la sua virtualizzazione nella collocazione in un quadro teorico ricc di contributi, ma chiaro nei contenuti e definito nei suoi confini.

La transizione verso il nuovo, con gli elementi che qui sono stat inseriti, ha prodotto l'analisi di due versanti che continuamente si ri chiamano l'uno all'altro: quelli dell'identificazione teorica del grup pò e della costruzione concreta di gruppi di lavoro.

Questa transizione verso il nuovo ci ha costretto più volte a ri baltare il punto di vista e a riprendere temi già trattati, considera zioni già fatte, perché molti elementi si ripresentavano sotto una luce diversa, offrendosi a un'altra interpretazione.

Il risultato verso cui si è puntato è dunque quello di comporre un quadro che definisce un soggetto ben preciso (il gruppo verso i gruppo di lavoro), descrive il suo percorso evolutivo (dall'interazione all'integrazione), interpreta il suo comportamento (le quattro dimen sioni), delinea l'intervento possibile (le sette variabili).

Occorre infatti sicuramente affrontare, sul terreno teorico e spe rimentale, il tema del problem finding e problem solving di gruppe e, più in generale, quello del pensiero produttivo e creativo in una si tuazione collettiva. L'attività cognitiva merita un'ampia riflessione per i suoi aspetti di costruzione del pensiero e del codice di comuni cazione. Sul piano della rappresentazione sociale è necessario precisare il processo di costruzione dell'immagine collettiva e di produzione di significati, oltre alla sua influenza sulle azioni e i comportamenti del gruppo. Le pluriappartenenze e le identità molteplici connesse alla Dimensione Sociale devono essere oggetto di ricerche sk per quanto riguarda la loro influenza sui gruppi di lavoro sia per li loro emergenza in essi. Infine, l'influenza e la correlazione tra attività cognitiva e attività affettiva, tra il pensiero e l'emozione di gruppo, il distillarsi di emozioni e di fantasmi sono le aree nuove di condivisione e compresenza tra diverse psicologie che debbono trovare attraverso questa impostazione un terreno comune di riflessione.

Il tema per eccellenza, da sviluppare nelle ricerche future, è inteso che resta lo sviluppo di una relazione circolare tra le teorie dei gruppi e la pratica nei gruppi di lavoro, guidato da un pricipio base che vede la ricerca della regola del fenomeno e non l'applicazione della regola al fenomeno.

In questo momento il gruppo di lavoro gode certo di una posizione centrale nello sviluppo dei sistemi sociali organizzati, e in particolare delle organizzazioni di lavoro: non sappiamo dire per quanto tempo ancora si registrerà questa attenzione. Ma l'evoluzione in atto nelle organizzazioni induce a ritenere che il tema del gruppo rappresenterà un nodo cruciale per tutto il tempo significativo e indispensabile a compiere una transizione strutturale e culturale di cui si è alle prime battute.

Fig. 15

