

Parte seconda

(G.P. QUAGLINO S. CAS AGRANDE A.M. CASTELLANO
GRUPPO DI LAVORO LAVORO DI GRUPPO - COMUNICAZIONE CLIMA, pp. 73-76)

Costruire gruppi di lavoro

Un gruppo che opera in un'organizzazione di lavoro è sempre nella condizione di dover necessariamente evolvere in gruppo di lavoro, perché da questo dipendono il suo successo e la sua sopravvivenza, così come la sua possibilità di fornire una prestazione qualitativamente e quantitativamente significativa, di darsi un'identità come soggetto, di garantire la soddisfazione dei membri, che è legata al piacere di appartenere e di *realizzare* qualcosa di più grande di quello che ciascuno può produrre individualmente.

Il percorso che vede l'evoluzione di un gruppo in un gruppo di lavoro non avviene spontaneamente o naturalmente, salvo rarissime eccezioni: è un processo di *team building* che presiede al cambiamento e ne garantisce la riuscita nella direzione di ciò che abbiamo definito lavoro di gruppo.

Il team building è attività concreta e modalità di intervento, che il gruppo stesso adotta per costruirsi e per porsi come soggetto sociale tra gli altri soggetti organizzativi.

È un processo che interviene significativamente sulla struttura dell'organizzazione così come sulla cultura, che produce autonomia e possibilità di autodeterminazione, che promuove la leadership professionale, che esalta l'organizzazione come rete di relazioni e come rete di idee.

Il team building è al tempo stesso lo spazio di intervento sul gruppo che si rende necessario.

Ciò che qui interessa è, per l'appunto, affrontare le questioni che vertono attorno all'intervento possibile per favorire il processo di sviluppo di un gruppo in gruppo di lavoro; per consentire, cioè, che i gruppi in organizzazione divengano effettivamente quella risorsa indispensabile, oggi in larga misura disattesa. Ma affrontare il tema dell'intervento richiede di postulare alcuni punti fermi.

Il gruppo è certamente circondato da luoghi comuni: quello più diffuso porta a pensare che sia sufficiente mettere insieme alcuni validi professionisti, assegnare loro un compito, o un problema, Iper ottenere un risultato migliore di quello che avrebbero potuto produrre singolarmente, lavorando ciascuno su un segmento, in sequenza. Il gruppo appare così una "sine cura", depositario di grandi speranze e di grandi attese, secondo una logica di utilizzo meccanico. E su questa convinzione si diffonde la convinzione che i gruppi sono le sedi dove non si decide, si perde tempo, dove non si realizzano risultati.

Il problema che deriva da questi modi di pensare coinvolge so-

stanzialmente il livello di consapevolezza della complessità di questo "soggetto sociale", conduce alla considerazione che un gruppo di lavoro per essere tale richiede una forte *committenza organizzativa*. Sia in termini di riconoscimento sia in termini di risorse assegnate. La committenza organizzativa crea i presupposti fondamentali per sviluppare sinergia.

La mancanza di una committenza visibile e affidabile spesso deriva dalla scarsa definizione di un progetto globale di innovazione e di cambiamento organizzativo che orienti l'utilizzo dei gruppi. Questa situazione porta a una indefinizione dei compiti del gruppo, all'attivismo ma non all'efficacia: i risultati conseguiti assumono scarso valore per l'organizzazione perché c'è scarso interesse reale correlato a essi.

Un'efficace e positiva committenza organizzativa richiede, tuttavia, che si riconosca con chiarezza e senza timori che il "valore in più" che il gruppo rappresenta dipende in larga misura dal suo livello di autonomia e autosviluppo. Il gruppo di lavoro, in misura ancora maggiore dei singoli individui, ha infatti la necessità quasi vitale di pensarsi in una logica di *autodeterminazione*; ciò garantisce il suo funzionamento sia come prestazione sia come apprendimento.

Ma autodeterminazione non è opzione ideologica o di valore: essa implica a sua volta il riconoscimento che il passaggio da gruppo a gruppo di lavoro dipende anzitutto dalla modulazione di una specifica competenza gruppale. Il saper essere gruppo è il fondamento dell'autodeterminazione e non viceversa.

Per chiarire i contenuti della competenza gruppale occorre, allora, operare nella direzione di una proposta di modello che, sulla base della definizione del gruppo di lavoro, ne individui gli elementi componenti nelle reciproche connessioni e possa successivamente ritrovare coerenze con le condizioni della dinamica e della multidimensionale esaminata nella prima parte di questo lavoro.

La nostra proposta si traduce in questo caso in quella di figura 8, che individua i sette fattori principali, ovvero le sette variabili cruciali per la lettura e l'intervento di team building nei gruppi di lavoro.

In questa seconda parte si passa dunque dalle questioni della teoria a quelle della pratica.

L'analisi di ciascuna delle sette variabili e del modello di intervento evidenzierà le *condizioni di efficacia* operativa e le *coerenze* rispetto al modello dinamico a quattro dimensioni. Il primo aspetto assume in un certo senso un significato definitorio nel circoscrivere e chiarire le caratteristiche delle variabili, fissa i contenuti e i processi che le rendono presenti e attive in Nel secondo aspetto si evidenzia il ruolo che assumono, nel processo di integrazione dinamica, quelle caratteristiche che possono o-perare come elemento di armonizzazione, di evoluzione del gruppo in gruppo di lavoro.

I due versanti insieme danno conto del come e del perché intervenire per favorire e stimolare lo sviluppo di un gruppo in una organizzazione.

