

1. Dimensione reale del gruppo

L'attività del gruppo è, così, un'attività più complessa di quanto non si creda normalmente, soprattutto se è orientata all'integrazione, all'assunzione di un punto di vista che ancora non esiste. La scoperta del problema reale si potrebbe definire in quest'ottica la *costruzione* del problema reale.

Il processo di elaborazione del problema si svilupperà in fasi. Ciascuna ripresenterà lo stesso nucleo critico che ne istruisce l'identificazione/costruzione, la difficoltà di "contenere" risiede nel dover tenere sempre e comunque conto di tutti i punti di vista più uno, condiviso sulla base di una negoziazione. [1]

Al di là delle condizioni di luogo, tempo, attività, la Dimensione Reale si esprime sempre attraverso una struttura, una forma, che dà al gruppo un'identità definita al suo interno e riconosciuta all'esterno. Questa struttura influenza spazio, tempo e attività, e da essi viene plasticamente modificata. Quello a cui ci si sta qui riferendo non ha tuttavia nulla a che vedere con un'ossatura o con i pilastri di un complesso architettonico: è, piuttosto, una configurazione organizzata "morfologica e somatica" di questa dimensione, flessibile, variabile, che si sviluppa e che deperisce.

È opportuno evidenziare alcune condizioni di struttura, talune richiamandole tra quelle già esaminate nei punti precedenti, per meglio precisare il suo darsi nella Dimensione Reale. Si possono individuare: apertura, coesione, interdipendenza, autonomia, frammentazione, specializzazione funzionale, integrazione. Più precisamente:

apertura: è il grado di definizione del confine del gruppo. Il confine stabilisce la differenza tra i membri e i non membri, tra l'in-group e l'out-group. Se è troppo rigido impedisce gli scambi con l'esterno, se è troppo permeabile non mantiene l'identità. La possibilità degli individui di entrare o uscire dal gruppo dipende dalla sua apertura. In linea generale i gruppi chiusi hanno una struttura più rigida e meno incline al cambiamento, i gruppi più aperti una struttura più flessibile. L'equilibrio e l'alternanza tra apertura e chiusura è elemento distintivo dei gruppi di lavoro;

coesione: è il grado di condivisione delle norme e dei valori tra i membri, è il grado di manifestazione di caratteristiche personali simili tra i membri, che fanno diminuire la distanza interpersonale e aumentano la comunicazione empatica. Un livello troppo alto di coesione porta verso l'espressione di conformità e conformismo del gruppo, inibendo i processi di trasformazione e sviluppo;

interdipendenza: è il grado di unità dei membri, cioè il livello di accettazione della dipendenza reciproca e della dipendenza dal gruppo. L'interdipendenza stabilisce relazioni solidali tra i membri e rinforza i legami di appartenenza che fanno preferire l'interno del gruppo all'esterno. Un'interdipendenza troppo alta tra i membri isola e allontana dall'ambiente, inibendo gli scambi. L'autonomia è il grado di libertà dall'ambiente, che i membri del gruppo gli riconoscono. L'autonomia stabilisce il livello e lo stile di negoziazione con l'ambiente e la sua accettazione, riconoscendolo come interlocutore/risorsa del gruppo. La mancanza di autonomia del gruppo porta verso l'eterodirezione e l'assunzione del punto di vista dell'ambiente, la troppa autonomia porta alla controdipendenza dall'ambiente, cioè al rifiuto della negoziazione e alla percezione dell'esterno esclusivamente come vincolo alle possibilità di realizzazione e sviluppo del gruppo;

frammentazione: è il grado di attrazione tra i membri, del gruppo che porta alla formazione di sottogruppi, coppie, triadi. La frammentazione amplia le possibilità dello scambio e la sperimentazione di differenti modalità di relazione nel gruppo, ma un livello troppo alto di frammentazione rompe i legami di appartenenza al gruppo, aumentando il livello di conflittualità e contrapposizione;

specializzazione funzionale: è il grado di differenziazione tra i membri, che permette loro di svolgere le diverse funzioni necessarie per la sopravvivenza del gruppo, per l'adempimento delle attività operative e per la produzione di un risultato. L'assunzione di diversi ruoli da parte dei membri è l'attività che chiarisce e rende armonica la specializzazione funzionale, dove di particolare rilievo è l'assunzione dei ruoli di leader e l'espletamento delle funzioni di leadership. Un eccesso di specializzazione diminuisce la possibilità di espressione delle capacità dei membri, inducendoli a ricoprire sempre lo stesso ruolo ed esaltando i vincoli imposti dal lavorare in gruppo;

(p. 62)

integrazione: è il grado di riconoscimento, di accettazione e di valorizzazione delle differenze tra i membri. L'integrazione permette di tener conto dei diversi punti di vista, comprende sistemi di idee e di valori diversi e non tende all'eliminazione del conflitto, ma alla gestione della complessità che deriva dalle differenze individuali. Un basso livello di integrazione induce una ridotta creatività e produttività e un basso livello di soddisfazione.

La Dimensione Reale è dunque connotata da luogo, tempo, attività, e definisce la struttura osservabile del gruppo sia dall'interno che all'esterno. Ha aspetti di concretezza ma non di semplicità, ha caratteristiche misurabili ma non riducibili a una somma di elementi semplici.

Allo sviluppo della Dimensione Reale corrisponde l'evoluzione del gruppo in gruppo di lavoro. È la dimensione accessibile all'intervento di sviluppo del gruppo ed è quella sulla quale grava l'integrazione armonica delle altre dimensioni che sono rilevabili solo attraverso questa.

2. Dimensione Sociale La Dimensione Sociale rappresenta quel complesso sistema di relazioni attraverso le quali il gruppo è ancorato al sociale generalmente inteso e in virtù delle quali il gruppo di lavoro è compreso nel sistema sociale organizzato che lo istituisce.

La Dimensione Sociale è anzitutto caratterizzata dalla pluriappartenenza: dall'appartenere di ciascun membro a più gruppi. La pluriappartenenza ha qualità temporali e qualità spaziali: si presenta come qualità temporale, in quanto la vita di ciascuno è storia di appartenenze a gruppi che hanno segnato le tappe dello sviluppo dalla nascita all'età adulta; si dà come qualità spaziale, perché in ogni periodo della vita ciascuno esprime un'articolazione differenziata di appartenenze contemporanee a più gruppi diversi.

Ogni gruppo lascia una traccia, configura un'appartenenza, che influenza la modalità di relazione e le aspettative che i membri esprimono verso gli altri gruppi.

Non può sfuggire il dato di fatto che la vita di ciascuno fin dalla nascita è costellata da gruppi, ognuno dei quali è, volta a volta o contemporaneamente, determinante per la definizione dell'identità personale. In ognuno l'individuo tende a soddisfare bisogni, a misurare il proprio grado di uguaglianza e differenza rispetto agli altri, a scambiare le proprie capacità e conoscenze con gli altri per arricchirle e per vederle riconosciute.

(p. 63)

Il gruppo primario per eccellenza, la famiglia di origine, non è scelto, e per lungo tempo, almeno fino alla prima adolescenza, impone la frequentazione di determinati gruppi piuttosto che altri. Un esempio per tutti è la selezione della scuola e delle attività extrascolastiche, che viene operata dai genitori in ragione del loro sistema di valori e di difese, oltre che dell'investimento affettivo e di aspettative che è stato fatto sul bambino. La relazione dell'individuo con questi primi gruppi è determinante per la formazione della soggettività e permane come appartenenza a influenzare tutte le appartenenze suc-

cessive. Questa prima relazione di appartenenza può essere rielaborata positivamente, e far parte della personalità individuale in modo armonico o, al contrario, può essere la matrice originaria delle relazioni conflittuali con i gruppi successivi.

Fondamentali divengono in un momento successivo i gruppi di pari frequentati nell'adolescenza, perché offrono la possibilità di sperimentare sia le modalità di affrancamento dal mondo adulto e dai suoi valori, sia la capacità personale di essere uguale agli altri e diverso dagli altri: diverso dagli adulti e dai genitori e uguale ai coetanei, uguale al "migliore" del proprio gruppo e diverso dai *ragazzi* dell'altro gruppo, uguale agli altri membri del proprio gruppo e diverso da loro. I gruppi che l'individuo seleziona in età adulta, sia nella sfera professionale che nella sfera personale, sono in linea di massima coerenti, o quanto meno tendono alla coerenza, con il sistema di valori che le persone possiedono, con il sistema di difesa dal mondo esterno e interno, con l'immagine di sé che le persone hanno elaborato e con le appartenenze che hanno sperimentato e accumulato nel corso degli anni. L'età adulta è anche il tempo in cui le appartenenze si moltiplicano con la progressiva differenziazione del sociale al cui interno gli individui si muovono, e attraverso la dinamica dei ruoli.

Ogni persona mantiene nel tempo le sue appartenenze, le modifica in parte o le sostituisce con altre, ma non se ne può disfare completamente: le trascina con sé da un gruppo all'altro nel quale si trova a entrare e successivamente a uscire. Questo fatto non costituisce, di per sé, un elemento positivo o negativo: il segno che può avere la pluriappartenenza dipende dalla consapevolezza individuale e dalla lettura che ciascuno è in grado di dare delle esperienze che ha maturato nei gruppi dei quali ha fatto parte.

La pluriappartenenza ha dunque una qualità spaziale, perché in ogni spazio fisico e psicologico ciascun individuo appartiene a gruppi diversi: in famiglia, nell'attività professionale, nelle relazioni sociali, nelle attività sociali. Ciascuno spazio configura una diversa Dimensione Reale del gruppo al quale in quel momento si appartiene e richiede la manifestazione di atteggiamenti cognitivi, affettivi e comportamentali adeguati alla situazione specifica.