

# 03 L'intervista

## A colloquio con Francesca Alby di Silvia Cavalloro



Professore Associato di Psicologia Sociale presso Sapienza Università di Roma, dove insegna "Psicologia sociale dei gruppi" e "Psicologia sociale della comunicazione".

Le sue linee di ricerca, sviluppate entro una prospettiva interazionista e socioculturale, riguardano l'analisi della comunicazione in contesti quotidiani e organizzativi, del funzionamento dei gruppi, delle pratiche lavorative nelle organizzazioni, di contesti di progettazione e uso di tecnologie.

**Buongiorno professoressa Alby. In Federazione da tempo ci stiamo interrogando su diverse questioni legate al tema della collegialità al quale abbiamo già dato ampio spazio nel n.15 della nostra rivista. Chiediamo a lei di aiutarci ad approfondire ulteriormente l'argomento. Che importanza ha la dimensione della collegialità nella formazione? Se ne tiene adeguatamente conto?**

Gli studi nel mio ambito di interesse – che riguarda il tema della collaborazione e quindi le questioni legate alla collegialità e al lavoro in gruppo – hanno permesso di evidenziare la **centralità della formazione sull'imparare a lavorare insieme. Questo permette di costruire competenze sia a livello individuale che di comunità professionale.** Lavorare insieme aiuta a capire cosa fanno gli altri. È il modo con cui i saperi si condividono e si tramandano all'interno di un'organizzazione e facilita il coordinarsi all'interno di un sistema di attività lavorativa. Questo vale in generale, ma anche nello specifico della comunità professionale degli insegnanti. **Attraverso ciò il sistema stesso si protegge** cercando di evitare o ridurre errori oppure facilitando la gestione di eventi complessi

o problematici. È importante che questa competenza sia condivisa e distribuita fra i membri della comunità.

### **Puntare sulle competenze collegiali è sempre strategico?**

Certamente **la collegialità permette di affrontare situazioni complesse soprattutto quando ci si trova a dover prendere decisioni difficili.** Quando questo si rende necessario è bene poterne parlare con altri. Parlando si ragiona, vengono messi in campo punti di vista diversi e quindi si riesce ad arrivare in modo più efficace dove da soli spesso non si riuscirebbe. **Tuttavia non sempre una situazione di gruppo è necessariamente una situazione creativa.** La collegialità rassicura, dà appartenenza, ma potrebbe limitare, bloccare e non far crescere le persone.

### **Quali caratteristiche del gruppo potrebbero facilitare questi processi?**

Sicuramente **l'eterogeneità.** È importante che un gruppo sia differenziato al suo interno ad esempio per competenze, età, genere, idee. Questo facilita la messa in campo di punti di vista diversi e quindi favorisce la possibilità di generare alternative e sollecita la messa in circolo di energia creativa. Aiuta quindi a prendere decisioni migliori, decisioni delle quali poi, solitamente, le persone non si pentono. Una seconda caratteristica riguarda il **tempo a disposizione** del gruppo per svolgere un determinato compito. È chiaro che non esiste un tempo giusto in assoluto e molto dipende dalla composizione del gruppo e dal compito che quel gruppo è chiamato a svolgere. Tuttavia perché la collegialità possa realmente essere agita è necessario un tempo non troppo stretto. **È infatti importante lasciare spazio alla discussione, tollerare situazioni di incertezza che non prevedano subito la presa di decisioni definitive.** Mi è capitato, ad esempio, di partecipare a situazioni formative improntate su dei compiti di collaborazione, con richieste quindi che volevano essere di collegialità creativa, dove però veniva lasciato poi pochissimo tempo per fare questo lavoro,

per discuterne, per confrontarsi su quanto richiesto o sulle esperienze pregresse dei partecipanti. Poco tempo per dare loro l'opportunità di conoscersi e di mettere in comune esperienze professionali diverse. Spesso viene posta una grande enfasi sulla prestazione, sul raggiungimento del risultato perdendosi quello che, in molte circostanze, conta veramente e cioè condividere esperienze, problematiche, questioni professionali. Occasione, questa, davvero rara.

## In che misura l'uso di artefatti può sostenere i processi decisionali?

Impiegare e valorizzare artefatti sia materiali sia simbolici è senz'altro importante. Con la parola "artefatti" intendo, ad esempio, modi di dire, aneddoti, una frase o un'idea espressa da qualcun'altro che suona nuova per noi. Oppure dispositivi, progetti, un video o una riunione calendarizzata in un certo modo. L'idea è di **usare questi artefatti – come ci invita a fare Yrjö Engeström- come "trampolini di lancio" (springboards)**, cioè come qualcosa che ci permetta di andare oltre quello che già facciamo e che già sappiamo per facilitare questo processo creativo in situazione collegiale.

Un altro aspetto interessante è quello di pensare di **attraversare i confini dei gruppi**. L'idea è quella di far contaminare tra loro gruppi diversi, di diversa composizione e implicati in compiti differenti. Perché questo movimento di attraversare confini ha diversi vantaggi. Cambiando gruppo si incontrano infatti competenze differenti, metodologie e

strumenti in uso meno familiari o non conosciuti, e questo sempre spiazza e sorprende almeno in parte, aprendo l'orizzonte e il rimettersi in gioco a favore della dimensione creativa.

## Ha evidenziato prima come talvolta la collegialità depotenzi la creatività. Quali sono gli aspetti da tener presenti perché ciò non accada?

Sicuramente non è sufficiente costituire un gruppo di lavoro e assegnargli un compito perché di per sé questo produca effetti positivi e propositivi. **La collegialità va sicuramente progettata e sostenuta. È un processo bidirezionale** perché chi istituisce e guida un gruppo ha la responsabilità di progettare la traiettoria di sviluppo in senso collaborativo, ma è altresì vero che ciascun gruppo ha dinamiche proprie, modi di funzionare, ruoli ed equilibri che interagiscono in ciascuna specifica situazione. **Spesso invece molto viene lasciato al caso e la riflessione sul processo in atto non è nemmeno messa a tema.**

Quindi non possiamo dare per scontato che i gruppi funzionino necessariamente bene, che si condividano valori positivi o riferimenti comuni, che venga offerto a ciascuno quello che cerca e si aspetta dal gruppo. Possono essere agite dinamiche aggressive, si può vivere la sensazione di perdersi nel gruppo, di non essere visti e riconosciuti nella propria individualità. Per questo la collegialità va orientata in senso creativo, perché aiuta le persone a mettersi in un movimento che da soli riuscirebbero difficilmente a sperimentare e promuovere.

## Quanto è viva oggi nella pratica delle istituzioni l'attivazione di processi di collegialità?

È sicuramente una questione valida da un punto di vista teorico e anche promossa in diversi ambiti istituzionali, ma **richiede che vengano curate le condizioni per un buon funzionamento del gruppo**. Ad esempio il valore della differenza non possiamo darlo per condiviso a priori da tutti. Molti potrebbero non vedere positività e quindi generatività, nelle prese di distanza da parte di qualcuno o nell'esprimere disaccordo. Inoltre **implementare processi di partecipazione davvero attiva è una scelta non solo teorica ma politica**. Non tutte le organizzazioni si muovono in questa direzione. Ad esempio organizzazioni di grandi dimensioni rendono difficile la gestione di processi decisionali "dal basso". A scuola una riflessione su queste questioni dovrebbe essere maggiormente promossa.