

# Costruire un gruppo di lavoro online

A. Calvani, Università di Firenze

(estratto, con semplificazioni, dal volume A. Calvani, *Reti, comunità e conoscenza*. Costruire e gestire dinamiche collaborative, Erickson, Trento, 2006, a cui si rimanda per approfondimenti)

## 1 Perché i gruppi online

Risulta ormai evidente come le comunità di apprendimento virtuale siano ambienti propizi alla formazione di unità più ridotte, "specializzate" per attività collaborativa.

La costituzione di gruppi collaborativi online rappresenta una metodologia promettente in tutte le situazioni in cui si intenda valorizzare autonomia e costruzione attiva di conoscenza da parte di soggetti interessati, sia in ambito formativo (università, formazione post universitaria) che lavorativo (team di progetto), con l'eventuale limitazione degli incontri in presenza ad una soglia minima.

Chiunque abbia gestito dei gruppi in presenza conosce bene le difficoltà logistiche e relazionali poste da questa interessante metodologia di apprendimento/lavoro: i soggetti devono parlare uno alla volta, in un tempo limitato; più gruppi non possono risiedere nella stessa stanza per il disturbo reciproco che provocano; d'altra parte la lontananza fisica di un gruppo da un altro va a discapito della possibile condivisione-integrazione in itinere di idee e materiali prodotti; in sintesi ne risultano complessivamente limitate le interazioni sia intra-gruppo che inter-gruppo.

In rete, congiuntamente ai vantaggi economici, la libertà dai vincoli di tempo e di spazio fornisce ai soggetti la possibilità di intervenire senza disturbo reciproco nei momenti più congeniali secondo ritmi personali, di interagire contemporaneamente con più gruppi avvalendosi al contempo anche di risorse appartenenti ad altre comunità o disponibili sulla rete.

I gruppi online ereditano la cornice teorica e metodologica di base relativa alle comunità di apprendimento virtuale di cui sono solitamente componenti interne.

In una certa misura tuttavia un "lavoro di gruppo online" va costituito con apporti aggiuntivi sul piano della consapevolezza metodologica e gestionale integrata con eventuale infrastruttura tecnica.<sup>1</sup>

## 2 Gruppi in presenza/ gruppi online

Che intorno ai gruppi si annidino molti luoghi comuni ed un atteggiamento che ne sottovaluta la complessità è stato già a lungo ricordato dalla letteratura specializzata. Il preconconcetto più diffuso consiste nel ritenere che sia sufficiente che alcuni soggetti accomunati da un interesse si ritrovino con una consegna/ proposito di lavoro perché si attivi "lavoro di gruppo".<sup>2</sup> Una cosa poi sono i gruppi *tout court*, caratterizzati da semplice "interazione", una cosa è il "lavoro di gruppo", caratterizzato da "integrazione": il lavoro di gruppo richiede sempre un'adeguata azione di "costruzione del gruppo" (*team building*).

---

<sup>1</sup> Il lavoro di gruppo è stato oggetto di una ampia letteratura, che ha avuto risalto soprattutto negli anni '50-70 nell'ambito della psicologia sociale e della sociologia. Quaglino et. al (1992), facendo una rassegna delle teorie, distingue tra teorie di orientamento psicologico, che vedono il gruppo come aggregato di persone in relazione a desideri, mete e bisogni di cui ciascuno è portatore, o di carattere più sociologico, centrato più sugli aspetti strutturali (interazione, gruppo come totalità). Rivolti all'integrazione tra individuo e sociale sono i modelli teorici classici di Lewin e Bion.

<sup>2</sup> "Il gruppo è sicuramente 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 per ottenere un risultato migliore che avrebbero potuto produrre singolarmente, lavorando ciascuno su un segmento in sequenza. Il gruppo appare così come una "sine cura" depositario di grandi speranze e di grandi attese, secondo una logica di utilizzo meccanico" (Quaglino et al., pp. 73-74).

Un gruppo va considerato come entità complessa, un punto di convergenza tra diverse tipologie di bisogni: individuali (sicurezza, identità, stima, autostima), di gruppo (mantenimento e conseguimento dell'obiettivo, della memoria condivisa, del senso di appartenenza), dell'organizzazione di appartenenza (ottenere i risultati economici e/o morali, sviluppare l'innovazione, sviluppare risorse umane): una buona gestione rappresenta una risposta adeguata al complesso dei bisogni in gioco.

Particolare importanza hanno le dinamiche emotive. L'attività del gruppo è ostacolata, deviata e qualche volta favorita da particolari attività mentali connotate da forti tendenze emotive; il conflitto ad esempio è un'esperienza molto nota nella vita relazionale dei gruppi, è uno scontro di forze opposte che si esprimono in antagonismo<sup>3</sup> causando una paralisi più o meno lunga e molta energia e tempo per la sua soluzione.

Della vita di un gruppo si possono distinguere diverse dimensioni, una più propriamente "interna" o fantasmatica (miti, fantasie, emozioni dell'individuo), una "reale" che riguarda la struttura osservabile del gruppo (ciò che esso effettivamente fa e produce, come interazioni e documenti), una "rappresentata", relativa ai modelli culturali e cognitivi cui dà vita (cultura del gruppo, modelli, stereotipi) ed infine una "sociale", relativa al senso di appartenenza istituzionale.

Secondo Quaglino un gruppo passa attraverso fasi di coerenza, interdipendenza, integrazione e deve comunque costruirsi un tessuto comune condiviso, costituito sia da linguaggio, aspettative, modi di pensare (cultura del gruppo), sia da coesione e capacità di riconoscersi membro del gruppo (*membership*).

Gran parte delle problematiche dei gruppi si ritrovano anche sulla rete, però con alcune differenziazioni e accentuazioni aggiuntive. Il processo di *team building*, necessario anche per predisporre un gruppo a lavorare in modo efficace in presenza, richiederà alcuni accorgimenti aggiuntivi tenendo conto della specificità della tipologia comunicativa "mediata da computer".

Ecco le criticità aggiuntive più importanti che dovranno essere prese in considerazione:

- la competenza tecnologica necessaria rappresenta non solo un fattore di selezione preliminare più forte ma condiziona anche le dinamiche successive, creando una marcata differenziazione tra i soggetti. Quelli tecnicamente più esperti possono, anche inavvertitamente, prevaricare sugli altri. Generalmente la criticità del canale tecnologico è sottovalutata, i problemi tecnici possono allora costituire un argomento di conversazione parallelo che può anche assorbire gran parte delle energie del gruppo per tutta la durata della sua attività;

- l'area più vulnerabile, già del resto segnalata dalla letteratura per la sua criticità nei gruppi in presenza, riguarda il soddisfacimento dei bisogni di identità ed autostima. "Il gruppo può soddisfare il bisogno di identità solo se si è capaci di utilizzare il feed-back sulla propria immagine che gli altri offrono: se si è in grado, cioè, di superare la paura della perdita parziale dell'immagine di sé, dell'identità che ci si è costruiti, per avvicinarla al reale attraverso le opinioni e le percezioni che gli altri riferiscono e riflettono parlando di noi stessi" (Quaglino op. cit. pag. 37).

Quel feed-back che in presenza si ottiene soprattutto con la comunicazione non verbale (sguardi, atteggiamenti, gestualità), nella rete viene ritardato e normalmente relegato al messaggio scritto; la conseguenza è che la costruzione della propria identità, in rapporto all'"altro", diventa un processo più difficoltoso, specialmente se i partecipanti hanno avuto scarsa familiarità diretta prima del lavoro online. Complessivamente si rende più lento il processo di formazione del gruppo stesso attraverso le sue componenti costitutive: fiducia reciproca, autostima, consapevolezza di essere accolto, mutua comprensione, radicamento sociale, elementi che concorrono congiuntamente al costituirsi del clima sociale e della "cultura condivisa del gruppo". La socializzazione che in presenza può essere parte dello stesso processo di lavoro non usufruisce qui di contatti diretti; può prodursi allora un vuoto di socialità e familiarità; in rete può diventare allora necessario dedicare specifici momenti aggiuntivi alla socializzazione e familiarizzazione preliminare.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Il termine conflitto in questo contesto non ha il significato di "conflitto cognitivo", di cui si è parlato in ottica piagetiana, riguarda il senso di opposizione, e di ostilità che può sorgere nelle dinamiche relazionali.

<sup>4</sup> Certamente, quando sia possibile, l'integrazione di incontri in presenza non può che essere utile a questo riguardo.

- le caratteristiche specifiche del mezzo influiscono anche in altro modo. Se da un lato esso svincola la comunicazione dall'obbligatorietà della compresenza spazio-temporale ed amplifica le potenzialità relazionali, facilita anche soluzioni di dispersività e frammentazione comunicativa; il fatto di non vedere direttamente gli effetti delle proprie azioni sul volto degli interlocutori implica una maggiore difficoltà nella conduzione del processo comunicativo, sia per ciò che riguarda la quantità che la pertinenza dei messaggi; ciò può favorire un dialogo spezzato, una discussione a salti estemporanei ("a palle di neve") o altri fenomeni indesiderabili come logorrea, soliloquio, "duetto", battibecco.

La collaborazione va "gestita", in qualche modo coadiuvata da dispositivi (cognitivi o/e strumentali) di *collaboration management*.

- in particolare, data la carenza (o totale assenza) di contatti in presenza, soprattutto viene ostacolata la presa di decisioni. Quando si deve pervenire ad un qualunque accordo condiviso (ad esempio concordare un calendario delle attività), se si è in presenza ci si avvale della comunicazione extraverbale (sguardi cenni, gesti della mano) per valutare in modo diretto la sostenibilità delle varie ipotesi ventilate dall'uno o l'altro dei membri del gruppo. Nella rete una qualunque decisione condivisa rappresenta un'operazione faticosa; per decidere qualcosa insieme è necessario passare attraverso un "sondaggio": il risultato non è immediato e oltre a ciò, l'ipotesi sottoposta a valutazione non può essere ritoccata sul momento, come può accadere solitamente se si è in presenza.

Questa criticità crea una differenza strutturale tra le due modalità e comporta che comunque una certa parte delle decisioni inerenti alle attività del gruppo siano già precedentemente assunte o che vengano definite dai membri stessi attraverso opportuni incontri in presenza.

### **3 Collaborare in gruppo online: quali condizioni di efficacia?**

Cercheremo adesso di racchiudere quanto abbiamo sin qui esposto avvalendoci di un modello di sintesi che possa essere utile sia per il progettista o formatore nella fase di preparazione dell'ambiente di lavoro (selezione iniziale, predisposizione di eventi e sistema comunicativo), sia per gli stessi partecipanti del gruppo collaborativo (consapevolezza delle criticità, coinvolgimento attivo nella gestione).

Il modello (vedi fig. 1) mette a fuoco alcune dimensioni e fasi di intervento, sia per l'allestimento che per la gestione di un buon sistema collaborativo.

Riteniamo utile che si ragioni appunto in termini di "sistema", pensando cioè ad una integrazione organica di persone e tecnologia, un tutto unitario in cui la tecnologia può, entro certi limiti, supplire a carenze nella competenza umana e viceversa.

Il modello qui presentato indica, rimanendo comunque ad un livello di descrizione generale, quali sono le "secche e gli scogli" che il sistema (più o meno attrezzato sul versante umano o tecnologico) dovrà riuscire ad evitare consentendo una adeguata "navigazione".

Tale scopo può essere più o meno essere assicurato dalla preparazione dell'equipaggio integrata in varia misura da una buona strumentazione di bordo, in altri termini poggiando più o meno sull'uno o sull'altra delle seguenti componenti:

- soggetti (partecipanti): consapevolezza acquisita circa il modello collaborativo a cui attenersi e le criticità eventuali che possono insorgere;
- soggetti (coordinatore ed altre figure di leadership): capacità umana del coordinatore o di altre figure ausiliarie di coadiuvare il processo (richiami, sollecitazioni, mediazione, capacità di sintesi);
- tecnologia: componente tecnica di sostegno (piattaforma attrezzata con strumenti specifici ausiliari).

Importante è considerare in che condizione i partecipanti all'attività si accingono a svolgerla, il loro livello di consapevolezza circa le criticità da tenere sotto controllo.

Una adeguata "consapevolezza condivisa" può essere:

- già posseduta (totalmente o in parte) per esperienza pregressa dei corsisti;

- suscitata in parte con esperienze preliminari, riflessioni, simulazioni in fase di socializzazione iniziale;
- suscitata, in parte, in fase di avvio del lavoro di gruppo, attraverso specifici momenti contrattuali (accettare delle guidelines);
- sostenuta in corso di svolgimento da coordinatori, revisori o altre figure deputate;
- richiamata in corso di attività da dispositivi automatici di avviso, soluzione possibile internamente alla piattaforma tecnologica di supporto.

Il modello sopra indicato fa riferimento ad una serie di fasi e funzioni, per comodità possiamo riportarli a sette dimensioni principali di intervento:

- *preselezione*: escludere situazioni non sostenibili;
- *riduzione del gap iniziale*: conseguire un livello adeguato di familiarizzazione coi contenuti e con la tecnologia;
- *costituzione*: favorire la formazione dei gruppi;
- *clima sociale e cultura di gruppo*: favorire interazione sociale e senso di appartenenza;
- *esplicitazione degli impegni*: assumere chiari impegni collaborativi (tempi, ruoli, interazione);
- *collaboration management*: gestire le interazioni collaborative;
- *autoriflessività*: sviluppare riflessione sul proprio percorso.

Lo schema vede un crescendo di coinvolgimento diretto da parte dei partecipanti. Le prime due fasi riguardano progettisti e responsabili istituzionali, sono, per così dire “a monte” dell’attività del gruppo. A partire dalla fase tre entrano in gioco anche gli stessi partecipanti che diventano così “coadiutori” del sistema, e nelle fasi 4-6 diventano gli effettivi protagonisti del suo funzionamento. Anche la fase finale vede il gruppo come protagonista; può però rientrare in gioco anche un interlocutore esterno al gruppo, che coadiuvi la riflessione per un bilancio più accurato del risultato conseguito.

1- *preselezione*: escludere situazioni non sostenibili

Prima di passare alla formazione di gruppi collaborativi si pone il problema di una valutazione circa la sussistenza di requisiti preliminari di sostenibilità. Si tratta di valutare situazioni che di fatto renderanno impossibile un tale tipo di attività.

E’ dunque una fase che riguarda solo i progettisti o comunque i decisori che istituzionalmente sono preposti all’avvio delle attività in questione.

Alcuni fattori possono scongiurare, se non del tutto impedire, la soluzione del gruppo collaborativo. Ecco i principali elementi che dovrebbero indurre a non avviare tale formazione:

- mancanza di accesso e confidenza tecnologica del tutto assente o assai scarsa;
- assente o scarsa disponibilità a collaborare (atteggiamento competitivo, ostilità preconcepita);
- totale mancanza di esperienze nel dominio in questione;<sup>5</sup>
- differenza troppo ampia di expertise tra i partecipanti;<sup>6</sup>
- natura del compito che di per sé non si presta alla collaborazione.

Appare impossibile, o poco ragionevole, attivare una situazione di collaborazione in una situazione in cui almeno una delle condizioni sopra indicate si manifesti nella sua pienezza. Se si devono avviare attività formative in condizioni del genere, si possono allora cercare altre strade, ad esempio basate su modelli più semplici di condivisione, interazioni deboli, tecnologie più tradizionali o modelli di formazione individuale.

---

<sup>5</sup> Se i soggetti sono del tutto inesperti nel settore sul quale si dovrà lavorare avranno poco da mettere in condivisione, il lavoro di gruppo ne avrà scarso vantaggio, almeno sul piano dei risultati conoscitivi.

<sup>6</sup> Una certa letteratura afferma, a nostro avviso un po’ superficialmente, che l’eterogeneità dei gruppi è un fattore positivo. Può esserlo se lo scopo è di semplice socializzazione. Quando i compiti sono conoscitivi non c’è dubbio che una differenza eccessiva diventi un serio problema.

2- *riduzione del gap iniziale*: conseguire un livello adeguato di familiarizzazione coi contenuti e con la tecnologia

Ipotizzando che i vincoli preliminari di cui sopra non superino una soglia di criticità tale da rendere impossibile o irragionevole l'attività collaborativa, diventa opportuna anche una fase di familiarizzazione individuale.

Quale è il suo scopo? Mitigare per quanto possibile alcuni fattori che potranno risultare di disturbo nelle attività successive, riportandoli entro dimensioni ragionevoli.

Questi fattori di disturbo sono essenzialmente dello stesso tipo di quelli che, oltre un determinato livello, possono rendere impossibile l'avvio stesso delle attività.

In particolare possono riguardare competenze tecniche e lacune preliminari nel dominio specifico su cui verterà il lavoro di gruppo. Una qualche familiarizzazione preliminare è utile per acquisire/migliorare le conoscenze:

- tecniche di impiego del sistema comunicativo;
- tecniche comunicative (*netiquette*);
- di base nel dominio in questione (acquisizione di lessico di base o riduzione del gap con soggetti più esperti).

Possiamo aggiungere anche una prima comprensione delle finalità generali dell'attività e delle regole della comunicazione collaborativa.

E' preferibile che questa fase, la cui durata è inversamente proporzionale al livello di expertise tecnico e contenutistico già posseduta dai partecipanti, sia svolta dal soggetto in modalità individuale, coadiuvato solo dal tutor.

3- *costituzione*: favorire la formazione dei gruppi

I gruppi veri e propri non si sono ancora formati. Presupponendo che i soggetti facciano già parte di una più ampia ed indifferenziata comunità di apprendimento virtuale o di una classe virtuale, occorre in qualche modo favorire la loro aggregazione convogliandoli su tematiche, problemi, progetti, intorno a cui si svolgerà l'attività collaborativa in senso stretto.

Se i partecipanti hanno già avuto modo di interagire, disporranno anche di qualche elemento che può orientarli nella scelta dei partner.

Anche questa fase comunque va gestita da un docente o tutor in qualche modo esperto delle dinamiche collaborative, un soggetto esterno che raccoglie o propone una serie di tematiche che possono essere significative e valuta le possibili aggregazioni. Egli potrà eventualmente suggerire spostamenti, sdoppiamenti o raggruppamenti diversi.

Due questioni sono qui importanti, l'eterogeneità delle competenze e la dimensione del gruppo. Circa l'eterogeneità, è spesso ricordato nella letteratura come un certo grado di questa sia auspicabile, mentre un grado eccessivo può essere di intralcio alla efficacia del lavoro del gruppo, interferendo sensibilmente sulla qualità del prodotto finale; in qualche modo si può essere più tolleranti, accogliendo una eterogeneità più ampia, laddove si intenda valorizzare maggiormente l'interazione sociale rispetto alla qualità interna del prodotto da conseguire.

Circa la dimensione numerica dei gruppi, analogamente a quanto viene suggerito per le esperienze in aula scolastica, in qualche modo è preferibile che il numero dei membri del gruppo rimanga limitato.<sup>7</sup> In rete si può aumentare lievemente il numero, se si ha a che fare con adulti esperti, essendo liberi dalle difficoltà logistiche che pone la situazione concreta dell'aula. Consideriamo che la condizione numerica ottimale per un gruppo collaborativo online possa essere stimata in un numero di soggetti compreso tra le 3 e 7 unità. Potendo scegliere, indichiamo nei 5-6 soggetti una condizione ottimale.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Johnson e Johnson suggeriscono in classe gruppi di alunni tra due e quattro. In generale occorre mantenere basso il numero per aumentare l'interdipendenza, la coesione, ridurre le difficoltà di gestione. Ciò è tanto più necessario quanto più i soggetti hanno poca esperienza di apprendimento collaborativo. L'unico vantaggio dell'aumento del numero è la maggiore messa in campo di competenze cognitive, che si accompagna però ad un esponenziale aumento delle difficoltà di gestione equilibrata.

<sup>8</sup> Anche una coppia è un gruppo, ma dal momento che le dinamiche sono in questo caso sensibilmente difformi, trascuriamo questa situazione. Al di sopra delle 7-8 unità diventa difficile la gestione di una efficace collaborazione.

Un altro aspetto riguarda la scelta del coordinatore. E' preferibile che sia il gruppo stesso ad indicarlo, scegliendolo tra uno dei suoi membri, all'interno di un set di competenze auspicabili che sarà cura del tutor aver indicato e sollecitato.

#### 4- *clima sociale e cultura di gruppo*: favorire interazione sociale e appartenenza

Una volta che il gruppo è formalmente istituito bisogna però "crearlo": si tratta cioè in primo luogo di gettare le fondamenta, formare una base composta da elementi emozionali, relazionali e cognitivi condivisi su cui il gruppo potrà impiantare l'attività collaborativa vera e propria.

Anche se con diversi linguaggi, la letteratura sottolinea l'importanza di alcune dimensioni più importanti, necessarie ad ogni gruppo, che possiamo racchiudere nei termini "clima sociale", "cultura di gruppo" e "senso di appartenenza" (*membership*).

Il clima sociale si stabilisce essenzialmente in funzione del senso di sicurezza e dell'autostima che il gruppo riesce a garantire ad ogni suo membro: quando una comunità o un gruppo sono in fase di costituzione, più forte e stringente diventa la necessità di conoscere l'altro, le sue reazioni emotive e valutative, prevedere le risposte che fornirà ai nostri gesti e messaggi, essere rassicurati sull'esito di tali reazioni per ciò che riguarda autostima ed immagine di sé; una comunicazione rappresenta una forma di esposizione della propria identità in uno spazio sociale dove altri la intercetteranno e valuteranno; dunque, come abbiamo già detto, particolare risalto assume l'ansia, legata alla preoccupazione circa il giudizio che gli altri si fanno di noi.

Contestualmente diventa allora importante la "fiducia" che un soggetto è disposto ad attribuire ai suoi partner, e quindi quanto anche è disponibile a fare affidamento su di loro, a metterli a conoscenza delle proprie opinioni e conoscenze.

In questo quadro si collocano altre attività più strettamente orientate a formare e radicare un cultura del gruppo, attraverso la costituzione di tessuto di conoscenze condivise, lessico e riferimenti concettuali comuni (*shared knowledge*), accompagnate dalla consapevolezza che l'altro ci comprende (*grounding*). Clima sociale e cultura di gruppo sono la risultante di un complesso di fattori che investono sia la dimensione emozionale (ansia, fiducia), sia gli atteggiamenti sociali, sia le strumentazioni strettamente cognitive (comprensione reciproca, lessico comune), componenti che contribuiscono a consolidare il senso di appartenenza (*membership*).

Se si sa che l'altro ci comprende, si può essere anche più disponibili a lasciarsi andare rendendo visibile all'altro le nuove possibilità che affiorano nella nostra mente (nuovi significati che emergono, cenni di ipotesi, reinterpretazioni). Fruttuose dinamiche interattive possono portare per questa strada alla formazione di nuovi atteggiamenti e modi di pensare caratterizzati da maggiore indipendenza di giudizio, che possono costituire un buon piedistallo per intuizioni originali e nuova conoscenza.

#### 5- *esplicitzza degli impegni*: assumere impegni collaborativi (tempi, ruoli, interazione).

Esiste poi una dimensione più formale che può e dovrebbe tradursi anche in un set di accordi e regole di comportamento. Il gruppo ha degli impegni da assolvere, deve dunque attrezzarsi razionalmente per portare a compimento l'impresa che lo aspetta. E' necessario che il gruppo si accordi su alcune tipologie di comportamento prima di iniziare l'attività vera e propria, portando alla luce aspettative, valutando le diverse possibilità ed assumendo un minimo di impegni reciproci.

L'assunzione di impegno non è un atto soltanto formale, in esso si rispecchia la consapevolezza del modello assunto e potrà fare da riferimento alla gestione delle interazioni; può essere qualcosa che vincola ed irrigidisce, ma anche qualcosa che orienta e garantisce, può significare limitazione della creatività, ma anche maggiore garanzia di un risultato concreto nei tempi prefissati.

Se definire consapevolmente un modello di comportamento atteso può essere proficuo anche in presenza, a maggior ragione diventa utile in rete.

Un aspetto importante riguarda i vincoli o gradi di libertà che il gruppo attribuisce al prodotto-obiettivo da conseguire, ai ruoli da assumere, alla gestione dei tempi e forme dell'interazione.

Il problema-tema da risolvere/obiettivo da raggiungere è già chiaramente predefinito o questo rimane negoziabile in itinere? La sua indicazione si limita ad un prospetto di ordine generale o scende in dettaglio? Come ci si comporterà sul piano del disaccordo? In che misura il gruppo intende gestirlo? Che ruolo è assegnato al coordinatore? Ruoli e compiti sono lasciati al libero volgersi degli eventi o sono, in una qualche misura predefiniti? Che spazi di libertà ha il gruppo?

Di fronte a questo tipo di scelte che fare? Procedere in tutta libertà lasciando che si avanzi secondo le spinte estemporanee dei singoli?<sup>9</sup>

E' importante che il gruppo rifletta preliminarmente sugli impegni assumibili/sostenibili elaborando così una ragionevole strategia di lavoro collaborativa perché tanto più profonda è la riflessione preliminare all'avvio del lavoro, tanto maggiore probabilità avrà il gruppo di operare in modo efficace ed efficiente.<sup>10</sup>

Tali impegni possono concretizzarsi anche in un "contratto" o in un documento di socioquette<sup>11</sup>, cioè in un quadro di regole di buona creanza collaborativa che il gruppo condivide e si impegna ad osservare.

Al di là della funzione pratica di tali accordi, la loro stipula si presenta di per sé come un'opportunità per acquisire consapevolezza sulle dinamiche che possono presentarsi e sui modi possibili per superare al meglio le difficoltà.

Vediamo più analiticamente alcuni aspetti che devono essere oggetto di valutazione e, possibilmente, tradursi in accordi espliciti tra i membri del gruppo:

#### *Timing*

Il lavoro dovrà svolgersi in un arco di tempo. Quale è la sua scadenza? E' rigida o flessibile? Il lavoro viene suddiviso in sottofasi? Come si conclude ogni fase? Esiste una procedura che evidenzia al gruppo il termine di una fase e l'ingresso in un'altra?

#### *Tipo di prodotto*

Di che tipo è il risultato che ci si aspetta? L'attività dovrà portare ad un prodotto tecnologico, alla compilazione di un documento (articolato o in bozza), all'elaborazione di una ipotesi o di un progetto, ad una simulazione, ad un *role playing*, alla preparazione di un data base?

Sono state già definite, all'interno del prodotto scelto, le caratteristiche specifiche, ad es. formato, dimensioni, tipologia di linguaggio, requisiti di impiego, standard da rispettare?

#### *Partecipazione e reciprocità*

Come si potrà garantire una "ragionevole simmetria" nella partecipazione? Si prendono degli impegni espliciti su questo aspetto? Si stabilisce qualche sistema di monitoraggio o controllo? Quale è il livello di partecipazione atteso? Due-tre messaggi individuali per settimana sono una stima adeguata? E' ragionevole ipotizzare una percentuale di osservatori passivi nella prima fase? Come salvaguardarsi dagli abbandoni? Come si gestisce il ritmo? Come il gruppo si garantisce dalla caduta di tono, dagli abbandoni (*drop out*)? Si stabiliscono degli eventi *ringer* per mobilitare l'attenzione?

#### *Ruoli*

Coordinatore. Il coordinatore viene scelto dai partecipanti? Su che base e con quali strumenti? Che tipo di ruolo si prevede per lui? Un ruolo debole, più di "moderatore" (raccogliere, ordinare ciò che emerge) o forte (selezionare, decidere i punti da sviluppare, tirare le conclusioni, interrompere la discussione se necessario)?

Altri ruoli. Si suggeriscono o prescrivono altri ruoli?

Il gruppo potrebbe ad esempio attribuire ad un soggetto il ruolo di info-broker o di documentalista (cercare o raccogliere / sistemare materiali), incaricare qualcuno di fare da revisore critico ("amico critico" o "avvocato del diavolo") o di occuparsi di seguire in modo particolare il clima del gruppo (monitor) e così via .

#### *Decisioni*

Come già detto, le decisioni sono un punto di criticità nella rete. Quali strategie e tecniche si suggeriscono per prendere una decisione online? Si usa una matrice, si ricorre a un sondaggio? Si dà facoltà al coordinatore di dirimere le questioni insolute entro determinati limiti di tempo?

---

<sup>9</sup> Questa soluzione, che a molti può sembrare la più attraente, può essere perseguita solo a condizione di avere a che fare con un gruppo già esperto e affiatato; in questi casi il gruppo potrà anche usare una tecnologia "spoglia" e fare a meno di momenti metodologici preparatori; i soggetti comprendono come comportarsi, sono già capaci di assumere i ruoli al momento giusto.

<sup>10</sup> Gli impegni possono essere formalizzati all'interno di un ambiente tecnico specifico, un'area che possiamo chiamare di "planning": ad ogni impegno cioè il gruppo può decidere di far corrispondere eventuali controlli automatici che la piattaforma può eseguire.

<sup>11</sup> Abbiamo introdotto il termine socio-quette nelle esperienze condotte presso l'Università di Firenze (vedi scheda di presentazione).

### *Strategie collaborative*

La discussione è il principio fondamentale dell'attività collaborativa.

Nei gruppi in presenza bisogna tener conto delle regole per la discussione: l'iscrizione a parlare, il giro di tavolo, la ruota libera. Nei sistemi asincroni in rete non ha senso l'iscrizione a parlare ma diventa invece utile in alcuni sistemi sincroni, come le sedute in audio-videoconferenza.

Un impegno potrebbe riguardare l'intervento di tutti a intervenire su certi punti nodali, o l'impegno particolare di alcuni soggetti su interventi di loro competenza.

Si decide di avvalerci di modelli di conversazione più specifici, per coadiuvare la conversazione in particolari fasi?

Non si tratta di imporre dei canovacci rigidi, ma di orientare, canalizzare razionalmente disponibilità ed energie verso soluzioni costruttive.

### *6- collaboration management: saper gestire le interazioni collaborative*

Si tratta di un processo di controllo quotidiano, volto a garantire una buona qualità dell'interazione nel suo complesso. Non va identificato però come un puro processo di monitoraggio; l'attività deve essere funzionale anche a rafforzare e consolidare le dimensioni costitutive del gruppo stesso.

Sono da tenere sotto controllo aspetti particolari che il gruppo si è dato:

*partecipazione*: il numero dei messaggi è conforme all'aspettativa? La loro ripartizione tra i soggetti è equilibrata? Ci sono "prime donne"? Ci sono marginalizzazioni? Alcuni soggetti hanno necessità di essere incoraggiati?

*rispetto dei tempi*: il gruppo mostra di essere consapevole delle scadenze? Si comporta con atteggiamento realistico verso di queste? Il lavoro procede come previsto? Siamo nei tempi?

*clima sociale e cultura di gruppo*: si sta mantenendo/consolidando un buon clima reciproco? Le interazioni sono vivaci e costruttive? Si consolidano un lessico, un linguaggio comune? Aumentano la coesione, la percezione del gruppo come unità?

*pertinenza*: si mantiene l'attenzione sul focus? Emerge un discorso coerente? Si evita la dispersività? C'è sovraccarico di messaggi e/o di messaggistica futile che produce difficoltà di mantenere il filo del discorso?

*senso critico*: il gruppo mantiene al suo interno sufficiente capacità critica? Le posizioni che emergono vengono reciprocamente argomentate, differenziate, articolate? Sono presenti interventi che confrontano le diverse posizioni, fanno il punto ecc.?

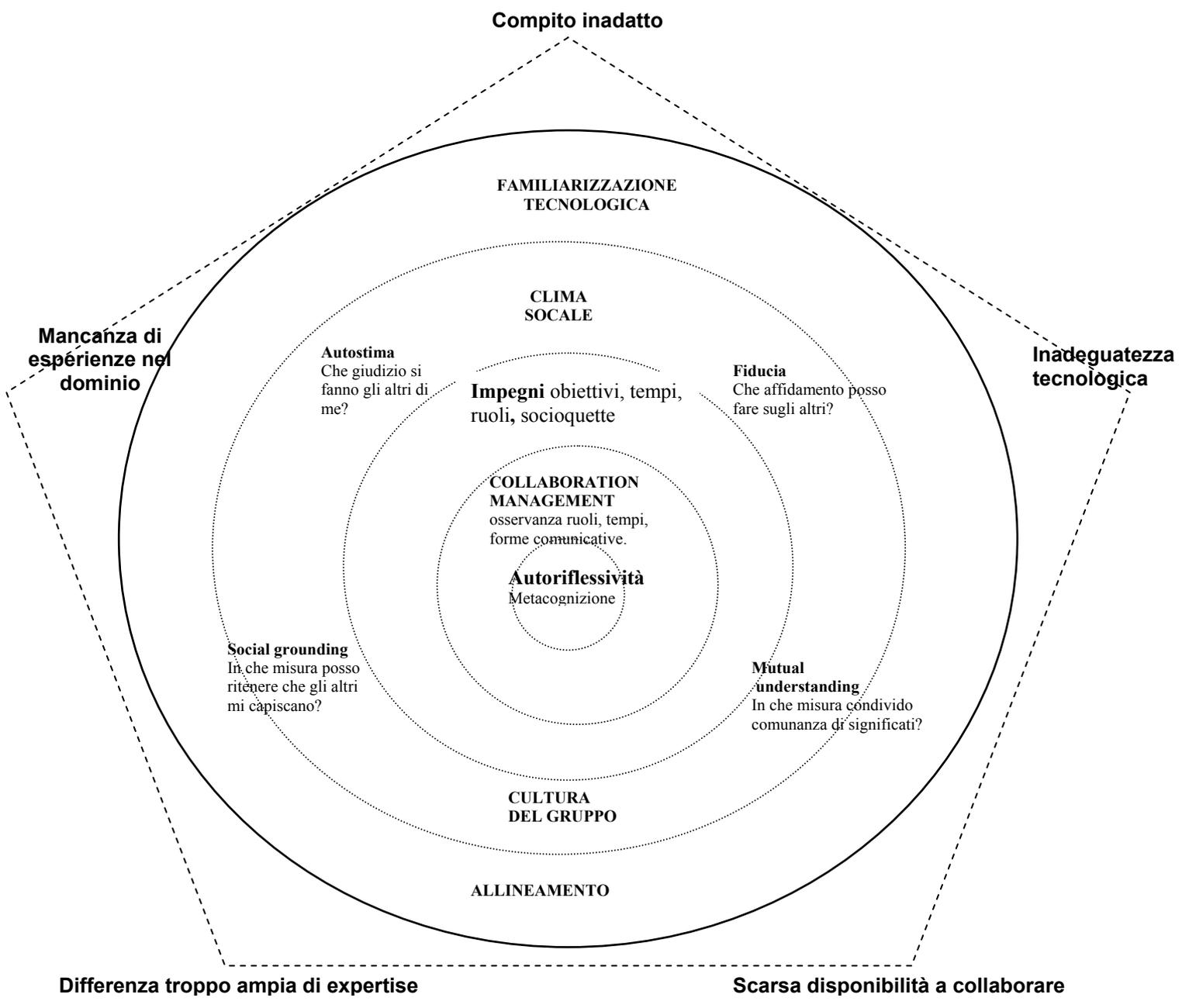
*storia*: il gruppo si è attrezzato per costruire una memoria di gruppo? Riflette su se stesso, sul clima, sullo stato delle acquisizioni, sul gap che lo separa dall'obiettivo? Riesce a far tesoro di queste osservazioni? Ci sono interventi di sintesi?

### *7- autoriflessività*

L'autoriflessività è parte costitutiva della attività collaborativa. E' anche necessario un momento di sintesi: quando il lavoro collaborativo è finito, è opportuno che il gruppo si distacchi dall'attività ed abbia la possibilità di riflettere sul proprio percorso, sul risultato e sulle criticità attraverso cui è passato. Che cosa si è appreso in termini di abilità comunicative e sociali, di conoscenze di dominio? Quali acquisizioni sono legate al processo? Che pubblicizzazione verrà data al risultato? Che trasferibilità ha il prodotto? Il gruppo intende proseguire con altre iniziative?

Questo momento finale può anche accompagnarsi ad un dialogo con un interlocutore esterno qualificato (pari revisore) che aiuti il gruppo a compiere una valutazione critica del percorso, considerando più adeguatamente il risultato in rapporto a eventuali standard esterni.

Il tragitto sin qui esposto è sintetizzato in fig. 1.



Lo schema raffigura criticità, dimensioni psicologiche e tipologie di azioni rilevanti

Il pentagono esterno segnala i fattori di criticità preliminare che rappresentano elementi di sbarramento verso l'attività collaborativa. Sono individuati nei fattori seguenti: compito inadatto, inadeguatezza tecnologica, scarsa disponibilità a collaborare, mancanza di esperienze nel dominio, differenza troppo ampia di expertise. Varcata questa soglia, si entra in una zona che concerne le possibilità offerte ai soggetti che si accingono a collaborare, per provvedere alla familiarizzazione tecnologica ed alla soluzione di eventuali problemi preliminari di padronanza del dominio (lessico elementare, vocabolario comune, riduzione del gap tra partecipanti esperti e non), area che può assumere valori differenti per lo specifico sulla base della esperienza già posseduta; in questo modo il soggetto si predispone all'ingresso nel gruppo. Si entra poi nella zona in cui i soggetti cominciano ad interagire reciprocamente con lo scopo di creare un buon clima sociale e cultura di base condivisa (attraverso radicamento sociale, fiducia e mutua comprensione, autostima).

La quarta zona riguarda più specificatamente gli impegni che vanno assunti nell'ottica di perseguire un modello di gruppo efficace, consapevolmente esplicitati in un contratto collaborativo o in documento di socioquette (tipologia di obiettivo, di interazione, ruoli, tempi).

La dimensione *collaboration management* riguarda essenzialmente la gestione vera e propria e l'osservazione sul processo collaborativo: essa tuttavia ha anche la funzione di continuare e consolidare il processo di integrazione del gruppo. La dimensione più interna riguarda il processo di autoriflessività. Questa si esprime durante l'intero percorso ma richiede anche un momento finale di riflessione comune da parte del gruppo.

#### 4 Osservazioni conclusive

I gruppi sono stati a lungo studiati in presenza ed è stato più volte sottolineato come un buon lavoro di gruppo richieda un'accurata predisposizione ed abilità di conduzione.

Le frequenti osservazioni che vengono mosse all'inconcludenza e povertà dei web forum di discussione susciterebbero meno stupore se si dedicasse attenzione alle numerose avvertenze pervenute dalla letteratura classica sul lavoro di gruppo.

Il percorso che porta al costituirsi di un gruppo di lavoro non avviene naturalmente o spontaneamente, occorre un adeguato processo di *team building*.

Gran parte della teoria elaborata per i gruppi in presenza rimane valida per i gruppi online. Alcuni fattori però fanno la differenza e richiedono osservazioni aggiuntive.

Se ci riferiamo alla dimensione "interna" del gruppo, i soggetti si accingono alla partecipazione con un set di credenze, spesso ingenue, anche per ciò che riguarda il ruolo della tecnologia e della comunicazione, e della possibilità che la tecnologia generi un gruppo collaborativo. Sul versante della dimensione "reale" del gruppo, in genere, il soggetto sottovaluta l'importanza del rendere esplicite criticità possibili ed impegni che il gruppo può assumere; sul piano della dimensione "rappresentata" è maggiore la difficoltà di costruzione di una rappresentazione del gruppo e dei sistemi di competenze di cui dispone (metamemoria); sul piano della dimensione sociale, una carenza di contatti diretti potrebbe indebolire il senso della appartenenza istituzionale e quindi comportare un calo motivazionale.

Complessivamente occorre rilevare che la collaborazione in senso stretto è più difficile sulla rete che in presenza: i gruppi collaborativi sulla rete difficilmente raggiungono il livello di integrazione collaborativa conseguibile dai gruppi in presenza.

Un ruolo cruciale è svolto dal fatto che i partecipanti giungano o meno, preliminarmente o nella fase iniziale dell'attività, ad una "consapevolezza collaborativa comune", esplicitando un sistema di aspettative e di impegni a cui cercar di attenersi predisponendo anche dispositivi che rendano il gruppo consapevole degli eventuali scarti.

Soggetto, tecnologia e ambiente vanno considerati come un sistema integrato. Un gruppo che collabora in rete per la costruzione di conoscenza può essere visto come un sistema in cui si vengono ad integrare impegni personali, sistemi automatici di richiamo, sistemi (semiautomatici) di auto-osservazione, con possibili compensazioni tra un livello e l'altro.