



Da oltre 20 anni Animazione Sociale mantiene l'abbonamento a un prezzo ridotto, grazie al sostegno delle lettrici e dei lettori e del Gruppo Abele che dal 1988 ne è l'editore. Un segno di attenzione per favorire l'accesso democratico alla formazione e la libera circolazione dei pensieri e delle intuizioni, con l'ampio sostegno dei suoi abbonati.

Con il tuo aiuto è una sfida possibile. Grazie

ABBONAMENTI 2018

www.animazionesociale.it/rivista/come-abbonarsi/

- **Privati:**
annuale € 55 | biennale € 96
- **Enti, associazioni, cooperative:**
annuale € 75 | biennale € 130
- **Studenti:**
annuale € 40 (19-25 anni)
- **Esteri:**
annuale € 100

archivioonline

Con l'abbonamento è disponibile l'accesso all'archivio online della rivista da dove è possibile ricercare gli articoli pubblicati dal 1998 ad oggi e scaricare i pdf degli articoli fino all'annata 2015.

Info su: animazionesociale-archivio.it

NASCE UNA NUOVA ANIMAZIONE SOCIALE

Con questo numero Animazione Sociale si presenta nuova nella forma, nelle rubriche, nel linguaggio. Una scelta di cambiare per continuare a restare fedele alla sua storia e alla sua funzione.

ESSERE GRUPPO DI LAVORO

Mappe ed esercitazioni

A cura di
Angela La Gioia



2 Essere gruppo di lavoro

LE MATITE DI ANIMAZIONE SOCIALE

Matite è il nome della collana. Perché le matite esprimono la materialità del fare (l'attrito della punta sul foglio), la revisionabilità del pensare (con la gomma si può cancellare per ridire), l'artigianalità del creare (i tratti danno vita a mondi). Soprattutto, le matite sottolineano e annotano. Per non dimenticare i pensieri di altri, per inserirli nei nostri. E scrivere nuove pagine di lavoro sociale ed educativo. Tutti i testi della collana sono apparsi in questi anni sulla rivista Animazione Sociale.

COORDINAMENTO

Angela La Gioia, psicologa e psicoterapeuta, coordina l'Università della Strada del Gruppo Abele e insegna Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso lo IUSTO (Istituto universitario salesiano di Torino) e il Centro studi Eteropoiesi di Torino: alagioia@gruppoabele.org

CON I CONTRIBUTI DI

Antonello Correale, psicoanalista e psichiatra nei servizi di salute mentale, è membro della Società psicoanalitica italiana: cav.darpino@mclink.it

Claudio G. Cortese è professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso la Facoltà di psicologia dell'Università di Torino: claudio.cortese@unito.it

Eugène Enriquez, psicosociologo esperto nello studio dei gruppi e delle organizzazioni, è professore emerito all'Università di Parigi7

Pierluigi Garelli, docente di filosofia, è presidente dell'associazione Orizzonti di Pace di Cuneo: gigi.garelli@gmail.com

Cesare Kaneklin, psicosociologo dello Studio APS di Milano, è professore ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni presso l'Università Cattolica di Milano: cesare.kaneklin@unicatt.it

Ugo Morelli, psicologo e studioso di scienze cognitive, insegna all'Università di Napoli ed è fondatore di Polemos, scuola di formazione e studi sui conflitti di Trento: ugo.morelli@gmail.com

Mario Pollo, esperto di animazione socio-culturale, insegna Pedagogia generale e sociale nella Facoltà di Scienze della formazione dell'Università LUMSA di Roma: mario.pollo@tin.it

Gian Piero Quaglinò è professore ordinario di Psicologia alla Scuola di dottorato in Scienze umane e sociali dell'Università di Torino e fondatore di Vivenzia: gquaglinò@vivenzia.it

Paola Scalari, psicoterapeuta e psicosocioanalista, è docente in Psicoterapia della coppia e della famiglia alla Scuola di specializzazione della COIRAG: pscalari@tin.it

Remigia Spagnolo, psicologa del lavoro, è consulente e formatrice sui temi delle relazioni interpersonali e del comportamento organizzativo: info@remigiaspagnolo.it

ALTRI VOLUMI DELLA COLLANA

• *Stare con ragazze e ragazzi in difficoltà. La via educativa nei territori.* A cura di Franco Santamaría, pp. 256, €24.

Supplemento al numero 2/2018 di Animazione Sociale

Direttore responsabile: Franco Floris. Registrato al Tribunale di Torino il 12.1.1988 nr. 3874 - ISSN - 03925870
Associazione Gruppo Abele - corso Trapani 91b/95 - 10141 Torino.

Redazione: 011 3841048 - e-mail: animazionesociale@gruppoabele.org.

Ufficio Abbonamenti: 011 3841046 - e-mail: abbonamenti@gruppoabele.org; www.animazionesociale.it

Progetto grafico e impaginazione: Animazione Sociale. Stampato presso Stampatre (To), marzo 2018.

Sommario

Introduzione

5 Farsi gruppo per il piacere di lavorare in gruppo

*Accompagnarsi tra mappe e rotte,
desideri ed emozioni, strumenti ed esercitazioni*

Angela La Gioia

LA FORZA TRASFORMATIVA DEL GRUPPO

16 Lavorare in gruppo nelle organizzazioni

Il gruppo: l'elemento base di ricomposizione del lavoro

Cesare Kaneklin

30 Il piccolo gruppo, luogo generatore di cultura

Animare l'esercizio critico della parola

Mario Pollo

40 Essere un gruppo che pensa

Il lavoro di interrogazione per fondare gruppi innovativi

Eugène Enriquez

54 Il gruppo nasce nel vuoto creaturale

Il valore dell'interrogazione e la generatività della mancanza

Ugo Morelli

69 Le cinque funzioni del gruppo a sostegno della persona

La ricomposizione della persona tra individuo e società

Mario Pollo

LA CAPACITÀ CRITICA DEL GRUPPO

80 Il gruppo, antidoto alla crisi dei legami

La tessitura di legami dentro la vulnerabilità

Paola Scalari

86 Far funzionare il cerchio con i colleghi

Oltre la trappola del gruppo bugiardo

Paola Scalari

93 Far nascere gruppi pensanti

L'integrazione di pensieri ed emozioni

Paola Scalari

100 La leadership dei gruppi dentro i servizi

Come rendere le équipes dei luoghi vitali

Antonello Correale

Sommario

L'ESERCITARSI A FARE GRUPPO

- 114 Pensare in sei modi diversi se non inusuali**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/1: il conformismo e il pensiero di gruppo
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo
- 126 C'è un guadagno a scommettere sul collaborare?**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/2: competizione vs cooperazione
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo
- 141 Il ruolo attivo della minoranza**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/3: l'influenza sulla maggioranza
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo
- 158 Il gruppo sollecita l'impegno delle persone?**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/4: il contrasto della deindividuação
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo
- 176 Decidere insieme tra ansietà e limiti cognitivi**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/5: imparare a decidere in gruppo
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo
- 190 Meno leader, più leadership**
Esercitarsi al lavoro in gruppo/6: la leadership di servizio
Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

UNA GUIDA ALL'ANALISI DEL GRUPPO

- 208 Cento domande per osservarsi in gruppo**
Appunti per lavorare in modo efficace
Claudio G. Cortese, Gian Piero Quaglino

Farsi gruppo per il piacere di lavorare in gruppo

Accompagnarsi tra mappe e rotte,
desideri ed emozioni, strumenti ed esercitazioni

Angela La Gioia

*«Il c'era una volta
ci sarà anche domani?
Tante piccole persone
ci credono ancora...»*

Esplorare la dimensione grupale significa intraprendere un viaggio lungo la rotta che conduce all'isola che non c'è. O meglio, significa dotarsi di carte di navigazione sufficientemente complesse, di una certa dose di curiosità e di ignoranza. Conoscere la dimensione grupale è quindi un'azione che attraversa l'ignoto.

Forse per questo motivo, ogni volta che incontro un insieme di operatori, sono curiosa di ascoltare la storia di quel gruppo. La mia è una richiesta narrativa: narrarsi come gruppo con storia, all'interno di un'organizzazione. Passaggi obbligatori, mai lineari quelli che attraversano la dimensione individuale, la formazione di un gruppo e le variabili organizzative.

Scrivere sui gruppi mi ha portato così a rileggere gli appunti di viaggio, dei tanti viaggi formativi, fatti con operatori sociali che lavorano in differenti contesti, e che danno vita a differenti forme di *équipe*.

Il termine *équipe* deriva dal verbo *équiper*, che anticamente significava «imbarcarsi», e si definisce come gruppo di persone che perseguono un fine comune o collaborano nello stesso settore di attività, anche intellettuale: un'*équipe* di ricercatori, l'*équipe* di un grande chirurgo, un lavoro di *équipe*, condotto da un gruppo che comprende esperti in varie discipline o in diversi rami di una disciplina...

I servizi alla persona sono erogati da équipes multidisciplinari, e sono questi gruppi che negli anni ho avuto il privilegio di incontrare, ascoltando le loro storie, promuovendo al loro interno benessere, attraversando con loro il guado della fatica e talvolta del *burnout*, accompagnando processi di significazione relativi al cambiamento e alla riorganizzazione dei servizi.

Il far parte di un gruppo nel far parte di un'organizzazione

Essere gruppo e lavorare come un gruppo attiene a una dimensione processuale che interroga categorie differenti: l'identità dell'operatore, l'appartenenza al gruppo che a sua volta è dentro una dimensione organizzativa, in un gioco di scatole cinesi e di interconnessioni.

«L'immagine di un gruppo che corre porta inevitabilmente a pensare dove corre e soprattutto se corre per inseguire o per scappare: inseguire un'organizzazione migliore o scappare da una inefficiente. Nel correre però bisogna sempre tenere a mente che per rincorrere come per scappare bisogna stare attenti a non cadere! Il maggior nemico del cambiamento è il percorso per ottenerlo, specialmente se non è chiaro come ottenerlo e se non sono chiari i motivi per i quali lo inseguiamo...».⁽¹⁾

In poche righe alcuni degli elementi che più frequentemente chi opera con i gruppi di lavoro si trova a dover esplorare: un gruppo dentro una dimensione organizzativa, un gruppo che incontra la fatica, un gruppo che vive la dimensione processuale inerente al cambiamento, un gruppo alle prese con la definizione di obiettivi, possibilmente realizzabili, necessariamente chiari.

«C'è una barca in mezzo al mare... non sappiamo dove andare. La rotta era tracciata, ma la mappa abbiamo scordato. Il capitano è nelle sue stanze, noi in coperta apriamo le danze. Il timone chi lo manovra? Occhio, guarda arriva una piovra. Chissà come andremo avanti, qua son tutti lestofanti. Mi sa tanto che il tesoro, non sia proprio tutto d'oro. Un pensiero salta in mente, è qui giunto dolcemente: vi saluto a tutti truppa, me ne vado su una scialuppa».

Il gruppo, luogo dove può emergere la soluzione creativa

Altre note di viaggio, e qui emerge lo smarrimento, perché senza mappe di orientamento qualsiasi gruppo perde la rotta; oggi all'interno dei servizi è la rotta del senso che è a rischio di smarrimento.

E quando il senso di scoramento prevale sulla motivazione a continuare emerge un «io» fuggitivo, che lascia il gruppo in cerca di salvezza.

1 | Tutte le citazioni di quest'articolo provengono da scritture prodotte da gruppi incontrati nei percorsi formativi. Ci aiutano a evidenziare alcuni elementi introduttivi sull'essere gruppo di lavoro oggi.

Eppure è proprio all'interno del gruppo, come ci ricordano i teorici dei sistemi, che può emergere la soluzione creativa, la qualità emergente che sa dare forma a qualcosa che è più della somma dei singoli.

«Il cuoco della nave è alla ricerca di una ciurma e di un capitano: durante un ammutinamento è rimasto solo, senza libro delle ricette. La cambusa non è ben fornita, i candidati sono attesi a bordo, ognuno con un ingrediente tipico della propria zona d'origine, per poter creare nuove combinazioni culinarie gradite a tutti. Capitano poliglotta cercasi».

Nelle mie note ritrovo l'emersione di alcuni bisogni, ma anche la presenza di alcune domande implicite: il bisogno di delineare una *cornice teorica* ove far convivere le *matrici metodologiche* del lavorare in gruppo. Questo significa saper mettere insieme i contributi di differenti orientamenti teorici, senza ostracismi di «scuola», facendo dialogare le differenti prospettive teoriche e cogliendo da ognuna la ricchezza interpretativa e di lettura. Dentro questa cornice prendono forma i diversi modi di essere gruppo; questa è la dimensione che attiene al *saper cogliere* le differenti costellazioni relazionali, le emozioni che circolano dentro un gruppo, i significati e i valori che lo ispirano, le motivazioni che lo sostengono, le modalità di coordinamento che lo accompagnano verso gli obiettivi prefissati. Incontrare tanti «gruppi al lavoro», matasse intricate, cerchi magici, attiva il desiderio di riempire la cornice di *strumenti* utili a rendere quel lavoro un insieme di azioni collaboranti e coordinate. Cercare attrezzi utili ad allenare *leadership* e *membership*, certi del fatto che entrambe queste dimensioni non sono date a prescindere, ma sono continui apprendimenti che vanno allenati, aggiornati, attuati.

«La Cooperativa, dice il presidente, non è aria, ma un meccanismo oliato e coerente. Non c'è spazio per il movimento asincrono e tutti i pezzi si muovono all'unisono. Già, aggiunge il delegato, assomiglia a un puzzle ben incastrato dove ogni pezzo trova la sua collocazione e poco importa se si perde d'improvvisazione! Ma sì, fa il dirigente saggio, un po' come una barca dove governa l'equipaggio e il viaggio è più certo e puntuale ti porta all'incontro col mistero abissale! Mah... fa perplesso il cuoco, io proprio non riesco a mettere a fuoco! A me sembra come un gioco dove ognuno ha il suo valore, ma col suo movimento crea ritmo, timbro e colore. La coop è una grande nave orchestra, un meccanismo che se non produce buona musica è molesto, o un puzzle in cui - se non c'è il buco - non si fa festa! Che ne dite, torno in cucina e butto la pasta?».

Un «gruppo al lavoro» diviene un gruppo che lavora insieme

Così potremo dire che un «gruppo al lavoro» diviene un gruppo che lavora insieme.

Quando ci inoltriamo nel regno della collaborazione intuiamo che non basta una solida teoria, seppur indispensabile, ma serve poter descrivere come un gruppo prende forma nei differenti contesti, cosa lo rende più di un insieme di persone e quali allenamenti rendono tonico *il cuore pulsante di ogni organizzazione*.

Parlare di gruppi dentro un'organizzazione vuol dire parlare di quel concetto poco definibile che è contenitore di tanti gruppi di lavoro. Che siano organizzazioni formali o informali, è dentro la dimensione organizzativa che prende avvio la vita dei gruppi.

Scegliere tra le definizioni possibili ci riporta al gruppo. Organizzazione come *aggregato funzionale di sistemi* che interagiscono tra loro e, attraverso obiettivi e sottobiettivi, operano con una *vision* comune per una *mission* comune.

Sistemi visti come insiemi di oggetti e di relazioni tra oggetti (parti del sistema) e tra i loro attributi (proprietà degli oggetti) e che godono delle *proprietà tipiche dei sistemi*: in ogni gruppo ogni parte è in rapporto con le altre parti, il totale è differente dalla somma delle singole parti e condizioni iniziali uguali possono avere condizioni finali differenti.

Partire da una visione sistemica per poi esplorare come - da differenti punti di osservazione - l'essere gruppo, il fare gruppo e il lavorare in gruppo conducano a differenti definizioni.

Gregory Bateson definì l'organizzazione come un apparato di produzione di elementi emotivi e affettivi che gode delle caratteristiche di una mente e pertanto non finisce nei confini del suo corpo. Ecco allora che il «fare» del gruppo ha a che fare con un *pensiero gruppale*, che emerge senza essere programmato, ma che evidenzia il passaggio da insieme di persone a gruppo. Un pensiero gruppale di cui vedremo le caratteristiche e il funzionamento.

L'osservazione di un pensiero che appartiene a una totalità

Chi opera con gruppi di lavoro deve imparare *l'arte dell'osservazione*, consapevole del fatto che i *livelli osservativi* sono molteplici. Non significa avere delle fredde griglie di indicatori, ma far parte attiva di quel processo che produrrà un cambiamento in ciò che si osserva.

Osservare i gruppi vuol dire vedere le qualità o proprietà di un sistema che presentano un carattere di novità rispetto alle qualità o proprietà delle componenti considerate isolatamente o disposte in maniera differente in un altro tipo di sistema.

Osservare i gruppi vuol dire coglierne *un pensiero che appartiene a una totalità*, ma che si declina anche attraverso interessi e obiettivi individuali.

Sulle forme di pensiero gruppale si è scritto molto, ed è interessante riflettere su quanto poco tempo oggi si dedichi all'attività di pensiero, spesso schiacciati dal fare e dal produrre.

Questa è una differenza che definirei il «pensare del gruppo», cioè il contenuto di quel confronto dialogico di cui oggi vi è grande necessità. Quando i gruppi si fermano e si regalano del tempo per riflettere emergono tematiche inerenti il contesto organizzativo attuale e le sue caratteristiche poliedriche.

Da una parte vi è la necessità forzata del *cambiamento* e delle conseguenti *resistenze*, che nascono dai processi poco accompagnati e che non tengono in debito conto il coinvolgimento dei gruppi e la manutenzione delle motivazioni e delle appartenenze.

Dall'altra la necessità di valorizzare le buone pratiche acquisite, *il valore dell'esperienza*. E di conseguenza dotare i gruppi di luoghi di elaborazione di quel sapere affinché sia trasmissibile e diventi buona pratica per tutti i membri dell'organizzazione.

La cura degli aspetti emotivi e non solo di quelli operativi

Organizzazioni attraversate da una crisi epocale, che tentano di orientare la mission delle loro attività, dopo la tempesta che ha rovesciato le logiche del senso, portando a galla logiche meramente economiche, spesso miopi.

«Una grande nave da crociera è salpata durante una tempesta, e ora si trova in grande difficoltà in mare aperto. All'improvviso tutti piombano nel buio più totale. I musicisti che stavano suonando interrompono la loro sinfonia e dalla sala macchine arrivano segnali di allarme. Il direttore dell'orchestra, il capitano della nave e il responsabile capo macchine intervengono prontamente per tranquillizzare gli ospiti della nave. A quel punto tutti assieme riescono a fronteggiare l'emergenza riuscendo a trasmettere serenità agli ospiti e al resto dell'equipaggio».

Fuor di metafora nelle situazioni di emergenza bisogna prendersi cura degli aspetti emotivi e non solo di quelli operativi. Molte volte si è assistito a un minuzioso piano di riorganizzazione, ma di scarsa attenzione all'*accompagnamento* e alla *partecipazione*. Penso a quelle situazioni nelle quali i diversi livelli decisionali sono sconosciuti e mal comunicati, e di conseguenza prendono forma delle identificazioni negative che ostacolano la comprensione di alcune scelte.

Esse si traducono in enunciati di impotenza del tipo «la Regione ha deciso così, e noi dobbiamo subire...», che tolgono energie per potersi pensare attivi e responsabili di ciò che si vive. Restando nella metafora, sentirsi troppo spesso e troppo a lungo in balia delle onde non fa bene, eppure

l'arte della navigazione insegna a non governare venti e correnti, ma ad assecondare questi elementi sapientemente.

«L'equipaggio è pronto per un nuovo viaggio, forte dell'esperienza appena passata, consapevole delle difficoltà già precedentemente affrontate come un puzzle da ricomporre, ma di cui si conosce già la posizione dei tasselli, pur consapevoli che qualche nota stonata dovrà essere affrontata. La relazione ormai consolidata tra i membri dell'equipaggio fa sì che nemmeno una tromba marina crei scompiglio nel gruppo. Gli ingranaggi sono ormai collaudati così da consentire alla nave di affrontare qualsiasi avventura, senza danni troppo consistenti che vadano a pesare sui nuovi protagonisti di questo viaggio».

La presenza di terreni di scontro e di negoziazioni

Le organizzazioni sono terreni di scontro al cui interno persone con interessi diversi negoziano il loro *status*, all'interno di un puzzle ove troviamo molteplicità/ frammentazione, varietà e dinamismo delle forme, modelli mentali diversi che coesistono, continua produzione e coesistenza di fenomeni contraddittori, interdipendenza degli elementi, processi di senso del singolo.

E ancora osserviamo dimensioni intrinseche alla struttura organizzativa, dove norme, regole e leggi in contrasto tra loro devono coesistere in una prassi consolidata.

Vi è la presenza di gerarchie doppie, coesistenza di modelli organizzativi diversi e contrapposti, cultura dell'organizzazione e cultura dei sottosistemi, ruoli e loro attribuzione, diversità dei linguaggi, processi di attribuzione del valore personale.

In questo complesso intreccio di variabili gli attori tendono a confondere gli incarichi con l'identità personale, a confondere la responsabilità entro limiti sempre più ristretti e mettere in scena comportamenti reattivi rispetto all'organizzazione nel suo insieme. Si impara a reagire al contesto e non a trovare soluzioni.

L'allenamento della capacità generativa del gruppo

Il gruppo in questo intreccio di dimensioni ha bisogno di essere accompagnato, di avere un riferimento, una guida. Parlare di gruppi consente di dotare di strumenti operativi chi progetta e ricerca percorsi di cambiamento e crescita. Ingredienti per creare ricette nutrienti, perché senza nutrimento un gruppo si impoverisce, e torna a essere un insieme di persone.

Chi oggi è chiamato a coordinare gruppi di lavoro deve costruirsi mappe di orientamento, per assumere un ruolo complesso e creativo. Come far essere le persone più di quello che esse stesse pensano di essere?

Intenzionalmente uso la parola *essere*, perché è ritrovando l'essenza del singolo che possiamo far fare al gruppo quel salto di qualità che è fonte di buone pratiche.

Nel ruolo di coordinamento è importante allenare uno sguardo strabico che vede il gruppo e vede il singolo in modo ricorsivo, cogliendo come il singolo contribuisce al raggiungimento degli obiettivi gruppali e come la salute del gruppo consente al singolo di essere generativo.

Possiamo pertanto avvicinarci al concetto di *generatività* perché in esso risiede un aspetto vitale di ogni gruppo, un antidoto alla *routine* e alla rassegnazione del «si è sempre fatto così», perché è nei momenti di crisi che inventare e sperimentare nuovi modi ci rende capaci di cambiare e di crescere.

In questa prospettiva si comprende come allenare la capacità generativa possa voler dire accrescere *il desiderio dei gruppi*, la motivazione al lavoro, la promozione del benessere laddove lo stress dei contesti lavorativi attuali conduce spesso al malessere.

Aron Antonowsky, nel 1987, si pose la domanda se fosse possibile vivere e vivere bene sotto *stress*. La risposta che la ricerca successiva diede è affermativa, a patto di investire sulla dimensione di senso. Cioè esiste uno stress salutare.

Se torniamo ai gruppi nelle organizzazioni, intuimo allora che la salute di gruppi impegnati in imprese stressanti può crescere se li si aiuta a ritrovare motivazioni legate al desiderio e non semplicemente ai bisogni.

Lo spazio in cui il desiderio si fa corralità del fare

E la generatività si affianca allora alla possibilità di ritrovare il desiderio di lavorare e di farlo insieme. L'agentività, il bisogno di sentirsi competenti e di relazionalità attraversano i gruppi che incontro, e che sempre più esprimono una domanda che è una domanda di significato.

L'individuo esprime il bisogno che il suo lavoro (che sia un impiegato di uno sportello del comune o un manager, un artigiano o un industriale) sia utile e la sua opera non sia fine a se stessa. E sempre più egli intuisce che per arrivare a questo bisogna trovare una dimensione corale. Cioè poterlo fare in gruppo.

Lavorare è un modo per affermare la propria identità, metterla alla prova, rafforzarla e svilupparla. Il riconoscimento reciproco aumenta la motivazione e ne rafforza l'aspetto di interdipendenza.

Per questo prendersi cura dei gruppi e della loro generatività garantisce uno degli aspetti importanti della motivazione al lavoro, far percepire che ciò che si fa è utile e persegue un senso.

Una ultima riflessione riguarda i gruppi intesi come *comunità*. In una piccola località a nord dell'isola di Okinawa, l'*ikigai*, che potremmo tradurre come senso della vita, è legato a un senso molto spiccato di comunità.

Gli abitanti di questa isola appartengono a uno o più gruppi formatisi nel corso di decenni, e sanno di poter contare gli uni sugli altri. La loro vita è ricca di interazioni sociali e di aiuto reciproco. Il concetto di *yui-maru*, termine che nel dialetto locale significa cerchia di riferimento, obbedisce al principio del mutuo soccorso. Ognuno è indipendente per non gravare sulle risorse del gruppo, ma al contempo è fedele al gruppo e pronto a impegnarsi per aiutare il prossimo nel modo più delicato possibile, sorreggendo le persone in difficoltà finché non riescono a proseguire da sole.

Nelle nostre città facciamo fatica nell'instaurare legami comunitari di tipo tradizionale, tuttavia possiamo impegnarci per consolidare i rapporti con i nostri amici e familiari.

Chi si occupa di progettazione sociale sperimenta come, sempre più, la creazione di gruppi che condividono esperienze e luoghi sia maggiormente in grado di fronteggiare le difficoltà e l'isolamento.

Chi coltiva relazioni sociali stabili affronta meglio i periodi di fatica perché sorretto dalla rete protettiva della comunità.

Associazioni, comunità, progetti di coabitazione tra persone anziane ancora indipendenti: esistono molti modi per trovare una via d'uscita dalla solitudine e dall'anonimato delle grandi città. Il senso di appartenenza rafforza l'*ikigai*, cioè quel senso della vita che è indispensabile per ogni essere umano.

Allora torna centrale parlare di gruppo e comunità, di gruppo come aggregazione che sa essere fattore protettivo.

L'invito a mettersi in gioco, sperimentarsi, esercitarsi

Le pagine che seguono, nell'offrire un possibile (certo non l'unico) *fil rouge* tra molteplici e sempre stimolanti contributi di autori diversi, comparsi in questi anni su Animazione Sociale, vogliono essere una mappa utile a orientarsi tra i gruppi, osservando – facendone parte – la ricchezza, la risorsa, il limite e le infinite configurazioni.

Mappe per decidere le *rotte* che portano al senso e al significato nel lavoro sociale, così come nel vivere di tutti i giorni. Ma anche esercitazioni per *fermarsi a lavorare* con i gruppi di lavoro, nell'azione dell'apprendimento di gruppo, attraverso cappelli colorati, pensieri variopinti come farfalle, provando a comprendere il ruolo delle minoranze e del pensiero late-

rale, interrogandosi senza sosta non tanto in cerca di facili risposte, ma desiderosi di acquisire la generativa capacità di fare domande.

Un gruppo che torni a desiderare è sulla buona strada, perché se la motivazione poggia solo sui bisogni porterà prima o poi alla stanchezza, se invece poggia sul desiderio porterà a creare nuove soluzioni, idee percorribili, progetti realizzabili.

Un gruppo che sa desiderare, coglie nel cambiamento un'opportunità così come nella crisi. E un gruppo con storia, se accompagnato, potrà attraversare il conflitto facendolo evolvere lungo la direttiva della cooperazione e non della lotta.

«Caro diario,

inizio a capire come tanti concetti nuovi, tanti modi nuovi di sistemare la realtà, non esistano. Sarà per questo che sento meno il bisogno – l'euforia – dell'apprendere, come qualcosa legato ai concetti, come quando studiavo per definizione.

Oggi – dato che studio piuttosto per necessità e per sopravvivenza – mi sembra per l'appunto che non vi siano nuovi concetti (o quantomeno questi ultimi passino in subordine rispetto al già noto), ma sempre di più nuovi e sempre diversi sistemi per organizzare le informazioni, i contatti, i meccanismi di funzionamento, le buone (o meno) prassi che nella mia vita portano a buoni risultati. E sembrano funzionare. Questo è quello che ho appreso. Appunti di viaggio, trasformazioni del vivere, conoscenze che si perfezionano o si ingarbugliano, lavorare, abituarsi alla discussione con sé e con gli altri. Pensare al di là; fare al di qua. Incontrare l'umano e il diversamente umano che è in me e nel mondo. Riprendere un filo, cercare un nesso tra competenza e voglia di fare, di esserci. Senza un pensiero precedente, una pretesa critica a prescindere.

Ho appreso che non servono nuove idee per scrivere e rimettere in ordine, ma solo il coraggio e il buon senso (buon significato) di farlo e di poterle rileggere, e che in gruppo funziona di più!».

Buona lettura.

(Ringrazio gli operatori che mi hanno concesso degli stralci delle loro riflessioni)

La forza trasformativa del gruppo

Il gruppo è il dispositivo base per lavorare, produrre, apprendere, ideare, creare, sentirsi efficaci.

Perché sprigioni la sua forza trasformativa - di significati, idee, situazioni - occorre però che le organizzazioni dentro cui i gruppi prendono avvio se ne prendano cura.

Senza mai dimenticare che il gruppo può evolversi come soggetto di pensiero creativo, terra di desiderio individuale e collettivo, ma può anche essere fonte di angoscia difensiva e distruttiva.

Lavorare in gruppo nelle organizzazioni

Il gruppo: l'elemento base di ricomposizione del lavoro

Cesare Kaneklin

Tutti riconosciamo l'importanza dei gruppi di lavoro dentro le organizzazioni, la loro insostituibile funzione ricompositiva. Tanto più in organizzazioni che producono servizi alla persona, le informazioni di cui ognuno dispone sulle situazioni necessitano di essere socializzate per diventare conoscenza condivisa. E il gruppo è lo strumento privilegiato dove questa socializzazione può avvenire. Tuttavia oggi non è facile, in organizzazioni divenute più fluide, attivare gruppi che siano efficaci. Così, accanto al riconoscimento della loro importanza, sperimentiamo la difficoltà della loro pratica.

Negli ultimi anni si è tornati a parlare con insistenza dell'importanza dei gruppi di lavoro dentro le organizzazioni. Questa rinnovata centralità del tema «gruppo» è collegabile, semplificando, a due ragioni:

- la prima è il rischio di frammentazione che attraversa oggi le organizzazioni, alle prese con continue riorganizzazioni per far fronte a vincoli di bilancio o richieste di mercato;
- la seconda è la consapevolezza che, specie quando si producono beni immateriali (come i servizi alle persone), le informazioni di cui ognuno dispone relativamente alle situazioni necessitano di essere socializzate per diventare conoscenza condivisa.

Per queste ragioni, in tutte le organizzazioni che Karl Weick definisce a «legame debole», i gruppi di lavoro diventano (o dovrebbero diventare) un punto «forte», l'elemento base di ricomposizione del lavoro. Dico «dovrebbero» perché, come si vedrà, la strada del gruppo è tutt'altro che piana.

La fatica di fare gruppo nelle organizzazioni

Per quanto tutti riconoscano al gruppo la sua insostituibile funzione ricompositiva, non è facile oggi nelle organizzazioni attivare gruppi di

lavoro. La ragione è che si è venuto profondamente modificando il *rapporto tra individuo e organizzazione*.

Da una parte l'organizzazione, sottoposta com'è alle pressioni del contesto socioeconomico (efficienza, flessibilità, competitività...), appare sempre più instabile e sempre meno in grado di svolgere il ruolo, come scriveva Elliot Jaques negli anni '50, di sistema di difesa contro le ansie primarie che la relazione sociale mobilita negli individui.

Le organizzazioni produttive si sono ormai quasi assuefatte a considerare la «ristrutturazione» (con il suo corollario doloroso di riduzione di posti di lavoro) non più un evento transitorio, ma un elemento ricorrente e fisiologico della loro efficienza.

Dall'altra parte gli individui sanno che l'incertezza è ormai elemento caratterizzante del lavoro. L'«assunto di base» della dipendenza dalla gerarchia, che sosteneva i processi identificatori nei confronti dell'organizzazione consentendo ai singoli garanzia e sicurezza, perde così parte del suo significato originario. Oggi gli individui tendono ad avere con l'organizzazione un rapporto più professionale e contrattuale, mettendo più chiari confini tra il «sé» e il «non sé» (l'organizzazione).

Le forme sempre più flessibili, per non dire precarie, di contratto nelle organizzazioni produttive sono una prova evidente del mutato rapporto tra individuo e organizzazione. Succede così che la cornice di insicurezza che si sperimenta da entrambe le parti – individui e organizzazioni – induca atteggiamenti di tutela del proprio «sé» e dei propri interessi (individuali o organizzativi).

Sono fatti di enorme importanza che stanno attraversando il mondo del lavoro e delle organizzazioni. Fatti che sono ampiamente conosciuti e dibattuti anche in letteratura. Fatti che hanno avuto, e stanno avendo, un impatto sulle realtà microsociale di lavoro: da un lato rendendo difficile il ricorso al dispositivo «gruppo», dall'altro richiamandone la necessità.

Il ritorno di attenzione sul gruppo di lavoro

Il gruppo come dispositivo per gestire organizzazioni produttive (in campo sociale produttive di servizi) in uno scenario fattosi complesso, frammentato e incerto: è l'ipotesi alla base di questo testo.

UNA DESIDERABILITÀ SOSTENUTA DAI RISULTATI

Un primo abbozzo di conferma a quest'ipotesi la si ha osservando quelle organizzazioni i cui (buoni) risultati testimoniano di una loro efficacia operativa.

In questi casi mi sembra di poter dire che la capacità di integrazione e

di coordinamento dinamico e la capacità di generare prodotti-servizi evoluti e non predefiniti poggino prima di tutto sulla positiva qualità delle relazioni interpersonali nelle parti e tra le parti dell'organizzazione. In altre parole, laddove le persone operano in contesti interattivi in cui sia loro richiesto di partecipare, sviluppando pensiero, a una elaborazione costruttiva positivamente orientata e favorita (anche emozionalmente), lì si ottiene efficacia operativa.

La centratura sui «processi» e sul «gruppo» ha primariamente questo significato. Di qui la maggior attenzione, rispetto al passato, alla costituzione di gruppi di lavoro, anche nella pubblica amministrazione. Di qui il crescente interesse della cultura organizzativa a parlare di «gruppo di lavoro».

Dopo il calo di *appeal* degli anni '80 e '90, «gruppo di lavoro» è dunque un termine la cui desiderabilità sociale sembra di nuovo in crescita. Al punto da indurre una banca, qualche tempo fa, a pubblicare un annuncio di questo tipo: «Tutti in squadra, nessuno in riga: vieni a lavorare con noi».

ATTENZIONE ALLE MANIPOLAZIONI DEL TERMINE

Cito non a caso questo annuncio poiché aiuta a vedere come – insieme a un ritorno di attenzione al lavoro di gruppo – ritorni anche, in modo più marcato, un'ambiguità già presente nelle ricerche e nelle applicazioni degli anni '60 e '70.

Infatti se il concetto di «gruppo» da un lato implica coinvolgimento e partecipazione elaborativa alla costruzione di risultati o alla risoluzione di problemi, dall'altro può essere utilizzato, anche inconsapevolmente, come belletto dell'organizzazione e come espressione sì di connotati valoriali, ma anche di dimensioni manipolative.

Radicalizzando, possiamo dire che la prima accezione muove dall'idea che il «gruppo» possa essere (a certe condizioni) uno strumento importante per produrre risultati, la seconda dall'idea o ideologia che il «gruppo» sia (a prescindere) un nucleo di valori di per sé buoni.

L'uso del gruppo come ideologia esprime l'illusione di poter produrre culture compatte e unificanti (ossia l'integrazione e la coesione interna alle organizzazioni) rispolverando i soliti modi del controllo sociale (impedendo cioè la tolleranza attiva del dissenso, che l'ideale o ideologia sul gruppo neppure contempla). E spesso serve a negare la realtà, a non rendersi conto che è sì oggi necessario promuovere gruppi più solidi e integrati nelle organizzazioni, ma quest'esigenza non può non tener conto del mutato rapporto tra individui e organizzazioni di cui si è detto poc'anzi. Paradossalmente, infatti, i gruppi di lavoro e i legami di natura

razionale e affettiva che si sviluppano al loro interno sono segnati dalla precarietà e provvisorietà che caratterizza la vita delle organizzazioni e quindi dei lavoratori. In più nelle organizzazioni gli individui transitano da un gruppo a un altro, da gruppi permanenti a gruppi temporanei (ad esempio, «gruppi di progetto», «gruppi qualità», «gruppi per un tipo di problema/cliente»...), sviluppando appartenenze e identificazioni plurime e discontinue.

UNO SGUARDO SENZA IDEALIZZAZIONI

I contesti lavorativi contemporanei accrescono così la problematicità intrinseca delle relazioni microsociale. Ricordo solo a questo proposito il contributo di Bion sugli ostacoli che il gruppo di base può opporre al gruppo di lavoro.

Questa pista di indagine relativa al *plus* di ostacoli che un gruppo di lavoro oggi incontra nella interazione con il contesto organizzativo specifico porta lontano da qualunque idealizzazione del gruppo quale «oggetto buono», quale idea forte capace quasi automaticamente di chiamare i singoli al coinvolgimento, alla partecipazione, e di garantire il risultato e la produttività.

Più realisticamente, esso appare quale *luogo possibile* del lavoro umano: strumento utile e indispensabile quando obiettivi e compiti complessi non possono essere realizzati da un soggetto singolo, ma anche luogo di azioni non riflesse, di spinte aggreganti e disaggreganti originate dall'interno e dal contesto.

Perché alcuni gruppi si bloccano?

Ho fin qui richiamato come oggi lavorare in gruppo sia necessario ma anche difficile, dati i cambiamenti nel rapporto tra individui e organizzazioni. Non è però l'unico ostacolo nel dar vita a gruppi di lavoro efficaci.

IL GRUPPO COME DIFESA

Le criticità intrinseche nei gruppi sono connesse al fatto che si attivano nei singoli angosce e ansietà profonde quali risposte primarie dell'individuo al presentificarsi della relazione sociale (rapporto tra individuo - altri individui - contesto).

Jaques parla a questo proposito dei bisogni dei singoli di ricercare inconsapevolmente, collusivamente con gli altri, una difesa capace di attenuare l'intensità di questi fenomeni anche a scapito o comunque in modo indipendente da ciò che razionalmente risulta più congruente con l'obiettivo e con ciò che cognitivamente motiva alla relazione. È in questo modo che,

ad esempio, una appartenenza compatta, ricercata e realizzata in gruppo può risultare *frenante i processi di pensiero e di produzione* diventando una difesa antipanico, una mentalità di base secondo Bion, capace di sostituire l'obiettivo stesso che motiva la relazione.

Questa criticità tipica dei gruppi è certamente all'opera oggi, anche se – va aggiunto – entro contesti fluttuanti e incerti, in cui l'assunto di base della dipendenza perde spesso parte della sua efficacia difensiva, i gruppi sembrano invischiarsi più facilmente nelle implicazioni emotive presenti nelle relazioni tra persone o ridurre il lavoro ai suoi aspetti formali. Così ricerca di rapporti privilegiati e alleanze contrappositive tra sottogruppi; moti di simpatia, antipatia; centrature sui propri interessi personali rispetto agli obiettivi di gruppo possono avere effetti stressanti e degenerativi rispetto all'obiettivo e alla tutela del compito.

IL GRUPPO COME FATICA

Spesso oggi, quando le persone parlano del loro lavoro e delle loro organizzazioni, comunicano il loro stress, la maggiore frustrazione, la difficoltà di ritrovare con altri in gruppo il senso del proprio lavoro. Le parole sembrano quasi rimpiangere le contenitive organizzazioni monolitiche o meccanicistiche del passato, e implicitamente o esplicitamente bollare come «cattivi» i cambiamenti organizzativi di oggi.

A questi discorsi fatti di fatica e sofferenza, spesso di panico, sembra sottesa una teoria ingenua del funzionamento organizzativo che pone in relazione di causa-effetto i mutamenti decisi a livello organizzativo con ciò che sperimentano gli individui nei gruppi di lavoro (solitudine, difficoltà di produrre insieme). In realtà la frequenza di simili discorsi evidenzia come i singoli siano testimoni di un fenomeno culturale più ampio, generato da ansie, da paure cosce e inconscie e dal calo di fiducia in qualsiasi struttura buona o cattiva.

La comparsa di atteggiamenti difensivi socializzati in gruppo, che finiscono per bloccarlo, va pertanto letta quale ricerca illusoria di sollievo alle ansietà individuali. Nella mia esperienza di incontro con gruppi di lavoro, osservo come sia ricorrente il numero di quelli che segnalano, più che in passato e in forma diversa, criticità limitanti la possibilità di produrre. Gruppi che facilmente smarriscono l'origine della loro funzione entro dinamiche che impediscono di investire con gli altri sull'oggetto di lavoro, e costringono a «rappezzare» con fatica i rapporti interpersonali e l'organizzazione del lavoro per cercare di andare avanti.

Proprio la frequenza di questi segnali ci invita a tenere presente la circolarità di influenzamento tra individuo, gruppo e contesto. In quest'ottica

le dinamiche improduttive agite nei gruppi di lavoro con frequenza crescente, la facilità a perdere il contatto con il senso del compito, devono essere indagate anche rispetto al rapporto di scambio tra macro e micro. Ciò significa sforzarsi di comprendere ciò che succede in un gruppo di lavoro secondo un'ottica che riconduce i comportamenti non tanto ai singoli individui quanto ad attività mentali del gruppo che si esprimono quali fenomeni culturali. Per chi come consulente accompagna i processi organizzativi, significa cercare e sperimentare dei modi di intervento atti a creare relazioni di convivenza che favoriscano l'interdipendenza, lo scambio, la collaborazione evitando configurazioni relazionali regressive e distruttive.

LA FATICA DEL GRUPPO È DA RICONDURRE ALL'INDIVIDUALISMO?

Un fenomeno culturale, di cui spesso si discute in termini valoriali o moralistici, è la diffusione di comportamenti sempre più individualistici. L'individualismo è anche la chiave di lettura (una chiave di lettura, dobbiamo riconoscerlo, piuttosto «comoda») con cui spesso si spiega la difficoltà di lavorare in gruppo oggi. Ci possiamo accontentare di questa facile etichetta?

Certo questo fenomeno sta diventando sempre più saliente ed evidente nella società post industriale. Ma proprio la sua diffusione consente di ipotizzare che esso sia generato da un eccesso di ansietà sociale legata al fatto che agli individui è sempre più richiesto di reinventarsi il senso del loro lavoro, del loro ruolo, dei rapporti interpersonali, della vita socio-lavorativa. Come dire che ciò di cui stiamo parlando ha a che fare con il fatto che ogni individuo è sollecitato ad adattarsi a un mondo incerto, turbolento e rischioso.

Paradossalmente le organizzazioni, anziché essere di sostegno in questa reinvenzione, sono oggi percepite come intrusive e persecutorie (sembrano lontani i tempi in cui gli individui si sentivano protetti e garantiti all'interno di organizzazioni monolitiche).

Spesso, in sede formativa, i partecipanti riferiscono di questa loro esperienza: descrivono il rapporto con le organizzazioni lavorative come una esperienza «cattiva» (ansiosa e rischiosa) che li incalza e li sospinge all'interno della loro realtà privata al fine di escludere e negare la realtà esterna percepita come disturbante.

In questo stato d'animo l'individuo può cioè reagire isolandosi emotivamente (in modo narcisistico, nel senso di riferirsi il più possibile a sé e al proprio mondo interno), agendo comportamenti schizoidi di distacco emotivo dalla realtà esterna e, poiché il luogo dell'esperienza lavorativa

concreta è il contesto micro organizzativo dei gruppi, contraendo la stabilità e la fiducia nelle relazioni con i colleghi.

MULTI GRUPPI OGGI DIVENTANO NON-GRUPPI

Ciò non significa che i partecipanti del nostro esempio siano, nel loro intimo, necessariamente narcisisti, schizoidi e asociali, perché questi atteggiamenti emotivi sono di fatto socialmente indotti.

Pensiamo, a mo' di esempio, ai frequenti casi di «acquisizione e fusione» tra imprese (anche non profit): in alcuni casi, soprattutto quando l'operazione è decisa per motivi finanziari e/o per acquisire nuove quote di mercato, quando il senso è lontano e invisibile per i membri dell'organizzazione (sia quella acquisitrice che quella acquisita), è possibile che l'individuo perda fiducia in qualsiasi struttura, positiva o negativa che sia. L'unica struttura residua è l'individuo stesso che è indotto ad autotutelarsi e ad autoescludersi dagli effetti temuti.

Ora la fantasia di «essere un gruppo» fatto di rapporti «svincolati» che possono essere interrotti, più o meno a discrezione di ciascuno, trasforma il gruppo di lavoro in un *non-gruppo*, in una massa indifferenziata ove la relazione esiste solo in presenza.

Quando in un gruppo di lavoro prevale questa cultura, gli individui sembrano consapevoli solo dei propri personali confini che desiderano proteggere da ogni incursione altrui. Le transazioni si fanno strumentali, senza spazio per gli affetti che potrebbero essere dannosi. La tutela del sé prevale sull'obiettivo che insieme si dovrebbe perseguire.

Nel non-gruppo non si apprende

Mi sono soffermato su questa modalità difensiva socializzata, che sta diventando nelle realtà lavorative viepiù rilevante, complicando il funzionamento dei gruppi di lavoro, poiché non mi sembra tout-court riconducibile ai ragionamenti bioniani circa gli «assunti base».

Bion, scoprendo gli assunti di base, ha mostrato come i gruppi funzionanti in modo stabilmente razionale non esistano, ma siano un costruito mentale frutto dell'idealizzazione. Il funzionamento del gruppo, per effetto degli assunti base, è caratterizzato da momenti di maggiore contatto affettivo con la realtà e da momenti di minor contatto. Questa oscillazione costante è dovuta all'alternarsi di momenti di dialogo sinergico tra «gruppo di lavoro» e «gruppo di base» e di momenti in cui, prevalendo il «gruppo di base», emergono stili di pensiero infantili e comportamenti regressivi accanto a istanze più sofisticate e mature.

Gli «assunti di base» sono quindi forme di mentalità inconscia che di-

fendono i membri del gruppo contro le ansietà attivate dall'esperienza, disturbando la capacità del gruppo di testare la realtà: sono forme di mentalità in cui l'individuo e il suo pensiero tendono a scomparire. Diversamente la modalità del non-gruppo che stiamo analizzando sembra un sistema di difesa dall'esperienza tout-court, dall'esperienza del gruppo di lavoro a fronte di preoccupazioni meramente individualistiche: è quindi il gruppo che tende a scomparire.

Questo modo di vivere il gruppo e le relazioni tra persone consente all'individuo di ricavare sollievo, protezione dallo stress, piacere nel breve periodo. Ma l'effetto secondario del suo funzionamento è il danno provocato dall'impovertimento del sé e dalla riduzione degli spazi di pensiero: un pensiero corto e ristretto su faccende «private». Così il non-gruppo di fatto attacca la possibilità di apprendere attraverso la relazione con altre persone e di apprendere dall'esperienza.

Proprio l'osservazione dei gruppi di lavoro oggi consente di vedere che viviamo in una società che favorisce le forme di ritiro individualistico descritte (definite comunemente come narcisistiche). Così i gruppi di lavoro, collocati in contesti organizzativi di produzione di beni e/o di servizi, incontrano maggiori difficoltà nel loro funzionamento volto a costruire un prodotto talvolta tangibile, ma sempre più spesso intangibile come nel caso del prodotto-servizio.

La ricerca del rappezzo

Il diverso significato che assume oggi l'assunto di base di dipendenza rende più frequenti le situazioni in cui i gruppi perdono la dimensione del lavoro invischiandosi in interazioni segnate da micro conflittualità personalizzate (incomprensibili per l'osservatore esterno e che sembrano ingestibili e irrisolvibili) oppure adattandosi alla formalità.

SCORCIATOIE DAI NOMI ESOTICI

In queste situazioni i capi o i coordinatori fanno quello che possono per tentare di gestire l'ingestibile. Le piccole strategie del giorno per giorno sono sempre alla ricerca di qualche idea per andare avanti. Spesso però è la ricerca del «rappezzo» o di scorciatoie razionalistiche e semplicistiche che hanno fatto la fortuna di quei consulenti ed esperti che diffondono tecniche dai nomi esotici, desunte dalla cultura organizzativa americana e giapponese, «rapidamente» trasmissibili.

A ciò si aggiunga il fatto che l'esperienza di conduzione dei sottosistemi organizzativi è appesantita dalla frequenza di cambiamenti proclamati dai vertici organizzativi o politici che trascendono i responsabili dei

sottosistemi, che non sono chiari neppure per loro, che li espongono all'angoscia del doppio legame asimmetrico che li lega, da una parte, a mandati organizzativi distanti, dall'altra al gruppo di lavoro al quale però non possono assicurare continuità e futuro.

MODE PSICOLOGISTICHE

Una modalità diffusa di «rappezzo» è quella di dare attenzione eccessiva al sistema relazionale tra i membri del gruppo, ai bisogni di natura soggettiva, di fatto scindendo l'intreccio delle relazioni interpersonali dall'obiettivo, dal compito del gruppo, e quindi dalla sua funzione produttiva.

Questa modalità, sostenuta spesso da mode psicologistiche presenti nella cultura organizzativa e diffuse da una malintesa formazione alle relazioni interpersonali, rischia di ridurre a questioni interpersonali problemi più complessi.

Il gruppo di lavoro è uno spazio fisico e mentale in cui ogni membro incontra altri colleghi attorno a un compito, a un obiettivo: il motivo razionale per cui le persone si incontrano.

Queste due dimensioni (relazione e compito) non sono antitetiche, bensì indissolubilmente connesse in forme concrete e specifiche legate al conseguimento di obiettivi comuni materiali, ai bisogni delle persone che nella relazione sociale cercano soddisfacimento e alle dinamiche più o meno consapevoli che ne scaturiscono.

L'obiettivo è quindi l'elemento «terzo», rispetto alle relazioni interpersonali, indispensabile per mantenere il contatto con la realtà, per non psicotizzare i rapporti tra membri di un gruppo, per recuperarne specificità e concretezza.

La conduzione di un gruppo di lavoro

La conduzione efficace di un gruppo di lavoro è dipendente da numerose variabili. Nella letteratura specializzata c'è oggi una ripresa dei temi della conduzione dei gruppi di lavoro, della *leadership* e della *membership*, che trovo superfluo qui riprendere. Mi sembra invece utile indicare due aree critiche in quanto da esse dipende in primo luogo la possibilità di far convergere i comportamenti lavorativi verso stili e risposte, all'ambiente e al cliente, evolute e non predefinite.

DUE AREE CRITICHE

La prima area riguarda il fatto che quanto più il risultato dipende dall'interazione e dal contributo di più persone, tanto più è rilevante la fiducia

realistica che ciascuno ripone nella efficacia collettiva del gruppo, proprio perché il valore della azione personale si attenua.

La seconda area riguarda il fatto che, per operare in contesti fluidi, in organizzazioni flessibili, per far fronte alla frammentazione inscritta nelle organizzazioni, è necessario accrescere la visibilità del senso, del significato del lavoro e non perdere o recuperare il mandato sociale e gli obiettivi organizzativi.

La criticità delle due aree non richiede grandi dimostrazioni poiché credo risulti evidente a chiunque si trovi a interagire con colleghi entro processi di lavoro non automatizzati. La criticità sta piuttosto nel fatto che la loro tutela richiede, da parte di chi gestisce il gruppo di lavoro, una cura e una attenzione continua, costante, paziente e talvolta snervante.

Questo è il motivo per cui val la pena di soffermarsi e riflettere partendo dalla prima area.

FAR CRESCERE LA FIDUCIA NEL GRUPPO Lavorare in modo solo in minima parte predefinito, regolato, porta a una destrutturazione organizzativa, porta verso modelli semplificati funzionanti per gruppi di lavoro che richiedono alta integrazione. «Coinvolgimento, partecipazione, cooperazione» non possono essere «parole d'ordine», ma possono essere il risultato di un percorso: sono quindi dimensioni di un processo che non può essere fatto una volta per tutte.

Certo la *convizione condivisa* dai membri del gruppo di essere in grado, come insieme, di far fronte ai compiti, di essere all'altezza dei propri obiettivi è una determinante a sostegno di questo processo. Ma a sua volta l'efficacia del gruppo di lavoro, per non essere una costruzione paranoica, può scaturire *dalla riflessione sull'esperienza*, dalla capacità di apprendere da essa.

Chi conduce gruppi di lavoro non può esimersi dal promuovere e favorire processi di apprendimento ove la riflessione sulle esperienze di successo (e insuccesso) avvenga in sintonia con il perseguimento delle finalità lavorative. Un apprendimento «non di aula», ma come possibilità dialogica di esprimere in gruppo l'esperienza propria e altrui al fine di accrescere la possibilità di operare in modo concertato.

Questa è anche la condizione perché i singoli possano contestualmente sviluppare conoscenze e competenze individuali entro un processo ricorsivo di azione e di pensiero.

L'aspetto importante e delicato di tale lavoro risiede nel fatto che, se da un lato il senso della efficacia collettiva non può svilupparsi senza una attendibile cognizione da parte di tutti i membri del gruppo del valore

delle conoscenze e delle competenze degli altri, senza una mappa mentale relativa a ciò su cui possono reciprocamente contare al fine di esprimere al meglio le proprie capacità; dall'altro lato questo lavoro riflessivo ha connotati anche di tipo valutativo e autovalutativo da dosare con sapienza in relazione al grado di fiducia tra i membri e nel gruppo.

In questo caso condurre il gruppo significa prevenire mentalità che inducano eccessive regressioni del funzionamento.

D'altra parte la conoscenza diffusa delle capacità e competenze presenti nel gruppo e il reciproco riconoscimento tra i membri delle aree di competenza e capacità di ciascuno, uniti alla consapevolezza delle soluzioni relazionali e tecniche che hanno di volta in volta facilitato il lavoro e il raggiungimento dei risultati, è la condizione perché l'efficacia del gruppo non sia delegata ai livelli di efficacia individuale.

Efficacia del gruppo ed efficacia individuale sono due dimensioni che si influenzano reciprocamente: anzi, è spesso in gruppi efficaci che gli individui riescono a sviluppare e a esprimere al meglio le loro capacità.

NON PERDERE IL COMPITO La seconda area critica riguarda la facilità con cui i gruppi di lavoro perdono il senso di quello che si sta facendo, soprattutto nei casi ormai prevalenti in cui il prodotto non è un bene tangibile, ma un servizio, per definizione quindi intangibile.

Nella produzione dei servizi è importante riuscire a *rappresentarsi l'oggetto di lavoro*, soprattutto quando si lavora con oggetti immateriali, che si concretizzano attraverso i processi mentali di simbolizzazione sviluppando i dati e le informazioni portate dal cliente o presenti nel contesto in cui si opera.

Ai gruppi di lavoro è sempre più richiesta una capacità *riflessiva* per collocarsi all'interno di processi produttivi specifici in contesti mobili, ove i cambiamenti sono sospinti da ristrutturazioni dell'architettura organizzativa, riduzioni di organico, introduzione di nuovi metodi di programmazione e controllo, programmi di miglioramento della qualità, innovazioni delle tecnologie informatiche.

Ciò però nel gruppo non avviene in modo automatico. Per qualsiasi evoluzione del funzionamento organizzativo i ruoli gestionali collocati nei livelli intermedi sono cruciali. Ad essi compete affrontare le difficoltà quotidiane che si incontrano nel tradurre in progetti e azioni gli orientamenti degli organismi direzionali e nel gestire motivazioni attese e comportamenti dei singoli e dei gruppi.

A chi conduce gruppi di lavoro è perciò richiesto nella quotidianità di saper *ascoltare* quanto accade al fine di prevenire mentalità che inducano

eccessive regressioni del funzionamento, corrosive del legame tra le persone in gruppo e del legame tra gruppo di lavoro e realtà esterna; *sostenere* continue e pazienti ridefinizioni dei compiti, dei criteri decisionali, dell'oggetto di lavoro; *tollerare* di essere spesso l'oggetto delle proiezioni negative dei collaboratori e delle loro ansietà.

Si è efficienti in buoni contesti relazionali

Certo, per realizzare ciò, per sviluppare micro sistemi socio-organizzativi, non è possibile lasciarsi orientare dal solo valore dell'efficienza: efficienza delle persone nell'interpretare il loro ruolo aumentandone le capacità tecniche e contenendo l'ansia che la condizione umana contemporanea comporta (il burn-out degli operatori dei servizi!).

Sarebbe questo un tentativo di abbigliare in modo nuovo la vecchia logica della pianificazione e del controllo, quando incarni l'idea di un unico possibile rapporto di subordinazione dell'individuo alle esigenze della innovazione tecnologica, secondo una razionalità strumentale, e in vista di una maggiore soddisfazione di sé. L'impegno nelle relazioni interpersonali come verso la collettività sarebbe conseguentemente strumentale al raggiungimento del benessere individuale.

Se l'individuo non è un «essere separato», ma, come abbiamo cercato di mostrare, «è i suoi contesti relazionali di lavoro e di vita», allora è essenziale, anche per il valore dell'efficienza, considerare le dimensioni relazionali e socio-organizzative come sorgente di valore. Non è infatti possibile costruire gruppi di lavoro senza che si creino legami di natura personale, a meno di alimentare gruppi impersonali (il non-gruppo), a cui il singolo si relaziona attraverso la prestazione, richiesta dalla funzionalità tecnica, separata dalla sua personalità e soggettività.

Allentare, problematizzando, la morsa della razionalità tecnica-strumentale è la via – io credo – per creare lo spazio di coinvolgimento e impegno per le persone e di costruzione di organizzazioni possibili che siano anche un luogo più piacevole per lavorare.

Al servizio di organizzazioni possibili

Tra gli ideali di un vertice lontano e la realtà, spesso caotica di una prima linea in trincea, la possibilità e la responsabilità di chi gestisce sottosistemi organizzativi è quella di accompagnare le persone perché possano essere «baricentrate sul «sé» », consapevoli che così facendo diminuiscono le possibilità di controllo del sistema, ma cresce la capacità di apprendimento e di risposta personale e organizzativa.

Naturalmente la centratura sul «sé» di cui si parla qui è un ben diverso

processo mentale e relazionale rispetto alla modalità difensiva del non-gruppo. Ciascuno di noi ha la necessità, di tempo in tempo, di rinchiudersi in sé per cercare di dare un senso a ciò che capita nel proprio mondo personale e sociale, al fine di potersi reingaggiare con il contesto esterno. In letteratura questa viene definita come regressione al servizio dell'«io». Cercando ricorsivamente di agire nel mondo per conoscere e riorientare le proprie azioni, inevitabilmente si perdono vecchie solidarietà con i membri del proprio gruppo (gruppi), ma ci si trova costretti a riscoprire nuove solidarietà verso le persone come condizione di necessità per l'apprendimento, l'innovazione e il contenimento dell'incertezza futura. L'individuo e il gruppo non possono operare in un contesto che non favorisca questa ricerca vitale per il funzionamento di organizzazioni «flessibili» e «possibili».

In particolare mi sembra che l'ideologia manageriale di alcune grandi aziende volta a sviluppare «culture forti» riproponga in forma più sofisticata l'ossessione del controllo normativo e sia indirizzata a legare i collaboratori all'organizzazione. Ma imponendo loro di interpretare il ruolo in modo collaborativo li si lega sia sul piano affettivo che razionale, si rischia di accrescere il numero delle persone marginali che non credono nell'ideologia aziendale, si crea un paradosso rispetto agli obiettivi di flessibilità organizzativa dichiarati che non sono realizzabili se la «definizione della realtà» è una questione solo dei vertici organizzativi.

Per non restare delusi dalle riunioni

Non è possibile concludere questi spunti sulla attualità del gruppo di lavoro, senza riferirsi al fatto che in un quadro di fluidità organizzativa anche i gruppi di lavoro tendono a essere più instabili.

DIVERSI GRUPPI, DIFFERENTI CONDUZIONI

In particolare chi svolge la funzione di conduzione si trova sempre più frequentemente a gestire gruppi occasionali, costituiti ad esempio anche per una singola riunione, o gruppi temporanei, come ad esempio i gruppi di progetto.

Già in generale si sa che non esiste un modo di condurre unico per ogni tipo di gruppo e che, tra conduttore e membri del gruppo, il compito è l'elemento terzo che orienta il conduttore a interpretare il suo ruolo. La competenza specifica di chi conduce risiede proprio nella sua capacità di messa a punto di modalità di intervento diversificate in funzione degli obiettivi e del tipo specifico di gruppo di lavoro. Infatti un gruppo occasionale che si incontra per una riunione è diverso da un gruppo di

lavoro stabile; e quest'ultimo, se i membri lavorano gomito a gomito, è ben diverso da un gruppo di lavoro stabile, ma a elevata relazione virtuale; da entrambi si differenzia un gruppo di progetto ove anche il responsabile ha una appartenenza temporanea; e così via.

DOTARSI DI UN SET MENTALE E ORGANIZZATIVO

Nel caso però di gruppi temporanei non vedo, nelle realtà organizzative che frequento, una attenzione volta a tutelare le due aree critiche dell'efficienza collettiva e dell'appropriazione del senso e del compito da parte del gruppo. Salvo poi restare delusi perché le riunioni hanno un andamento formale e i gruppi di lavoro vanno come vanno.

Penso che quanto più i gruppi sono instabili e la loro durata è temporalmente definita, tanto più chi ne è responsabile abbia la necessità di costruire in anticipo e ricorsivamente un «sistema temporaneo» che renda credibile e che tuteli la realizzazione del compito.

Il «sistema temporaneo» è quindi inteso qui come un *set* mentale e organizzativo che, per sostenere processi produttivi attesi e imprevisi, cerca di prevedere in anticipo *fattori critici di risultato* quali:

- modalità di costruzione del gruppo, di *individuazione dei membri* intorno agli obiettivi e nell'ambito del contesto più ampio tenendo conto degli aspetti formali e informali;
- presenza di una *conduzione* pensata a partire dalle caratteristiche del gruppo, dagli obiettivi specifici e dal contesto;
- tutela del gruppo al fine di aiutarlo a rendere visibili al gruppo stesso e al *contesto lavorativo* i risultati del lavoro, con particolare attenzione ai modi e agli strumenti per rendicontare all'interno e all'esterno;
- *tutela del compito* aiutando il gruppo a rappresentarsi, all'inizio e in itinere, i risultati attesi e il percorso di lavoro;
- *comprensione*, da parte di chi conduce, *dei fenomeni*, anche inconsapevoli, che si sviluppano all'interno del gruppo. Comprensione da utilizzare non tanto in modo diretto ed esplicito, ma al fine di realizzare interventi congruenti sia rispetto a ciò che sta succedendo in gruppo, sia rispetto all'obiettivo. Comprensione quindi finalizzata a sostenere quell'apprendimento dialogico che può sviluppare un gruppo dotato e produttivo.

Il piccolo gruppo, luogo generatore di cultura

Animare l'esercizio critico della parola

Mario Pollo

Il «piccolo gruppo» è un luogo originale di produzione di cultura attraverso i processi con cui le interazioni prendono forma e attivano modi di riconoscersi reciprocamente, modi di pensare se stessi e gli altri, modi di collocarsi nel più vasto ambiente umano. Il gruppo ha a che fare con la produzione degli elementi preliminari di ogni cultura, ma anche con l'emergere di stili di vita capaci di sottrarsi alla cultura dell'economico e del consumo che tutto relativizza. Ma a quali condizioni il piccolo gruppo può esercitare questa funzione creativa a livello sociale e culturale?

Come il piccolo gruppo, in particolare il gruppo dei pari, può svolgere la funzione di luogo generatore di cultura?

Per prima cosa è necessario evidenziare che il gruppo è un sistema relazionale. Infatti, esso è un insieme di unità (le persone che lo formano) in relazione (attraverso la comunicazione) e interdipendenti rispetto allo scopo. Il gruppo è, perciò, un sistema a tutti gli effetti e, quindi, qualcosa di più di una astrazione. Nello stesso tempo, però, esso è qualcosa di meno di una sovra-entità egemone rispetto alle entità individuali che lo formano.

La definizione di sistema, infatti, pur riconoscendo che l'aggregazione particolare del gruppo costituisce, di fatto, una nuova entità rispetto alle persone che la formano, sottolinea che queste ultime non perdono assolutamente la loro identità, la loro autonomia e la loro libertà, dissolvendosi come semplici parti nella sovra-entità, in quanto mantengono la loro caratteristica di unità distinte.

Il concetto di sistema permette di sfuggire sia alla considerazione del gruppo come semplice somma di individui, sia alla concezione che pone il gruppo come entità superiore che annulla l'individualità dei suoi membri. L'ipotesi del gruppo come sistema non deve essere considerata una sem-

plice mediazione tra il pensiero iper-individualista e quello della totalizzazione del collettivo, ma la lettura corretta della reale natura del gruppo. Infatti, il gruppo è diverso dalla somma delle persone che lo costituiscono, in quanto è l'insieme delle relazioni tra le persone.

Un tutto che non annulla i confini

Il gruppo non è nient'altro che una trama di relazioni. L'individuo in quanto tale, con la sua personalità più intima e caratteristica, non appartiene al gruppo. Al gruppo, infatti, appartengono solo le sue relazioni, i suoi comportamenti comunicativi. Il gruppo è formato da persone, ma queste non perdono se stesse al suo interno; al contrario, in esso realizzano una parte del loro progetto di sé.

Questo modo di considerare il gruppo è simile a quello che il matematico Bolzano utilizzava per definire la congiunzione «e». Nel suo libro *Paradossi dell'infinito* affermava che la migliore definizione della congiunzione «e» è data dall'espressione: «Un tutto composto da membri ben definiti»⁽¹⁾.

Il gruppo che cosa è se non un tutto composto da persone che, come è noto, sono membri ben definiti? Il gruppo non deve perciò essere considerato una sovra-entità, ma un sistema che, nella vita, svolge tra le persone la stessa funzione che, nella logica, svolge la particella «e».

Il gruppo non deve essere visto come una sorta di mostro risultante dal distruttivo assemblaggio di persone, ma semplicemente un luogo che rende possibile una serie di rapporti significativi tra le persone. In altre parole, il gruppo è il luogo dove la persona umana manifesta la sua condizione di individuo ben definito, e quindi di un tutto che, attraverso i rapporti con gli altri, dà vita a una realtà di solidarietà, che assume la forma di un sistema sociale, il quale, a sua volta, si pone come un tutto, cioè come un soggetto specifico e autonomo della vita sociale, come del resto gli stessi individui che lo formano. Il gruppo è, quindi, un tutto che non annulla i confini che segnano la specifica differenza, che rende ogni persona una realtà irripetibile.

Concludendo, si può affermare che il gruppo è un sistema di persone in relazione tra di loro, attraverso i processi di comunicazione, che vivono coscientemente una *interdipendenza reciproca*, rispetto agli *scopi* che rendono significativo il loro *stare insieme*, senza per questo annullare i *confini* della propria personale individualità. Un sistema che nonostante questo è in grado di agire sia nei confronti dell'ambiente naturale, sia di quello

1 | Bolzano B., *I paradossi dell'infinito*, Cappelli, Bologna 1979, p. 46.

sociale come un tutto, come una unità. Il gruppo, da questo punto di vista, è una concreta esperienza di «noi» che rende possibile l'individualità e non, come qualcuno teme o vorrebbe, la sua scomparsa.

Le interazioni, luoghi della produzione del significato

In questi ultimi anni si è assistito, e ancora si sta assistendo, all'irruzione dei sentimenti e degli affetti sulla scena un tempo calpestate dalle idee. Questo ha prodotto una sorta di totalizzazione dell'affettività nella vita umana. Le comunicazioni interpersonali, ad esempio, esprimono il loro senso unicamente nella dimensione affettiva e le persone, di conseguenza, sembra che agiscano all'interno delle relazioni esistenzialmente significative quasi esclusivamente sotto la spinta di motivazioni di tipo affettivo-emozionale.

LA FORZA DEI SENTIMENTI E DELLE IDEE

Ora, che la dimensione affettiva sia presente in modo significativo nella vita delle persone è vero, tuttavia, essa non può pretendere l'egemonia, in quanto l'uomo è spinto ad agire e a dare senso alle proprie relazioni con gli altri anche, se non soprattutto, dalle idee, dai valori e dalle informazioni che possiede. Occorre a questo proposito ricordare, sulla scorta di Spinoza e delle moderne neuroscienze, che un sentimento non è una semplice emozione ma l'interpretazione che la persona dà di quell'emozione, ovvero il significato che attribuisce a essa. Infatti l'emozione e le reazioni affini sono schierate sul versante del corpo, mentre i sentimenti si trovano su quello della mente ⁽²⁾.

L'uomo è ancora, anche se non solo, un «animale razionale». Anzi, l'uomo che riesce a mantenere una coscienza limpida e critica è un uomo che non lascia che le sue idee e le sue conoscenze siano completamente possedute dalle emozioni e dai sentimenti.

L'uomo che lascia possedere le sue idee dalle emozioni diviene rapidamente posseduto dalle stesse idee, che non sono più uno strumento della sua vita, ma le condizioni della sua vita. Quando un uomo è posseduto dalle sue idee diventa intollerante, cieco al valore della diversità, portatore di violenza e di oppressione nei confronti di chi non condivide le sue idee. La sua coscienza si oscura ed egli diviene inconscio a se stesso. Allo stesso modo l'uomo che agisce solo sulla base di spinte affettive smarrisce la propria coscienza e, quindi, anche la propria capacità critica e quella del controllo etico della propria azione.

2 | Damasio A., *Alla ricerca di Spinoza*, Adelphi, Milano 2003, p. 18.

È questo il motivo per cui la buona educazione, e tra questa l'animazione culturale, ha sempre messo al centro del proprio agire lo sviluppo della coscienza e del suo alter ego costituito dalla razionalità critica.

LA LINGUA, STRUMENTO DI SVILUPPO DELLA COSCIENZA

Strumento dello sviluppo della coscienza è sempre stata la lingua, parlata e scritta, mentre la possessione emotiva è sempre stata veicolata dalle immagini. Non è un caso che l'odierna ipervalorizzazione della dimensione emotiva e affettiva avvenga all'interno di un sistema culturale in cui il linguaggio assolutamente dominante è quello delle immagini.

Ma non solo. In questa fase storica l'immaginazione da attività specialistica di minoranze artistiche e intellettuali è diventata un'attività comune alla maggioranza delle persone, che pensano e progettano la propria vita come se fosse una sceneggiatura, utilizzando per la sua costruzione le immagini che provengono dalle comunicazioni mass mediatiche.

I gruppi dei pari età abitano questa cultura sociale e, quindi, sono spesso soggetti all'imperialismo delle immagini e in qualche caso ne sono posseduti.

Contemporaneamente la lingua che i membri di questi gruppi parlano è povera di vocaboli, di *capacità di presa sulla realtà* e di strutture logiche sintattiche evolute. In compenso però nel gruppo i partecipanti scambiano emozioni e costruiscono la propria identità sull'immagine emotiva che ricevono dagli altri.

In questi gruppi non si ha crescita, ma esclusivamente una consolatoria conferma di esistenza. Quando poi le immagini che possiedono questi gruppi sono cariche di distruttività, di male, esse spingono il gruppo alla trasgressione e alla violenza. Anche se per fortuna questi gruppi sono una minoranza, la loro presenza è tutt'altro che irrilevante.

UNA PRODUZIONE DI CULTURA LEGATA A TRE OBIETTIVI

Se si vuole che il gruppo sia un luogo educativo è necessario rimettere al centro dei suoi linguaggi la lingua e, quindi, la coscienza che ad essa è strettamente correlata. Infatti, come si è visto, la lingua è al centro di ogni sistema culturale umano.

Operare con e attraverso la lingua significa, quindi, operare a livello di coscienza, di controllo critico razionale e di cambio/conservazione del sistema culturale.

La strategia educativa che può essere attuata nel gruppo per promuovere l'evoluzione del linguaggio simbolico e la produzione di cultura è centrata su alcuni *obiettivi particolari*. Il *primo* è senza dubbio quello di dare terra

alle parole e ai segni, ovvero di costruire un rapporto più forte e fecondo tra lingua e realtà. Il *secondo* è quello di far scoprire la dimensione etica delle parole, mentre il *terzo* è quello di ridare memoria alle parole.

Dare terra alle parole e ai segni

Radicalarsi in una cultura significa necessariamente stabilire un rapporto non illusorio con la realtà.

Per fare questo è necessario che si sviluppi un apprendimento della lingua che le consenta di nominare in modo non troppo ambiguo gli oggetti, mentali e fisici, che costituiscono la realtà.

Perché la lingua riesca in questa impresa è necessario che le parole riacquisiscano sia il sapere della tradizione sia il loro potere referenziale, che oggi sembra essere svanito nella frammentazione e nell'immaginario della vita sociale.

UN LEGAME DEBOLE TRA PAROLE E COSE Nella cultura sociale attuale le parole e le cose sono unite da un legame assai debole, frutto di una convenzione sociale che rivela sempre di più la sua effimera precarietà. Un legame che, al pari del tessuto sociale, appare destinato a modificarsi, indebolirsi, mutarsi o dissolversi con la crisi dell'identità culturale, con il frammentarsi della vita sociale in tante piccole isole della soggettività. Non è un caso, perciò, che nella complessità le parole siano divenute l'ultimo segno del relativo, dell'arbitrario, del non necessario, della futilità e casualità del destino umano.

Le parole spesso non sono che suoni che ritagliano un significato dal mare astratto del mondo delle idee, senza bisogno di particolari corrispondenze con le «cose» che sono la realtà. Ad esempio, la parola «pane» non designa la cosa storicamente concreta pane, bensì un significato che nasce dall'appartenenza di questa parola al sistema astratto della lingua e, quindi, dal gioco della differenza e delle opposizioni con le altre parole che appartengono alla stessa lingua più che dalla sua relazione con la cosa, mentale e materiale, per cui in qualche modo sta: il pane.

La lingua sembra essere divenuta fine a se stessa e le sue parole non hanno più bisogno di quel «residuo di barbarie» costituito dalla cosiddetta *referenza* e cioè dal rapporto con le cose.

Anche se questo rapporto non è stato abolito del tutto, esso è però soggetto ai giochi della cultura, al mutarsi della convenzione sociale a seconda del gruppo umano in cui la parola è detta. La realtà è sempre meno posseduta, compresa dalle parole: le cose vivono oggi una indicibile solitudine e sono scoperte, vissute al di fuori della loro stessa realtà.

Le cose nella loro autonomia, nella loro staticità, nel loro sottrarsi al gioco del possibile, per essere ciò che sono destinate ad essere, non appartengono più al mondo attuale, a meno che esse stesse non divengano parole, segni che rimandano a significati che sono al di fuori di loro stesse. Per sopravvivere, oggi le cose devono divenire veicoli di idee, astratte a sé medesime.

In questo gioco di parole e di segni, il mondo perde la sua *consistenza*, la sua oggettività, e la verità diviene un ricordo ingenuo di uno stato di vita arcaico e un po' barbaro.

Oggi esiste una sola verità che può essere detta: quella che non esiste verità. Che ogni verità è precaria, relativa e parziale, che può e deve essere detta con la consapevolezza della sua fragilità. Le cose, in questo mondo fantasmatico e relativo, non esistono di per sé, ma solo come veicoli di idee, solo come segni materiali di un discorso che ha altrove le sue radici. Il vestito non è una cosa, ma un segno che, per necessità, è anche una cosa. Un segno che consente l'accesso a un particolare universo, o mondo artificiale, in cui sovente si consuma la vita delle persone e dei gruppi sociali.

LA CAPACITÀ DI DARE UN NOME ALLE COSE La parola come idea porta necessariamente con sé anche una particolare concezione della verità.

La verità, quella che ha origine nella parola ebraica «dabar», è dare alle cose dei nomi che le descrivono correttamente, che sono stabili nel tempo e sono il frutto di una storia e di una tradizione.

È necessario quindi che il linguaggio, oltre alla sua potenza di creatore di mondi possibili, riscopra la sua funzione più primitiva e più potente, che è quella di *nominare le cose*, di comprenderle e di fornire all'uomo un potere reale su di esse. È quindi necessario, allo stesso modo, una riscoperta della verità delle cose, al di là dei segni con cui sono rivestite, o che sono diventate. La necessità di riscoprire le «cose», il loro ruolo, al di là del loro uso come segni, nel costruire il mondo dell'uomo si lega strettamente, indissolubilmente, all'urgenza della riscoperta di una parola che leghi, relazioni l'uomo con la realtà oltre che con le idee.

Nominare autenticamente le cose vuol dire possedere le cose e non far-sene possedere. Vuol dire aprire le cose alle novità che rendono, se non felice, almeno necessaria e costruttiva la presenza dell'uomo nel mondo. Vuol dire scoprire nelle cose le possibilità che rendono il futuro un luogo in cui la novità può dire più speranza che nel passato.

Ridare terra alle parole e ai segni, ricostituire un'ampia convenzione semantica, ecco una qualità che l'animazione di gruppo può svelare per

ridare al linguaggio la sua capacità di orientare l'uomo nella realtà, sottraendolo all'attuale ruolo di annebbiamento e di oscuramento della stessa.

Scoprire la dimensione etica delle parole

È importante far scoprire al gruppo che ogni parola, così come ogni cosa, non è neutrale, non è solo un segno ma una realtà che porta con sé una propria dimensione etica, un proprio *valore* e una capacità di *stimolare comportamenti* individuali e collettivi.

Le parole sono sempre, per prima cosa, i mediatori indispensabili del rapporto dell'uomo con la realtà. Tuttavia, questa mediazione non è mai neutrale, nel senso che essa seleziona e favorisce alcuni aspetti del rapporto uomo/mondo e ne inibisce altri ⁽³⁾.

LA PAROLA NON È MAI NEUTRALE

Ognuna di queste mediazioni attua la sua azione sulla scorta di un significato che in qualche modo prefigura, ponendosi come a priori, lo stesso mondo che la parola-strumento dovrebbe contribuire a formare o, più semplicemente, a descrivere. Infatti, chi utilizza una parola esprime, non importa se a livello esplicito o implicito, *una prefigurazione del mondo* quale esiste e dovrà essere e una ben definita concezione dell'uomo che lo abita o dovrà abitarlo.

Questo significa che ogni parola sviluppa la propria azione nei confronti della realtà almeno a due livelli: l'uno esplicito, attraverso la sua efficacia pratico/operativa, e uno implicito o latente, attraverso la visione di uomo e di vita che esso veicola.

Solitamente, però, quando si analizza una parola si tiene conto solamente del primo livello, ovvero del grado di efficacia che essa manifesta nel raggiungimento dei fini espliciti, di quelli cioè immediatamente visibili, da parte di chi la usa.

Ma non solo. Quando si valuta l'uso della parola, di solito non si tiene conto che essa possiede anche una *dimensione etica* derivantegli dal fatto che essa pone le persone in rapporto con gli altri, con se stesse e influisce sul mondo da loro abitato, migliorandolo o peggiorandolo.

L'OFFERTA DI CRITERI DI VALUTAZIONE

Tutto questo rende evidente come sia necessario che l'educazione offra ai membri del gruppo criteri per una *valutazione di natura etica e antropologica delle parole*, almeno di quelle più significative, che utilizza nella loro vita

3 | Ricoeur P., *Tâches de l'éducateur politique*, in «Esprit», 7-8, 1965.

quotidiana. L'educazione dovrebbe consentire di evitare di cadere in quella situazione, abbastanza comune e diffusa, in cui le persone, attraverso l'uso delle parole, veicolano nella loro vita quotidiana valori e visioni dell'uomo e del mondo radicalmente contrarie o perlomeno diverse da quelle che a livello cosciente professano.

La conquista del dominio cosciente su di sé e sulla propria vita passa, perciò, anche attraverso l'acquisizione della capacità di una riflessione etica e antropologica intorno alle parole che tessono il mondo quotidiano di vita delle persone.

Questa riflessione richiede che i partecipanti siano aiutati a scoprire che *ogni parola possiede un valore*. Occorre tenere presente che quando si parla di valori non si fa riferimento alle astrazioni elaborate dalla riflessione filosofica, come i concetti di giustizia, eguaglianza, ecc. Si fa riferimento, invece, alle «valorizzazioni» concrete, così come possono risultare dagli atteggiamenti assunti dagli uomini nei confronti degli altri uomini, nel lavoro, in tema di proprietà, di potere, ecc.

È il valore che rende concreto, operante ed efficace la parola a livello di sistemi sociali e individuali. È il valore che seleziona, tra tutte le possibili parole, quelli che avranno la ventura di esistere e operare realmente; la selezione di queste parole avviene, di solito, nella direzione del consolidamento e dell'espansione della cultura sociale dominante.

LO SVELAMENTO DELL'AMBIGUITÀ DI OGNI PAROLA

Si stabilisce un circolo retroattivo, una sorta di prigione senza sbarre in cui sembrerebbe che il sistema culturale dominante possa perpetuare eternamente se stesso. Per fortuna, questo processo retroattivo di stabilizzazione del sistema culturale viene spesso rotto dall'immissione, fortuita o prevista, di parole portatrici di nuovi valori che sono in grado di modificare il sistema di valori esistenti.

Occorre poi anche sottolineare come ogni parola sia sempre un'arma a doppio taglio che, come già detto, nessuno può conoscere a priori per quanto riguarda gli effetti secondari, latenti e collaterali che essa produce nell'interazione sociale.

Non c'è mai, in realtà, una parola e, quindi, un discorso, che opprime totalmente o un altro che liberi totalmente. Ogni discorso manifesta sempre qualche effetto contrario a quello principale. Questa caratteristica delle parole, che hanno sempre un ineliminabile fondo di ambiguità, è quella che, di fatto, apre gli spazi che possono essere utilizzati per rompere le catene del presente e realizzare quello che viene definito il progresso sociale e la liberazione individuale.

IL RISCHIO DI DISTACCO DALLA CULTURA STORICA

Un altro criterio di valutazione etica delle parole lo si deve ricercare nel rapporto esistente o meno tra i valori che la parola incarna e i valori della cultura in cui essa è utilizzata. Il sistema di valori in uso nella nostra società tende a rendere operanti le parole prodotte dal mondo globalizzante della comunicazione di massa e dei consumi e ad elidere le parole che sono di una cultura e di una tradizione antica.

Il mondo della comunicazione di massa centrato sui consumi è senza passato, è indifferentemente collocato nello spazio, vive in una specie di astratta dimensione al di fuori dello spazio-tempo. La tecnologia, ad esempio, crea prodotti uguali sia in Uganda che a New York, tende, cioè, sulla base di presunte regole razionali e di limitate comprensioni scientifiche, a essere normativa di un uomo nuovo senza passato, senza nazionalità e con una identità etnica di tipo universale che nega le «artrate» culture locali.

È questo uno dei fenomeni sociali, forse il principale, che produce anomia in quanto aliena l'uomo dalla sua storia e quindi da se stesso. La globalizzazione può anche significare questa alienazione dell'uomo dal tempo della storia, dalla noo-temporalità, e il suo imprigionamento all'interno del tempo spazializzato della socio-temporalità universale.

Questo rende ancora più forte la proposta che la valutazione etica delle parole tenga conto del rapporto che esse instaurano con la cultura e la storia delle persone che le utilizzano.

Sinteticamente si può affermare che, nell'acquisizione della cultura, è necessario offrire a chi partecipa a un gruppo la possibilità di cogliere la dimensione etica delle parole di cui più apprende l'uso. Animare un gruppo alla produzione di cultura vuol dire, perciò, anche rendere critica l'inculturazione, almeno per quanto riguarda l'uso delle parole e delle cose che le stesse parole nominano.

Ridare memoria alle parole

L'ultimo obiettivo è quello di far ri-apprendere un uso del linguaggio in cui le parole siano meno soggette all'arbitrarietà nella loro significazione, ma siano viceversa legate in modo più stabile alla realtà che rappresentano e dotate di un maggiore potere di collegare l'individuo con i suoi contemporanei, con quelli che l'hanno preceduto e con quelli che lo seguiranno nell'avventura della vita umana nel mondo finito dello spazio-tempo che abita.

Un'educazione linguistica di questo tipo richiede che si avvii un processo di *trasmissione culturale* teso a radicare ogni soggetto nella tradizione,

facendogli cogliere il valore e il significato che nelle parole e nelle forme della lingua si sono sedimentati nel corso della storia. Si tratta, in altre parole, di stabilire un rapporto con la memoria collettiva, anche se filtrata, come si è detto, dalla cultura attuale.

Occorre ricordare, a questo proposito, che le trasformazioni della lingua sono la testimonianza della sua avventura della storia. Di questa avventura è rimasta traccia, o almeno dovrebbe esservi rimasta, nel significato delle parole, nelle sue trasformazioni che in un qualche modo misterioso hanno mantenuto il ricordo dei significati più antichi. Ogni parola ha in ogni momento della sua vita un significato che è in parte nuovo e in parte antico.

Infatti il significato delle parole è una realtà complessa, ancora solo parzialmente spiegata, che è formata dal gioco complesso sia delle relazioni della parola con l'oggetto mentale e/o fisico che in qualche modo rappresenta e con le altre parole che formano il sistema della lingua, sia dalle catene emotivo-affettive che la parola innesca, in quanto evoca esperienze individuali e collettive che la persona e il suo gruppo sociale hanno vissuto intorno alla stessa parola o all'oggetto da questa rappresentato.

In entrambe queste relazioni gioca un ruolo non indifferente la storia, il passato della parola e dei suoi significati, che non è andato perduto anche se dimenticato, perché essa è alla base del processo che ha portato al significato odierno.

Il significato attuale di una parola non è comprensibile se non è riferito alle trasformazioni del significato antico della stessa parola. Il significato di una parola, come la superficie terrestre, è formata da molti strati, che sono il risultato delle trasformazioni storiche.

Lo strato più recente è quello dove vivono nel presente le persone che, però, non esisterebbe e non sarebbe come è attualmente se non ci fossero, al di sotto, gli strati più antichi. Non per nulla il paesaggio, la flora e la fauna di un terreno morenico sono diversi da quelli di un terreno in cui anticamente vi era il mare. È questa una considerazione talmente ovvia da apparire banale, eppure la maggioranza dei giovani, ma non solo loro, oggi tende a usare il linguaggio come se i suoi significati fossero generati solo dal presente, come se non avessero storia e, spesso, addirittura, come se fossero quasi esclusivamente legati all'esperienza soggettiva.

Questa mancanza di riconoscimento dello spessore storico del significato comporta necessariamente la riduzione della capacità di padroneggiarlo criticamente. L'acquisizione della memoria delle parole è invece la premessa perché ogni membro del gruppo acquisisca il significato più stabile e certo delle parole e dei segni che in generale utilizza.

Essere un gruppo che pensa

Il lavoro di interrogazione per fondare gruppi innovativi

Eugène Enriquez

Da sempre il gruppo è soggetto intermedio tra società e singolo, con il compito di abilitare quest'ultimo a maturare una sua autonomia da legami di dipendenza e distruttività, a favore di legami di interdipendenza e progettualità creativa. Oggi questa funzione è sottoposta a forti tensioni con pesanti ricadute tanto sul singolo soggetto quanto sulla qualità della vita collettiva. Come leggere in profondità l'evolversi dei gruppi? A quali condizioni i gruppi possono essere, anche oggi, luoghi incubatori di nuove soggettività e inedite progettualità sociali?

Vorrei richiamare l'attenzione su un aspetto del gruppo di cui, a mio parere, non si sono considerate a sufficienza le implicazioni. Mi riferisco al fatto che il gruppo è il luogo in cui si esprimono da una parte il bisogno di protezione, la chiusura identitaria e quindi la ricerca dell'omogeneo e del conforme, dall'altra il dialogo, il dibattito e il confronto dialettico tra le persone, che favoriscono l'apertura al mondo e il lavoro dell'interrogazione.

Quando un gruppo dà priorità al primo aspetto, è in preda alla malattia dell'idealità (che è mortifera). Quando invece è luogo di confronto, diventa il terreno di elaborazione della cultura, delle capacità di sublimazione degli individui e della società nel suo insieme (si erige allora a portavoce dell'Eros).

L'essenza del gruppo

Prima di proseguire la riflessione, è opportuno definire a grandi linee cos'è un gruppo.

Chiamo gruppo ogni insieme (composto da tre o più persone) che sia identificabile da altri, nel quale le persone possano riconoscersi reciproca-

mente e in cui i fantasmi e i pensieri prendano la forma di un immaginario e un simbolico relativamente condivisi, sorretti da una mistica comune.

IL GRUPPO È DESIDERIO DI COMUNITÀ

Non solo, ma il gruppo – come insieme – è animato da processi d'idealizzazione e di sublimazione, e ad esso i suoi membri vogliono e desiderano appartenere come ad una comunità. Esso tollera un certo grado di varietà al proprio interno e può scegliere se recinarsi (in tal caso chiude le porte) o se aprirsi verso l'esterno (costruisce allora ponti per andare incontro agli altri) ⁽¹⁾.

Non inserisco nella categoria «gruppo» le organizzazioni fortemente strutturate, né le istituzioni fondatrici e regolatrici della vita sociale, né naturalmente le nazioni, benché assomiglino ai gruppi nella misura in cui la loro grandezza genera, come nel gruppo, movimenti, sentimenti e desideri di appartenenza e di creazione di comunità.

Forse la definizione proposta è troppo difficile da utilizzare. Provo a semplificarla identificando semplicemente il gruppo con il «desiderio di comunità». Credo che il termine «comunità» – studiato in particolare da Ferdinand Tönnies e Max Weber, la cui origine è antica ma che oggi è tornato di moda (non a caso) – esprima bene l'«essenza» del gruppo. Per comunità intendo un'associazione volontaria di persone che condividono il bisogno di mettersi insieme, per realizzare uno o più progetti che costituiscono la loro ragione d'esistere. Non è più gruppo se a un certo punto quest'ideale comunitario viene meno.

OGNI UOMO DESIDERA STRINGERE UN LEGAME SOCIALE

Per proporre una riflessione sul gruppo mi sembra importante partire dalla distinzione, operata da Georges Bataille in un testo fondamentale (intitolato *Il senso morale della sociologia* ⁽²⁾), tra comunità «di fatto» e comunità «seconda». Per Bataille, «l'appartenenza di fatto non esaurisce il desiderio che gli uomini hanno di stringere con i propri simili un legame sociale». Pertanto «poiché non accettiamo di essere mutilati, siamo in cerca di una comunità seconda i cui fini suscitino in noi una piena corrispondenza del nostro essere».

Mi servirò di questa nozione di «comunità seconda» (senza però connotarla in senso tragico come fa Bataille) e ne esaminerò le caratteristiche. In seguito presenterò i tratti di altri tipi di comunità più o meno chiuse e più o meno propizie all'interrogazione e alla democrazia.

1 | Cfr. Simmel G., *Ponte e porta. Saggi di estetica*, ArchetipoLibri, Bologna 2011.

2 | Bataille G., *Le sens moral de la sociologie*, in «Critique», 1, Paris 1946.

È la libido a tenere insieme un gruppo

Ogni gruppo-comunità, come ho detto, è un insieme di persone che desiderano identificarsi reciprocamente e che sono identificabili agli occhi altrui. Il gruppo è quindi animato dalla libido (Freud addirittura faceva dipendere l'esistenza del gruppo dalla presenza della libido) che spinge i suoi componenti ad amarsi gli uni gli altri o quantomeno a sviluppare tra loro legami di tenerezza, amicizia, fraternità, cameratismo o solidarietà, come sublimazione della pulsione amorosa.

Il gruppo è, dunque, il luogo di sentimenti d'amore reciproci o, nel caso di gruppi con un leader, indirizzati in maniera privilegiata alla «guida». Perché i suoi membri vi si possano identificare, non basta che siano vicini topograficamente gli uni agli altri (una comunità di paese può, quindi, essere sia una comunità di fatto sia una comunità seconda).

Il criterio essenziale è che le persone desiderino fare insieme qualcosa (lavorare, giocare, contemplare, vivere) che non può essere realizzato senza gli altri.

PERCHÉ VI SIA LIBIDO SERVE UN IDEALE

Che cosa permette alla libido di svilupparsi e di avere questo potere unificante?

È il fatto che le persone si riconoscano come simili («come uomini», direbbero i membri delle tribù indiane), ossia riconoscano di avere tutte un «volto» che vogliono contribuire a preservare e non distruggere (mi riferisco all'importanza del volto nell'opera di Lévinas); è il fatto che esse apprezzino per il loro giusto valore le competenze di ognuno (la stima è una sublimazione del sentimento d'amore) e non neghino il desiderio di riconoscimento e la varietà dei desideri di ciascuno; è il fatto che esse considerino indispensabile la presenza di tutti per realizzare quei fini e quei valori che suscitano «piena corrispondenza del proprio essere» (per riprendere Bataille).

Non c'è amore in un gruppo se manca un ideale trascendente o immanente che elevi le persone e rinvi loro un'immagine idealizzata di sé.

Freud l'ha mostrato bene: perché un oggetto costantemente percepito come meraviglioso (un uomo divenuto eroe, una causa o, meglio ancora, un essere che la incarna) è in grado di prendere, per i membri del gruppo, il posto dell'ideale dell'io e di permettere loro di amarsi reciprocamente? Perché tale oggetto ha rivolto loro un discorso d'amore e perché rappresenta ciò che essi da tempo desiderano inconsciamente per placare la propria sete: la realizzazione del proprio io ideale, del proprio fantasma di onnipotenza, del desiderio di essere un superuomo (un essere «non

mutilato» – come dice Bataille – che continua a evitare e negare la castrazione simbolica). Qualora un tale oggetto venisse a mancare, i membri del gruppo dovranno allucinare un altro oggetto meraviglioso (un grande progetto, una grande impresa) che sia capace di mobilitare la loro libido e il loro entusiasmo.

In ogni uomo sonnecchia un *conquistador* che, come Pedro de Heredia, spera di veder «nuove stelle salire dal fondo dell'oceano», anche se poi conquistador non si riesce a essere e ci si accontenta, per la maggior parte del tempo, di assomigliare al «piccolo uomo» di Wilhelm Reich. Un progetto innovativo, che faccia di noi potenzialmente un grande uomo, è dunque in grado di toglierci dalla polvere.

L'ODIO DEGLI ALTRI NON CREA IDENTITÀ COLLETTIVA

C'è tuttavia un caso in cui il «gruppo secondo» può esistere senza amore. Ciò accade quando gli altri gruppi identificano alcuni uomini come un gruppo, attribuendo loro caratteristiche negative, senza però che questi rivendichino un'appartenenza comunitaria. È stato il caso degli ebrei.

Sostenere che la nozione di «ebreo» sia il prodotto dell'odio antisemita – come ha suggerito Jean-Paul Sartre – è certamente riduttivo; ciò non toglie che molti ebrei avrebbero volentieri fatto a meno di una simile etichetta (trasformatasi in stella da portare contro la propria volontà) e infatti l'hanno esplicitamente rifiutata. Questo rifiuto è espresso in modo chiaro nel libro di Theodor Lessing *L'odio di sé*.

Essere considerati colpevoli dagli altri, finire per sentirsi colpevoli, anche se è difficile identificare la colpa commessa, tende a spingere l'ebreo nella propria comunità, che prende così l'aspetto di ghetto. In questo caso non è l'amore che unisce il gruppo, bensì l'odio altrui. D'altronde il gruppo non è propriamente unito: il sentimento di essere stigmatizzati non basta per costruire una comunità (a meno che gli individui così etichettati non rivendichino le proprie stimmate, si comportino secondo l'immagine che gli altri hanno attribuito loro e si mettano a lottare, più o meno radicalmente, contro chi li odia).

Nessuno desidera appartenere a un gruppo simile: alcuni infatti lo rifiutano, altri si nascondono o cambiano nome. Quando gli uomini sono costretti ad aderire a questa identità collettiva, tenuto conto del loro scarso fervore, daranno vita a dissidi interni che frammenteranno il gruppo.

Se dunque un gruppo per essere tale ha bisogno di essere identificato dagli altri, è anche vero che questo non basta. Quel che occorre è in primis il modo in cui il gruppo si identifica e dà senso alla propria azione. E, per dare senso, deve essere in gioco l'amore.

I tre pilastri di ogni gruppo-comunità

Torniamo dunque al nostro gruppo «libidinizzato». Perché la sua azione o la sua esistenza possano proseguire, è necessario che siano sostenute da un immaginario, da un simbolico e da una mistica comuni.

UN IMMAGINARIO CHE DÀ LA SENSAZIONE DI PARLARE LO STESSO LINGUAGGIO

L'*immaginario comune* è fondamentale perché il gruppo è uno spazio in cui possono dispiegarsi i fantasmi più diversi, le opinioni più disparate, sentimenti d'attrazione e di repulsione, stereotipi, idee pre-formate, ricordi, sogni, progetti, ecc.

Insomma, tutta una serie di elementi eterogenei che hanno però la misteriosa facoltà di combinarsi insieme per dare vita a un mito, a un'ideologia, a una concezione del mondo più o meno consistente o, almeno, a una percezione condivisa della realtà, senza con questo cancellare gli immaginari individuali né le immagini gruppali che non trovano posto in questa architettura. La «scuola repubblicana» richiamata da Florence Giust-Desprairies⁽³⁾, l'idea di nazione, il razzismo, la purezza della psicanalisi, ecc., possono servire da esempi per visualizzare questo immaginario comune.

Non ho utilizzato i termini «rappresentazioni collettive» o «rappresentazioni sociali», termini molto apprezzati oggi. La ragione è semplice: la rappresentazione rinvia a un'immagine unificata, in grado di dare un senso al mondo e di suscitare comportamenti adeguati, mentre ciò che voglio evidenziare è che questo immaginario è un «guazzabuglio», un assemblaggio variegato di elementi che potrebbero strutturarsi diversamente, un contenitore «indefinito», fluttuante, che può assumere forme molto diverse e dare vita a comportamenti contraddittori.

Chi non è favorevole all'idea di nazione oggi in Francia? Eppure questa idea di nazione è declinata in modi profondamente diversi dai vari partiti politici. Altro esempio: l'idea di una unione europea può dar luogo alle interpretazioni più variegata e suscitare atteggiamenti opposti.

Se dagli esempi macrosociologici torniamo al livello microsociologico, non possiamo non constatare come l'«illusione gruppale» o l'«ossessione di pienezza»⁽⁴⁾ possano sviluppare atteggiamenti mortiferi o costruttivi, comportamenti megalomaniacali o di fondazione di un nuovo reale, il desiderio di rimanere tra pochi intimi oppure di fare proseliti, ecc.

3 | Cfr. Giust-Desprairies F., *L'imaginaire collectif*, in «Revue française de psychanalyse», 3, 1999.

4 | Cfr. Anzieu D., Enriquez E., *Le rencontre du groupe*, in «Revue française de psychanalyse», 3, 1999.

Un immaginario comune è dunque un «significante fluttuante» – per riprendere la bellissima formula di Lévi-Strauss⁽⁵⁾ – che può accordarsi a una miriade di significati molto diversi tra loro. È per questo che tale immaginario non è stabile, ma subisce continui processi di decostruzione e ricostruzione.

Ciò non impedisce che esso abbia un effetto unificante e possa dare, alle persone che lo condividono, la sensazione di parlare lo stesso linguaggio e di appartenere al medesimo gruppo.

Ci si accorge, quindi, che questo immaginario è più simile a un puzzle che a una unità organica. Eppure, senza di esso, il gruppo non arriverebbe mai a costituirsi. «Ci si capisce grazie ai malintesi» diceva Paul Valéry. Questo aforisma dovrebbe essere tenuto presente da tutti coloro che si occupano di gruppo.

UN SIMBOLICO CHE PERMETTA AL GRUPPO DI STRUTTURARSI

Ma l'immaginario comune non è sufficiente. Perché un gruppo possa pensare e strutturarsi, dev'esserci un simbolico comune, ovvero una legge organizzatrice che permetta a ciascuno di situarsi e di adottare una modalità specifica di far vivere le regole e di scambiare parole, beni e servizi. Un gruppo si costituisce solo dopo essersi dato una legge, e questa legge non può che essere – nel caso del gruppo – quella del dialogo, del confronto, del dibattito, ossia quella che fa del ricorso al linguaggio («parlare è già sublimare» diceva Cornelius Castoriadis) il solo principio di costituzione e funzionamento del gruppo (l'uso della forza va bandito). Il dialogo e il confronto necessitano, per avere luogo, della creazione di regole e procedure standardizzate che permettano a ognuno di trovare il proprio posto e di sapere ciò che è lecito dire e ciò che non lo è.

Un simbolico è, dunque, simultaneamente un sistema di divieti e di riferimenti. Esprime la volontà di far sì che i contenuti dell'immaginario possano fecondare la realtà e trasformarla.

Nessun cambiamento è possibile se alla base mancano certi «rituali» che hanno la funzione di delimitare un immaginario sempre debordante (per il suo carattere indefinito e fluttuante) e di consentirgli di svolgere il ruolo *d'innesto*.

Certo rituali, regole, procedure troppo rigide possono affievolire la forza e l'impatto dell'immaginario. Ma se mancano (se cioè non si accettano limiti), diventa impossibile per un gruppo organizzarsi e produrre cultura. Ogni gruppo quindi, per produrre effetti creativi, dovrà trovare il pro-

5 | Cfr. Lévi-Strauss C., *Introduzione all'opera di Marcel Mauss*, in Mauss M., *Teoria generale della magia*, Einaudi, Torino 1965.

prio equilibrio tra una rigidità mortifera e un lassismo eccessivo. Un tale equilibrio presuppone che il simbolico, come l'immaginario, passi attraverso fasi di rimodellamento che non imbriglino troppo l'inventiva del gruppo e dei suoi membri.

UNA MISTICA CHE GARANTISCA LEGAMI E OBIETTIVI

Una terza dimensione è indispensabile al gruppo: l'esistenza – come già aveva notato Bataille – di una *mistica comune* che mobiliti le energie.

Questa dimensione è di solito dimenticata. Ma anche quando venga considerata non si riesce a capire che cos'è che permette a un gruppo – risultato di «affinità elettive» (dentro ogni gruppo è sempre in atto una procedura di cooptazione) ed esso stesso comunità elettiva – di dedicarsi totalmente a una causa o a un individuo e di sacrificarsi, in caso di necessità, per favorirne il successo.

Il sacro dimora sempre in un gruppo, è la sua presenza ad assicurare il legame gruppale.

Se il sacro viene meno e solo il profano regge i rapporti, il gruppo si sfalda e i suoi membri vivono un senso di smarrimento. Porto un esempio: i primi gruppi di psicanalisti erano convinti di difendere una causa sacra («la psicanalisi è la mia vita» diceva fieramente Freud). Ci si può domandare se un certo impoverimento delle associazioni psicanalitiche e il declino della loro creatività non siano legati alla diffusione e volgarizzazione della psicanalisi stessa, che è così sprofondata al rango di disciplina profana, inadatta a far vibrare i propri sostenitori.

Un gruppo, sempre minoritario nelle sue fasi iniziali, ma che voglia lottare per le proprie idee e convinzioni, deve essere animato da passione. E questa si accende solo per le cause sacre. Naturalmente il sacro non è sempre sul punto di ebollizione; talvolta è un po' sbiadito, contaminato dal profano. Ciò non toglie che, se i membri non investono il gruppo – almeno in parte – di una fede da «monaci-soldati», il gruppo non avrà nessuna influenza sociale.

Se gli impressionisti sono oggi i pittori preferiti dal pubblico, che si mostra sensibile ai loro giochi di luce e colore, è perché essi hanno saputo combattere, raccogliere la sfida (il termine «impressionista» era, inizialmente, usato in senso spregiativo) e trasformare lo sguardo del pubblico. Un covone non è più un covone, è un Monet. La montagna Sainte-Victoire è divenuta un Cézanne.

Questi sono dunque i pilastri di ogni gruppo che forma una comunità: un immaginario come leva d'innesto, un simbolico come cornice della riflessione e dell'azione, una mistica che focalizza l'azione su obiettivi definiti.

Le diverse forme di gruppi-comunità

Vorrei ora proporre un elenco di gruppi-comunità (senza pretese di esaustività), esaminandone le specificità e le differenze.

LA COMUNITÀ INCONFESSABILE

La tipologia della comunità «inconfessabile»⁽⁶⁾ raggruppa tutte le comunità tentate dal chiudersi in se stesse (con relazioni «endogamiche» ed elitarie tra i componenti): circoli letterari, artistici o scientifici; confraternite; società segrete che tramano chissà quale congiura; sette interamente assorbite dalla difesa e dal perseguimento di una causa.

Sono comunità «inconfessabili» poiché non possono rivelare la propria vera natura senza rischiare di atrofizzarsi. Vogliono dare un'immagine di sé scissa da ciò che esse sono realmente. Confessare la propria natura significherebbe perdere il proprio carattere sacro, marginale e trasgressivo. Per quanto diverse siano, esse mettono in opera un immaginario comune piuttosto stabile, un simbolico fatto di rituali rigidi e soprattutto una mistica che le autorizza a esigere dai propri membri entusiasmo, dedizione e sacrificio.

Queste comunità sono circondate non solo da un «involucro protettivo» (Didier Anzieu), ma da veri e propri confini che permettono di distinguere chi è amico da chi è «escluso» o è un nemico da convertire o eliminare. Esse sono affette da una malattia dell'idealità (e non da un processo di idealizzazione, proprio di ogni gruppo) che impedisce loro di interrogarsi sulla bontà dei propri pensieri e delle proprie azioni. Sviluppano un vero terrorismo intellettuale (chi non pensa come loro è in errore) poiché sono plasmate di certezze. Sono gruppi militanti che esigono dai propri membri una fede a prova di bomba e che espellono chiunque si mostri troppo tiepido (il gruppo surrealista, nell'apice del suo splendore, è esemplare da questo punto di vista).

In queste comunità regnano l'illusione, la convinzione e l'amore reciproco. Il termine «fratello» è di uso comune. I loro membri sono pronti all'obbedienza, *perinde ac cadaver*; hanno paura della propria libertà (oppure non sanno che farsene) e si sentono sostenuti e nutriti dal gruppo, autentico guscio protettivo che pensa al posto loro.

La paranoia è spesso presente in questi gruppi, poiché si vivono come araldi della purezza e della verità. Si sentono perseguitati e, di fatto, spesso lo sono, dal momento che si collocano ai margini di una società che appare loro in decadenza e che per questo vogliono trasformare. La trasgressione

6 | Espressione di Maurice Blanchot che io uso in un senso un po' diverso.

è la loro parola d'ordine. Possono, di conseguenza, essere portatori sia di innovazioni sociali e culturali (il gruppo surrealista o quello psicanalitico testimoniano questa possibilità) sia di desideri di regressione arcaici e persino apocalittici.

Queste comunità sono popolate da «soggetti di convinzione», convinzione talvolta inculcata a forza (come nelle sette), ma il più delle volte profondamente radicata. L'eccesso che le caratterizza dà loro un aspetto affascinante e può portare a un progresso nella civiltà o, al contrario, annunciare un ritorno alla barbarie.

LA COMUNITÀ ETNICA

Per la comunità «etnica» quello che conta è la difesa e il mantenimento delle proprie tradizioni e della propria cultura. Se essa rivendica la propria appartenenza etnica, è perché teme di essere spazzata via dal vento della storia. Questo spiega perché il suo immaginario e il suo simbolico siano piuttosto omogenei, benché non abbiano il grado di rigidità e di certezza presente nella comunità inconfessabile.

L'aspetto mistico è meno evidente: emerge solo quando la comunità subisce persecuzioni o si creda perseguitata. In tal caso la comunità può imbracciare le armi per difendersi o per distruggere altre «etnie» («purificazione etnica»), ma solitamente si accontenta di vivere separata, di vigilare sui propri rituali e di proteggersi da ogni contaminazione.

I suoi membri non necessariamente si amano l'un l'altro, anzi spesso sono mossi da interessi divergenti. Soltanto quando sono attaccati diventano capaci di un pensiero e un'azione comuni, a meno che non cedano alla tentazione di considerarsi in una posizione privilegiata rispetto ad altri dello stesso gruppo (si pensi al comportamento tenuto durante la guerra da molti ebrei francesi verso ebrei di origine straniera).

Possiamo annoverare in questo tipo di comunità ogni gruppo «minoritario» (o trattato come tale), che non disponga di «armi» sufficienti per ottenere il rispetto e ricevere un trattamento uguale agli altri (anche se ufficialmente gli venga riconosciuto lo stesso diritto all'uguaglianza e alla considerazione).

È il caso, ad esempio, della comunità magrebina in Francia; o del gruppo (in senso lato) delle donne in tutti i Paesi del mondo (la cui discriminazione si cerca di contrastare con misure correttive che favoriscano la loro assunzione nelle aziende, con leggi sulle molestie sessuali, con la richiesta di inserire il principio della parità tra i sessi nei codici giuridici). In questi due casi, i gruppi si riconoscono come tali poiché si sentono misconosciuti dallo sguardo della maggioranza della nazione (i magrebini)

o dallo sguardo degli uomini (le donne).

Questi raggruppamenti non sono per forza tenuti insieme dall'amore. Talvolta il collante è l'odio che provano per la maggioranza che non sa accoglierli e che, per di più, li domina e li sfrutta (si pensi all'«odio» di molti immigrati delle banlieue o a quello espresso dalle femministe che seguivano Valerie Solanas e il suo *Scum manifesto*). Il loro immaginario e il loro simbolico non sono coesi. Quanto all'elemento mistico, esso è del tutto assente, tranne rari casi in cui è all'origine di movimenti d'ispirazione religiosa o politica. Questi gruppi hanno infatti un unico desiderio: quello di non essere più dei gruppi e di avere altre possibilità di identificazione, d'appartenenza, di riferimenti da quelli che vengono loro imposti.

LA COMUNITÀ NEO-TRADIZIONALE

Parlando di comunità «neo-tradizionale», non mi riferisco alle comunità di paese, che quasi sempre sono comunità di fatto che gestiscono le interazioni affettive e le relazioni di scambio in base a costumi che possono sì cambiare, ma che raramente vengono messi in discussione.

Intendo invece richiamare le comunità «neo-rurali», «neo-arcaiche», la maggior parte delle quali sono ormai scomparse, che si sono create in Europa occidentale e negli Stati Uniti negli anni '60 e agli inizi dei '70. Questi gruppi volevano tornare a uno stile di vita più semplice, legato alla natura ⁽⁷⁾, antigerarchico: tutto (dal lavoro fino, in alcuni casi, al partner) doveva essere condiviso e ogni decisione derivare dalla discussione e dall'adesione convinta e ragionata di ciascuno.

Queste comunità d'ispirazione fourierista (anche se il nome di Fourier serviva solo da etichetta) ⁽⁸⁾ esaltavano un anarchismo (filosofico) dolce e relazioni umane armoniche. I conflitti dovevano essere evitati o affrontati serenamente. Era l'epoca del «fate l'amore, non la guerra» e dei «figli dei fiori».

Le teneva insieme la volontà di realizzare un'utopia – l'utopia di una comunità ideale, da cui le relazioni di potere e di proprietà fossero bandite, capace di dimostrare agli altri (ai dubbiosi, ai cittadini, ai capitalisti) che un'alternativa era possibile. Erano in gioco affetti potenti, vi circolava un'energia libera, una passione accesa. Era all'opera un'aritmetica rudimentale delle passioni (che nulla aveva a che vedere con l'elaborazione sofisticata di Fourier). Ragione e passione si sostenevano reciprocamente.

7 | Alla maniera di quello descritto in Thoreau H. D., *Walden ovvero la vita nei boschi*, BUR, Milano 1988.

8 | Cfr. Desanti D., *San Francisco: des hippies pour Fourier*, in «Topique», 4-5, 1970.

Un immaginario illusorio ma potente ⁽⁹⁾ fecondava la realtà (pur mantenendo le persone in una dimensione un po' de-realizzata), il simbolico usato era povero ma chiaro (la regola era l'uguaglianza e la condivisione), un certo grado di misticismo di tipo ascetico (anche se vi trovavano spazio eccessi sessuali) presidiava il funzionamento della vita comunitaria. Vi era una forte pressione all'uniformità. Le persone che non potevano sopportare questa situazione o che denunciavano il totalitarismo diffuso (anche la bontà può essere totalitaria) dovevano andarsene; disturbavano un ordine che era tanto più imperativo perché proclamato in nome della libertà.

Col tempo queste comunità, senza sparire del tutto, si sono rarefatte. Il mondo esterno non era cambiato. Lo stile di vita «hippie» – i cui i valori centrali, oltre all'uguaglianza e alla condivisione, erano il rispetto della natura e il cibo biologico – diffondendosi nella società moderna si è trasformato in mero folklore e anche chi lo adottava ha via via finito con il crederci sempre meno.

Ad ogni modo queste comunità erano condannate fin da principio. Avevano cercato di sciogliere un dilemma insolubile: tornare alle mitizzate comunità originarie, in cui i legami di vicinato erano legami di aiuto, di amicizia e di convivialità (occultando la violenza e gli odii che, di solito, sono il destino di questi gruppi ristretti, in cui tutti si controllano a vista e ciascuno vuol sapere tutto dell'altro per poi sparlare) e al tempo stesso adottare comportamenti sessuali liberi e decisioni collegiali, caratteristiche mai presenti nelle comunità tradizionali in cui la vita dei membri era scandita da regole severe.

Questi gruppi portavano, programmata in sé, la propria morte, proprio mentre pensavano di partecipare alla vittoria della pulsione vitale.

LA COMUNITÀ SPORTIVA: LA SQUADRA

La squadra sportiva è ormai un riferimento obbligato per tutti gli studiosi e gli esperti di gruppo, ne costituisce il modello ideale.

La ragione è evidente. In una squadra, ognuno condivide gli stessi valori (essere il migliore, dare il meglio di sé ⁽¹⁰⁾), persegue lo stesso scopo (il successo), ha un ruolo determinato, è interdipendente con gli altri con cui deve moltiplicare le interazioni, è mosso da un ideale di efficacia. In una squadra, ognuno può realizzarsi pienamente e personalmente, esprimere tutto il proprio talento solo dedicandosi, anima e corpo, al gruppo. Non

9 | Cfr. Anzieu D., Enriquez E., *op. cit.*

10 | Cito frasi stereotipate ripetute da numerosi sportivi per motivarsi costantemente.

vi è alcun conflitto che mini il morale della squadra (al massimo qualche disaccordo che un bravo allenatore deve saper smorzare); al contrario, le basi della riuscita sono l'amicizia, l'emulazione simpatetica, l'incoraggiamento, il piacere della vita in comune.

La squadra sportiva, quando funziona bene, è un gruppo senza problemi, i cui membri si amano, si apprezzano, si considerano fratelli malgrado le loro differenze culturali, di colore o di religione, e allo stesso tempo sono di un'efficacia formidabile. Essa rappresenta la realizzazione di un sogno: l'alleanza dell'amore e della *performance*. Qui tutto è comune e solido: l'immaginario, il simbolico, la mistica sono blocchi di granito che non possono essere scalfiti, pena lo scioglimento del gruppo (che arriva più in fretta di quanto si pensi).

Vi è un solo problema: i momenti di fusione, di successo di gruppo, rappresentano eccezioni. E poi bisogna arrendersi all'evidenza: gli altri gruppi umani non sono squadre sportive e la vita non è uno sport. Per questa ragione le imprese – che pure hanno sperato di apparire come le comunità della modernità, che hanno cercato di suscitare l'identificazione dei propri membri, la loro adesione ai valori che esse proponevano, agli obiettivi che esse definivano – solo per un attimo hanno dato l'illusione di esservi riuscite. In effetti, i valori di dirigenti e azionisti non sono gli stessi di operai e impiegati, nelle imprese continua a vigere una gerarchia rigida, gli obiettivi da raggiungere non hanno nulla di evidente e l'amore si trova sempre «in libertà vigilata». Perciò, non intendo menzionare l'impresa tra i gruppi-comunità. L'impresa resta un'organizzazione o un'istituzione, cioè il luogo di un lavoro forzato e di norme da rispettare, sebbene alcuni attori sociali riescano a identificarvisi.

La comunità, luogo del pensiero e dell'interrogazione

C'è un altro tipo di gruppo che ho chiamato, tempo fa, «il gruppo che pensa». Esso forma una comunità, ma non mira a mantenere questa forma, anzi ne diffida. Gli sembra infatti contenere una minaccia⁽¹¹⁾: la minaccia dell'autoreferenzialità, dell'incesto, dell'indifferenziazione, del conformismo, dell'obbedienza all'ordine pronunciato da un leader al quale si attribuiscono potere e fiducia.

Esso ambisce a mantenersi semplicemente come un gruppo, in altre parole come un luogo «del pericolo», del confronto tra desiderio di riconoscimento e riconoscimento del desiderio, come luogo della ricerca

11 | Enriquez E., *La menace qui vient de la communauté*, in «Revue internationale de psychosociologie», 2, 1995.

dell'identità e dell'angoscia della frammentazione, della paranoia, della perversione, del masochismo o della nevrosi sempre pronti a riemergere, della comunione e del conflitto. Territorio, dunque, di tutte le contraddizioni a cui l'essere umano non può sfuggire. Territorio, inoltre, che si instaura in virtù di una filiazione ad antenati che hanno permesso l'esistenza del gruppo e verso i quali si è contratto un debito che va rimborsato. Un luogo di creazione di orientamenti normativi e di progetti che devono informare la realtà. Luogo, in definitiva, in cui si dispiegano tanto il lavoro della cultura quanto la tentazione della barbarie.

IL SUPERAMENTO DELL'IDEALIZZAZIONE E DELLA SUBLIMAZIONE

Un gruppo che pensa può essere un gruppo scientifico, politico, «etnico», non importa. Quello che conta è che esso sia un gruppo che cerchi di non essere troppo influenzato da processi di idealizzazione e che metta in opera processi di sublimazione. Che rifiuti di porsi come gruppo istituito e tenti di mantenere vivo il momento istituyente. Che non abbia paura del «lavoro del negativo», quel lavoro capace di mettere in discussione le coesioni difensive in atto nella formazione di un'unità compatta.

I membri di un gruppo che pensa sono pienamente se stessi con le proprie specificità e contraddizioni, capaci d'amore e odio, di comprensione e rigetto, con le proprie passioni e le proprie competenze (diverse, complementari e contraddittorie).

Essi accettano di confrontarsi sul valore delle proprie convinzioni, di assumere responsabilità verso gli altri membri e verso il mondo esterno, di non rinunciare a dialogare con gli altri e con la propria finitudine che li obbliga a un'elaborazione del lutto e a un lavoro di costruzione sempre incompiuto, costantemente da riprendere.

È proprio in virtù di questa capacità di accettare di situarsi in una tradizione (che si può rinnovare e persino tradire, a patto di accettarne il debito), di inventare con gli altri una storia collettiva di cui tutti sono i soggetti («la poesia» diceva Lautréamont «dev'essere fatta da tutti, non da uno solo», e così la storia); è proprio in virtù di questa possibilità di lavorare e di amare (unica condizione, secondo Freud, per non ammalarsi e per non lasciare campo aperto alla pulsione distruttrice), di elaborare un immaginario, un simbolico, una mistica sempre da riaggiornare ma di cui anche sapersi liberare; è dunque in virtù della prossimità che intrattengono e della distanza che mantengono, tra loro e in se stessi, che i membri di un gruppo possono diventare veramente «creatori di storia»⁽¹²⁾. Quando vi

12 | Enriquez E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris 1997.

riescono, sono consapevoli di lavorare per le generazioni future, di fronte alle quali hanno, come verso quelle precedenti, un debito da saldare.

LA SPERANZA PASSA ATTRAVERSO IL GRUPPO

Certamente i gruppi che pensano sono rari. E la descrizione abbozzata risulta un po' ideale: tutti i gruppi in realtà sono presi dentro un'oscillazione tra ripiegamento identitario, idealizzazione del proprio essere e del proprio fare, desiderio di un mondo senza conflitti nel quale siano ascoltate solo le proprie certezze trasformate in verità e, d'altro lato, apertura sul proprio «foro» interiore, sulla propria «inquietante estraneità» e sul mondo, accettazione dei conflitti e di un'interrogazione che è al fondamento stesso dell'esperienza democratica, basata sul dialogo, sulla libertà, sull'istituzione permanente delle norme e la creatività.

Eppure la tendenza del gruppo a voler essere una comunità certa delle proprie opinioni e trionfante prevale spesso sull'altra, più riflessiva e angosciante, poiché si nutre più facilmente d'illusione. Il compito di ciascuno è dunque, a mio parere, quello di lottare contro la tendenza più forte e facile: la chiusura comunitaria. Solo a questa condizione si potranno fondare gruppi innovativi, dinamici, conflittuali, in grado di introdurre effervescenza nel tessuto sociale e favorirne – questa è la speranza – il rinnovamento.

(Si ringrazia Gabriella De Fino per la traduzione)

Il gruppo nasce nel vuoto creaturale

Il valore dell'interrogazione e la generatività della mancanza

Ugo Morelli

Nel riflettere criticamente sul gruppo oggi, questo testo sceglie una precisa ottica di ricerca alla luce dell'ipotesi che ogni gruppo nasca dalla tensione creativa alimentata dalla mancanza che ogni generazione sperimenta e tende a colmare. Ma non è facile dar vita a esperienze di gruppo che, nel far fronte alla mancanza dentro la crisi, si aprano alla scoperta della «possibilità». Un diffuso deficit di pensiero, incerto nell'interrogare la mancanza, fatica a (ri)generare il desiderio. Come andare oltre sviluppando adeguate forme di interrogazione delle diverse gruppalità?

«Il pericolo è nella nettezza
delle identificazioni».
(Samuel Beckett)

La vitalità di un gruppo dipende dalla sua dinamica evolutiva. È in quanto evolve, divenendo in grado di contenere le dinamiche delle relazioni tra gli individui che lo compongono, e di essere per ognuno occasione di ulteriore individuazione, che un gruppo vive.

Proprio a livello delle dinamiche psicologiche dei gruppi sociali emerge l'importanza degli ideali trascendenti o immanenti. Quegli ideali alimentano i legami affettivi e sociali interni al gruppo e diviene importante chiedersi da dove possano nascere.

La mia ipotesi è che nascano dalla capacità di autoelevazione semantica degli esseri umani in quanto esseri naturalmente relazionali, capaci di creatività ed esperienza estetica, fino a evolvere verso una «coscienza di ordine superiore» che permette di vedere con altri occhi e aprirsi a inedite possibilità. Quell'autoelevazione è fatta di elaborazione della mancanza, di capacità di tollerare il vuoto e sospendere i domini di senso, almeno provvisoriamente. Noi siamo in grado di generare senso e significato,

creare l'inedito e istituire discontinuità. Possiamo però implodere nel conformismo e giungere a situazioni di saturazione degli spazi generativi all'interno di un gruppo.

Discuterò perciò alcune delle dinamiche indicate, al fine di fornire un approfondimento concettuale che possa dar vita a indicazioni operative per la qualità della vita nei gruppi; quella qualità che appare strettamente associata alla capacità di farsi domande, elaborare il vuoto, affrontare il conflitto delle differenze, generare l'inedito e invidiare o riconoscere le innovazioni.

L'attenzione principale è rivolta a cercare di capire come si esprime quella che sembra l'inevitabile parabola di ogni dinamica gruppale: giungere, dopo la fase istituyente, a produrre un'ideologia; quell'ideologia, nata di solito come istanza di liberazione, tende poi a irrigidirsi, rendendosi così indisponibile a nuove forme di conoscenza. La difficoltà principale sembra essere, perciò, la ricerca delle condizioni per abitare la «concretissima illusione» di stabilità dinamica che potrebbe consentire la vitalità di un gruppo nel tempo.

La stessa esigenza di utilizzare un ossimoro per definire la stabilità dinamica finisce per indicare la dimensione ambigua delle dinamiche relazionali e cooperative o conflittuali nella vita dei gruppi. Un vuoto creaturale meriterebbe un investimento dedicato in instabilità e la sua elaborazione evolutiva potrebbe consentire al gruppo di preservare l'organizzazione distintiva mentre cambiano le sue ideologie e le sue strutture.

Una premessa critica al mito dell'interiorità

Mi sembra che per ragionare oggi sul gruppo si richieda una riflessione preliminare che rimanda al mito diffuso dell'interiorità.

In discussione è il primato dell'individuo nella nascita dei comportamenti sociali. Posta la reciproca influenza tra individuo e gruppo nel processo di individuazione e soggettivazione, le ricerche recenti cercano di rispondere alla questione se sia l'individuo a dar vita alle relazioni e alla socialità, come emanazione del proprio mondo interiore, o se le relazioni siano alla base dell'individuazione e della soggettivazione.

TROPPI ENFASI SULL'IO INTERIORE

Vi sono sufficienti ragioni per sostenere che, in questo processo circolare e ricorsivo, sia stato troppo enfatizzato il ruolo di un «io» interiore, autonomo, compatto e consapevole, come fondatore e costruttore di sé e delle relazioni sociali nelle forme gruppali e collettive. Pare proprio che sia la relazione la fonte dell'individuazione e che vi sia stata nel tempo

un'enfasi eccessiva sul mito dell'interiorità come fonte della gruppaltà. Pare, insomma, che sia difficile sostenere l'esistenza di un «io» senza un «noi»⁽¹⁾.

Un'idea del soggetto che fonda gruppi autonomamente, a partire dal proprio mondo interno, era già stata messa in discussione riconoscendo che il gruppo è di più della somma degli individui che lo compongono. Non sembra però sostenibile un'interiorità autotrasparente, fatta di intenzione e volontà, che crea gruppi e istituzioni. «L'azione volontaria è caratterizzata dall'assenza di sorpresa» scrive Ludwig Wittgenstein⁽²⁾. Le azioni volontarie, come quelle perfettamente razionali, sono più uniche che rare nell'esperienza umana. Eppure per secoli la razionalità e la volontà sono state certezze mitiche nella descrizione degli esseri umani. Certezze intuitive sulle quali tuttora si fondano credenze e comportamenti rivelatisi spesso fallaci e problematici.

Proprio sui limiti dell'intuizione e della psicologia intuitiva è opportuno svolgere alcune considerazioni critiche. È importante tendere a disvelare alcuni degli aspetti con cui noi esseri umani abbiamo creato il mito dell'interiorità, attribuendovi il ruolo di generatore di azioni, sentimenti e comportamenti.

L'INCOMPLETEZZA DELL'AUTOCOSCIENZA

L'incompletezza dell'autocoscienza è forse uno dei fenomeni più celati dal mito dell'interiorità. Quell'incompletezza è molto più universale e «radicale» di quanto si pensi. Il concetto del «sé» è criticabile fin dalla sua formulazione linguistica. In italiano l'articolo «il» davanti a «sé», proprio perché va contro il corretto e comune uso, definisce subito una tecnicità di concetto e *ipso facto* una entificazione. Il sé è allora subito una cosa, è diventato un oggetto. Non solo, ma finisce per proporsi come entità coesa, generando un malinteso su cui si fonda un'intera tradizione psicologica e psicoterapeutica.

Questo è solo un esempio dei processi di reificazione e mitizzazione della coesione dell'interiorità con cui le discipline psicologiche hanno descritto il comportamento umano nel tempo. Se si pone attenzione ai procedimenti epistemologici e metodologici della psicologia e delle scienze cognitive emerge l'opportunità di critica verso un approccio esclusivamente introspettivo, e i limiti di una disciplina che mira a convincere più che a dimostrare.

1 | Si vedano in proposito: Jervis G., *Il mito dell'interiorità. Tra psicologia e filosofia*, Bollati Borin-gieri, Torino 2011; Rizzolatti G., Sinigaglia C., *So quel che fai*, Raffaello Cortina, Milano 2006.

2 | Wittgenstein L., *Ricerche Filosofiche*, Einaudi, Torino 1975, p. 213.

Per questa via la coscienza non è considerata un dato ma un processo e i meccanismi di acquisizione di ciò che chiamiamo coscienza sono fondamentalmente inaccessibili all'automonitoraggio e all'introspezione.

LA NOSTRA VITA MENTALE È ABITATA DALL'INCONSCIO

Alla ricerca del tessuto della nostra vita mentale, è necessario prestare una nuova attenzione al ruolo dell'inconscio e notare che fenomeni come disattenzioni, registrazioni selettive di eventi, dimenticanze, «rimozioni» temporanee, scotomi percettivi e concettuali, consapevolezze incomplete, accantonamenti di conoscenze, razionalizzazioni, amnesie e modificazioni parziali o radicali di ricordi, costituiscono il tessuto stesso della nostra vita mentale.

A partire dalle premesse freudiane sull'individuo non solo costituzionalmente attraversato dalla conflittualità, ma anche propriamente non unitario, vale la pena concentrarsi sui processi per cui la mente appare alla coscienza come un sistema integrato, unitario e controllabile, assai più di quanto lo sia nelle sue effettive manifestazioni.

Ernesto De Martino aveva formulato in particolare la tesi che il «sentirsi esistere», cioè il sentimento primario della presenza di sé a se stessi, o se si vuole il sentimento dell'unità dell'io, o anche l'autocoscienza come certezza piena su cui si fondano l'esperienza e l'ordine del vivere quotidiano, non sono una facoltà psicologica garantita una volta per sempre, ma un'acquisizione precaria, ogni giorno faticosamente costruita dalla cultura. Solo di rado l'autocoscienza prende in esame anche l'interiorità.

LA TENDENZA A REIFICARE IL GRUPPO

Lo stesso presupposto sostanzialistico, che ci influenza quando ci inventiamo un concetto vacuo come «il sé», ci induce a reificare il gruppo, a fissarlo nella sua organizzazione effettiva a un momento dato, invece che viverlo come processo, come dinamica. A essere messo in discussione, in tal modo, è ogni tentativo di oggettivare la soggettività esperienziale, compresa la riduzione della mente ai processi di elaborazione delle informazioni a cui una certa scienza cognitiva ha teso e tende.

Possiamo essere oggi più consapevoli di essere noi a creare la coscienza, non la coscienza che crea noi; che è nella sua instabilità dinamica che un gruppo trova la propria vitalità.

Nella concreta illusione, nel gioco del «dentro» e del «fuori» dei suoi componenti e del gruppo stesso nella società, sta probabilmente la sua consistenza mobile.

Ogni gruppo nasce dalla tensione creativa

È possibile ora riflettere su alcuni interrogativi. Come emerge la propensione istituente che porta all'origine della vita di un gruppo? Come si genera il «comune» di un gruppo, quel vertice ideale e simbolico che ne diventa il fattore coagulante? Quali sono i vincoli e le possibilità della sua evoluzione?

Se si può sostenere che la genesi di un gruppo sia frutto della capacità umana di concepire la propria trascendenza e, quindi, di creare ideali vertici a cui tendere e intorno ai quali aggregarsi e unirsi istituendo il «comune», quella possibilità appare strettamente connessa alla sospensione di un dominio di senso dato, che è una possibilità della nostra specie. Noi infatti siamo capaci di vedere le cose da un altro punto di vista rispetto a tutti i punti di vista già esistenti e siamo capaci di concepire l'inedito. Per farlo generiamo, nell'ordine simbolico nel quale siamo, un'interruzione, una sospensione provvisoria, a partire dalla quale emerge una possibilità istituente. Siamo divenuti naturalmente capaci di autoelearci semanticamente e da allora siamo costantemente alla ricerca di significati, come ha mostrato Jerome Bruner⁽³⁾.

La nostra capacità creativa è non solo tesa all'immediata ricerca di riconoscimento, ma si realizza di fatto nel momento in cui la condividiamo con un altro o con degli altri, narrandola.

L'ideale vertice a cui tende un gruppo diviene il «comune» di quel gruppo nel gioco continuo tra creatività e riconoscimento. Mentre con la creatività gli individui compongono e ri-compongono l'esistente, quel che ognuno genera diviene patrimonio del gruppo quando è – almeno in parte – riconosciuto dagli altri.

Può accadere anche che la cultura (come insieme di significati) e il clima di un gruppo si consolidino fino a cementarsi intorno a un ideale vertice e ai suoi contenuti e simboli, fino al punto che questi ultimi finiscono per proporsi come immodificabili e smorzare, limitare o saturare la propensione alla generatività e alla creatività.

Il «comune», allora, si propone ai membri del gruppo come «unico possibile» e i sistemi di difesa mostrano di consolidarsi fino al punto da non ammettere alcuna forma di messa in discussione, di qualche spazio per pensare quello che non c'è, o di vuoto possibile. Quello che era stato un grembo può divenire una gabbia.

Alla luce della tensione fra essere grembo o essere gabbia possono essere analizzate alcune dinamiche interne a un gruppo.

3 | Bruner J., *La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.

Non c'è gruppo senza interrogazione

È possibile, anzitutto, che in un gruppo si creino situazioni in cui una parte dei componenti non riconosce il valore di una proposta di discontinuità, rispetto all'ordine istituito, che viene da un membro del gruppo. Quella proposta, magari innovativa e pionieristica, può essere trattata in maniera invidiosa, senza riuscire, appunto, a vederne la portata e i vantaggi che potrebbe arrecare al gruppo. Così come può comportare problemi relazionali fino all'esclusione per il pioniere che se ne è fatto portavoce. Un ruolo importante giocano in tali dinamiche le regole interne al gruppo, il loro rispetto, la loro interpretazione più o meno flessibile, fino alla loro possibile elusione o trasgressione. Accadrà così che il gioco tra processi emozionali o relazionali e regole sosterrà la vitalità di un gruppo in una direzione più orientata alla continuità, fino agli estremi del conformismo, o alla discontinuità fino agli estremi del cambiamento del «comune» o alla dissoluzione del gruppo.

È la dinamica tra differenziazione e integrazione che, con i suoi molteplici livelli, definisce gli equilibri della vita dei gruppi.

L'INVIDIA È UN OSTACOLO A FARSI DOMANDE

L'invidia, com'è noto, può esprimersi in diversi modi nella vita gruppale. Essendo un regolatore delle relazioni tra gli individui, l'invidia può agire come *autoinvidia*. Come tale, essa sarà un ostacolo a esercitare il dubbio e fare domande e proposte da parte dei singoli componenti del gruppo, inducendoli a censurare se stessi rispetto alla pensabilità di un'idea innovativa. Molta parte in questo processo ce l'ha la pressione culturale interna al gruppo e il livello di «sacralità» del comune istituito, che può giungere a stabilizzarsi fino alla saturazione.

L'invidia, inoltre, può agire come *invidia verso un altro* e isolare o tacitare chi potrebbe avere dubbi o proposte da esprimere, o non vedendone la rilevanza o vedendola troppo e non sopportandola.

Un'altra manifestazione in grado di influenzare significativamente e, a volte, decisamente la vita dei gruppi, può essere l'*invidia sociale*. Quest'ultima si esprime con manifestazioni di impegno a impedire che gli altri membri del gruppo divengano visibili ed evidenti per azioni significative rivolte all'efficacia del gruppo e all'innovazione.

IL DUBBIO È LIEVITO DI DEMOCRAZIA

L'invidia come ostacolo all'interrogazione nei gruppi dipende da concomitanze molteplici, alcune delle quali riconducibili alla combinazione tra integralismo, fanatismo e processi invidiosi. Altre combinazioni

ostacolanti la disposizione a porsi domande possono riguardare l'invidia e l'assolutismo di un solo punto di vista, la negazione, cioè, di una posizione pluralista. Chiudersi nella certezza per evitare ogni contaminazione cognitiva è una negazione di ciò che si può vedere nelle altre differenze e, quindi, una negazione del dubbio. La soppressione di ogni forma di dubbio chiude a qualsiasi possibilità di interrogazione, come evidenzia Peter Berger ⁽⁴⁾.

D'altra parte il dubbio ha bisogno del contenimento dell'istituzione grup- pale e della sua razionalità, per quanto limitata. Un esercizio aperto e costruttivo del dubbio può creare le condizioni della democrazia in un gruppo. I difficili e impegnativi percorsi dell'innovazione, per farsi largo nelle intemperie dell'invidia e della saturazione, richiedono investimenti in eccedenza e investimenti in instabilità che concedano spazio all'imma- ginazione, al dissenso e al conflitto nella vita dei gruppi.

Contenere l'ansia di elaborare il vuoto

Un altro aspetto cruciale nella vita dei gruppi è la paura di fare i conti con il vuoto.

È stato Luigi Pagliarani a interrogarsi sulla nostra difficoltà a reggere il vuoto e a contenere l'ansia della sua elaborazione. Pagliarani ha anche contribuito a comprendere le possibilità generative del vuoto e, in particolare, della mancanza che il sentimento del vuoto fa sperimentare.

LA SCOPERTA DEGLI EFFETTI GENERATIVI DEL VUOTO

Per Pagliarani la mancanza può essere sia grembo generativo sia baratro, perdita e arretramento conformista ⁽⁵⁾. Quando un equilibrio è messo in discussione per una proposta progettuale o emerge un'ipotesi di discontinuità e innovazione; quando si crea una situazione di crisi di un equilibrio in un gruppo o in una situazione di disagio individuale, da un lato si propone l'orientamento a restaurare equilibri tradizionali e rassicuranti, dall'altro c'è la propensione a tentare e l'attrazione e la paura del nuovo. La mancanza si colloca nello spazio vuoto fra quelle posizioni; e dall'accoglienza di quel vuoto, dalla sua elaborazione, dipende l'evoluzione della vita individuale e grup- pale. I modi di accogliere il vuoto e la mancanza sono parte integrante delle dinamiche psicologiche dei gruppi sociali. Per esplorare l'esperienza del vuoto, può essere utile un breve richiamo

4 | Berger P., Zijderveld A., *Elogio del dubbio*, il Mulino, Bologna 2012.

5 | Pagliarani L., *Violenza e bellezza. Il conflitto negli individui e nella società*, Guerini e Associati, Milano 2012.

all'origine e agli ostacoli all'affermazione del numero zero. In India intorno al 628 d. C. un astronomo di nome Brahmagupta fu il primo a trattare i numeri come quantità puramente astratte. Fu così che si occupò di questioni che Babilonesi e Greci avevano ignorato perché poco ortodosse: ad esempio, cosa succede quando a un numero ne viene sottratto uno più alto. In termini geometrici sarebbe assurdo: quale mai potrebbe essere l'area residua qualora ne venisse sottratta una più grande? Oppure: come potrei barattare più capre di quelle che ho? Con i numeri che diventano realtà astratte si apre un nuovo mondo: quello dei numeri negativi.

Il risultato di questa rivoluzione fu una linea numerica continua che si estende all'infinito in entrambe le direzioni, con numeri sia positivi sia negativi. A metà di questa linea c'è la soglia di ingresso di entrambi i mondi: *sunya*, il vuoto. I matematici indiani avevano osato guardare il vuoto, elaborarlo e ricavarne gli effetti generativi ⁽⁶⁾.

LA FUNZIONE DELL'APPARTENENZA MARGINALE

Non può sfuggire la fatica di noi umani a fare i conti con il vuoto e con gli ostacoli cognitivi e affettivi, a porci di fronte al punto da cui può iniziare lo smarrimento e la perdita, o l'origine di qualcosa di nuovo.

Il ventre materno e la sua generatività sono un simbolo e una realtà dell'incavo del vuoto, del travaglio dell'attraversamento e della generatività possibile. Il grembo gruppale, non solo metaforicamente, vive dinamiche affini; il gruppo può essere il contenitore delle domande più impegnative e delle interrogazioni più critiche e vertiginose, generando l'inedito e riconoscendo l'innovazione; o può essere il buco nero che attrae e consuma le possibilità e la progettualità nel ripiegamento identitario, producendo il ritorno dell'identico, appunto, e la saturazione.

Forse l'appartenenza marginale o la vicinanza con chi è marginale sono i modi più validi di far parte di un gruppo. O forse è issare a ogni costo i vessilli e i linguaggi del «comune» del gruppo il modo di essergli e di essere fedeli. Forse sono l'interrogazione e il dubbio gli alimenti della vita di un gruppo o, invece, sono la selezione e il filtro di tutte le differenze e le discontinuità a farlo vivere autenticamente. Laddove l'autenticità rassicura e fa paura allo stesso tempo. Se nel gruppo l'effervescenza del tempo istituyente si canalizza in un esito «ripiegato» su un aspetto unico, questo restringe il senso del possibile. Allo stesso tempo conferma le vocazioni di chi sente sicura la via; inquieta, però, chi altro non sa fare che porsi domande indecidibili e le abita come può.

6 | Cfr. Webb R., *Nothingness. Zero, The Number They Tried to Ban*, in «New Scientist», 22 novembre 2011.

La resistenza alla fuga nell'immaginario

Nelle dinamiche prevalenti nei gruppi sociali oggi, seguendo la proposta di lettura di Eugène Enriquez nelle pagine di questa pubblicazione, l'immaginario comune (l'ideologia di gruppo con una sua concezione del mondo), il simbolico comune (la connessione tra la realtà e la ricerca di significato) e la mistica comune (la mobilitazione delle energie per dedicarsi a una causa), in quanto proprietà costanti della vita dei gruppi, agiscono sovrapponendosi e confliggendo tra loro. Non solo: può accadere – e di fatto accade – che una o due dimensioni prevalgano sulle altre o su una delle altre.

A distinguere la vita dei gruppi nella nostra contemporaneità sembra essere, in particolare, la crisi della dimensione simbolica, con un'invasione, a volte pervasiva, dell'immaginario e della mistica.

La forte concentrazione ad associare tradizione e identità è un segno della propensione a ritenere che la cultura di un gruppo derivi direttamente se non esclusivamente dalla tradizione. Le tradizioni sono trattate in modo esasperato quando non sono inventate e amplificano l'immaginario fino a fare in modo che pervada il simbolico e lo colonizzi.

Un'esemplificazione si può ricavare dalla forzatura metaforica che induce a identificare la tradizione con le «radici». È noto che una metafora che connette a fenomeni naturali conferisce una forza particolare all'immagine che si vuole consolidare. Quando una metafora connette un fenomeno simbolico e culturale alla natura lo rende ineluttabile. Il concetto di razza è storicamente inventato non corrispondendo a nessuna giustificazione genetica e biologica. Associato, però, a segni esteriori «naturali» come il colore della pelle o la lunghezza e la forma del naso, ha prodotto e produce precise e tragiche conseguenze sociali.

Ora, ciò che riesce a essere ricondotto al «naturale» si presenta come ineluttabile e immodificabile, come precisa necessità «biologica». La giustificazione dei comportamenti si riconnette alla natura organica e deresponsabilizza, diventa autorevole e dà potere ai punti di vista. Nei gruppi tutto ciò si trasforma in un vincolo, a volte molto tenace e consistente, alla libertà di scegliere i propri percorsi di individuazione e la struttura della propria identità.

La crisi del simbolico, la sua saturazione, può esprimersi o mediante una glaciazione della tradizione, un suo monopolio fisso, sulla vita del gruppo; oppure mediante il ricorso a repentine quanto provvisorie adozioni di riferimenti immaginari e virtuali perché fungibili, con scarsa o nulla connessione con un attaccamento originario, frutto di una storia e di un esame di realtà, di una relazione consistente e realistica, critica e respon-

sabile. La dimensione simbolica, capace di esprimere la connessione fra la realtà e la ricerca di significato, fra qualcosa che c'è e si vede e i modi in cui le diamo senso e significato, può essere prevaricata e invasa anche dalla dimensione mistica.

Il conflitto che esiste tra immaginario, simbolico e mistica nella dinamica esistenziale dei gruppi, può risolversi in una soluzione «superiore», indiscutibile, che genera un «noi» organizzato intorno a una dimensione di ascesi mistica che non ammette la possibilità di essere altrimenti da una determinazione che trascende le scelte degli individui.

Lo spazio dell'ambiguità, del gioco e dell'ironia

Le riflessioni svolte finora non sono tuttavia sufficienti per comprendere il gioco tra tenuta identitaria e capacità critica di interrogazione e creatività, se si dimenticano altri processi psicodinamici, a partire da come viene elaborato il conflitto. In base a molte analisi e osservazioni, infatti, pare che siano le disposizioni ad accogliere il conflitto per elaborare evolutivamente la circolarità di quelle dimensioni, a decidere della democrazia e della vitalità di un gruppo.

Certamente un oggetto ideale, vissuto come «buono», muove un gruppo, ma sembrano essere le dinamiche che sostengono le relazioni asimmetriche e conflittuali a rendere possibile l'innovazione e a evitare la chiusura comunitaria. L'ideale di un gruppo, l'oggetto riconosciuto «comune», non sembra essere sufficiente in sé, in quanto può configurarsi come lievito generativo in grado di alimentare dubbi e aperture mentre fornisce integrazione. Può, però, anche essere assolutizzato e totalizzare gli orientamenti, i linguaggi e gli investimenti dei soggetti che compongono il gruppo.

Ulteriori processi psicodinamici costitutivi sembrano riconducibili, tra gli altri, ai seguenti: l'ambiguità accolta e riconosciuta per la sua opacità indecidibile, il gioco, l'ironia, l'umorismo.

UN RAPPORTO BUONO CON L'AMBIGUITÀ

«Acrobati e clown non possono essere realisti» ha scritto il grande artista russo Aleksandr Rodcenko. Gioco, ironia e umorismo sono indicatori non solo della qualità della vita e della salute di un gruppo, ma in particolare della sua capacità generativa e creativa. Tutti e tre richiedono un rapporto sufficientemente buono con l'ambiguità, il suo riconoscimento e la sua elaborazione.

Con l'ambiguità non c'è un rapporto facile. Basti dire che nel linguaggio

di ogni giorno essa è confusa con l'equivocità, con cui non ha nulla a che fare. Mentre l'equivoco può essere intenzionale o meno e richiama comunque il malinteso, l'ambiguità è un carattere costitutivo dei fenomeni della vita e delle relazioni.

Ognuno di noi è allo stesso tempo autonomo, in quanto essere che si individua e definisce una propria identità, ma dipendente dagli altri, senza il cui riconoscimento quella individuazione sarebbe impossibile e quel concetto di sé non terrebbe nel tempo. Il legame sociale nasce grazie all'elaborazione di questa ambiguità tra autonomia e dipendenza, come lo stesso Enriquez ha mostrato in modo esemplare nel libro *Dall'orda allo stato. Alle origini del legame sociale* ⁽⁷⁾.

LA MESSA IN GIOCO DELLE PERSONALI CAPACITÀ INTERPRETATIVE

Nel gioco io/noi che ogni gruppo richiede e produce, un'attenzione particolare deve essere riservata ai margini tra gli individui e le idee, al «gioco», appunto, che si stabilisce; a quanto gioco c'è e a quali margini e spazi di autonomia hanno le espressioni individuali mentre si alimentano e sostengono con la dipendenza gruppale.

In quel gioco esiste e vive il gruppo, e non solo nelle sue regole, nei suoi oggetti ideali o nei suoi componenti singolarmente considerati, o nel suo essere istituzione che è di più delle sue parti, né solo nella sua storia. Le parti, per così dire, vuote e sospese provvisoriamente, dove emergono, se emergono, il gioco, l'ironia, l'umorismo, sono non solo indicatori della vitalità di un gruppo, ma lo costituiscono; sono il gruppo, la sua distinzione e la sua cultura. Quelle parti o dimensioni, o dinamiche sono ambigue e di volta in volta richiedono elaborazione appropriata e misura dei confini tra possibile e non consentito, tra superamento del limite e necessità di contenimento.

Il gioco è iscritto nella natura stessa delle relazioni umane e nel gioco, in un gruppo, si verifica che l'incontro con l'altro è una continua sperimentazione, una negoziazione e una conversazione infinite. Il gioco è però ambiguo, perché è indecidibile: non si può trattare come un'ingiunzione o una regola del gruppo, come ha anticipato inimitabilmente Gregory Bateson ⁽⁸⁾.

Nel gioco io/noi, dove il gruppo nasce, vive e si estingue, ogni individuo mette in atto le proprie capacità interpretative e traduttive. Il gruppo vive di un conflitto ermeneutico plurale dove molteplicità possibili di

7 | Enriquez E., *Dall'orda allo stato. Alle origini del legame sociale*, il Mulino, Bologna 1986.

8 | Bateson G., *Questo è un gioco. Perché non si può mai dire a qualcuno: «Gioca!»*, Raffaello Cortina, Milano 1996.

interpretazione e traduzione si incontrano almeno in parte in vertici provvisori. Il valore dell'ambiguità nella vitalità di un gruppo si riconosce nella provvisorietà di quei vertici e, allo stesso tempo, nella loro consistenza. Ogni individuo è un interprete in parte vincolato e in parte libero: vive il presente alla luce del passato e con i suoi vincoli, mentre è alla ricerca delle possibilità di futuro. Il gruppo vive in quanto riesce a contenere il gioco di una presenza mobile, che gioca e ironizza sulle regole mentre attraversa umoristicamente il legame con gli altri che rispetta e riconosce, e da cui sente e sa di dipendere.

Per non cadere nella presunzione

Secondo l'inimitabile forza dei versi della poetessa Wisława Szymborska, a noi esseri umani «resta negata l'idiozia della perfezione». Eppure capita spesso oggi di trovarsi di fronte alla presunzione di perfezione, da parte di molti e in più situazioni. Chi di noi non cerca la certezza che ci può derivare dalla perfezione? Tutti la cerchiamo e ne abbiamo bisogno per la nostra stessa vita. A loro volta, i gruppi possono divenire, in parte anche inconsapevolmente, fucine di perfezione, come ha mostrato la ricerca nel tempo ⁽⁹⁾.

L'ARROGANZA SI NUTRE DI CERTEZZA E PERFEZIONE

La differenza, perciò, non è tra chi cerca la certezza e chi non la cerca; ma tra chi continua a cercarla e chi pensa di averla trovata una volta per sempre e magari intende imporla agli altri.

La presunzione di perfezione è, in fondo, la compagna dell'arroganza della certezza. E allora accade che nei confronti in atto su molte delle scelte gruppali, così come del resto in quelle sociali e istituzionali, si assiste spesso a posizioni che si presumono certe e perfette.

Nella maggior parte dei casi non si presta attenzione e ascolto alle buone ragioni dell'altro, almeno a quella parte delle sue ragioni che potrebbero essere valide e condivisibili anche da noi. Eppure è proprio in quello spazio che stanno le principali possibilità di far funzionare le cose e di ottenere accordi sub-ottimali; gli unici consentiti, a pensarci bene. Quando si pensi alla vita dei gruppi è abbastanza facile osservare come tende a prevalere la logica del tutto o niente, del bianco e del nero, della perfezione della «mia» soluzione e della fallacia della «tua».

Se ci chiediamo perché accade tutto questo le risposte possono essere molte.

9 | Minguzzi G., *Dinamica psicologica dei gruppi sociali*, il Mulino, Bologna 1973.

Prima di tutto conviene richiamare quello che ci rimettiamo a consegnarci all'angoscia della certezza: perdiamo i vantaggi di soluzioni cooperative che possono godere del contributo di molti e non rischiano la possibile cecità dell'uno.

LA DISPONIBILITÀ AL DIALOGO NON È PERDENTE

A mostrarsi costante, nella presunzione di perfezione e certezza, è comunque la convinzione che la vulnerabilità e la disposizione al dialogo siano cose per perdenti, per deboli e incerti. Ma è così? Pare proprio di no. Senza quello che i latini chiamavano «vulnus», noi non saremmo raggiungibili dalla presenza e dalla posizione degli altri. Non potremmo, cioè, contenere almeno in parte il contributo decisivo alla nostra stessa esistenza. La vulnerabilità come tratto che ci distingue e ci genera è, allo stesso tempo, lo spazio generativo del possibile, nostro e altrui.

Dialogare vuol dire letteralmente pensare insieme, come unica via possibile per pensare. Da soli non si pensa né si crea nulla di buono. A meno che non si sia convinti, con certezza, di essere perfetti. Ma «perfectum» in latino vuol dire «morto».

Nei gruppi può accadere e accade che gli orientamenti e le azioni abbandonino la ricerca dell'interrogazione e della performatività per consegnarsi alla presunzione di perfezione e di certezza.

Vivere l'appartenenza tra vincolo e possibilità

La costruzione di un valore collettivo passa per la possibilità e la capacità di dire «no», e dire «no» è difficile se il senso di appartenenza si struttura principalmente come un vincolo.

Ogni appartenenza è almeno in parte vincolante. Mentre offre una base abbastanza sicura per esprimere se stessi, l'appartenenza include e vincola. Se il rigore e la passione distinguono lo stile e le dinamiche della vita di un gruppo, l'appartenenza non è solo frutto di scelte intenzionali.

LA BASE DELL'INTERSOGGETTIVITÀ

Una delle più importanti scoperte per comprendere cosa significhi essere umani, i neuroni-specchio, può essere considerata alla base dell'intersoggettività e della cognizione sociale. Ne derivano importanti riflessioni per comprendere i gruppi e le organizzazioni, in alcuni ambiti decisivi che di seguito sono considerati sinteticamente.

SIAMO NATURALMENTE RELAZIONALI In primo luogo la relazione intorno a un compito: vivere e lavorare nelle organizzazioni e nei gruppi vuol dire

vivere immersi in fitte reti di relazioni. La tradizione degli studi e delle prassi lavorative ha concepito e agito la relazione come qualcosa che si può attivare o disattivare; come qualcosa che viene dopo i soggetti e che si gestisce consapevolmente e in maniera perfettamente razionale. Ebbene, pare proprio che le cose non stiano così. Noi esseri umani, come accade anche nelle altre specie viventi, siamo naturalmente relazionali e nelle relazioni si genera la nostra stessa individuazione. Vivere e lavorare con altri vuol dire essere in relazioni asimmetriche intorno a un compito. L'appartenenza è, perciò, frutto di processi naturali e incide sulla ricerca degli stili, dei modi più adatti e appropriati a vivere le relazioni che precedono e contengono chi vive e lavora insieme.

NOI RISUONIAMO L'UNO CON L'ALTRO In secondo luogo la risonanza incarnata: uno degli aspetti decisivi dei risultati della ricerca di Vittorio Gallese e del suo gruppo riguarda la verifica dei fondamenti corporei e incarnati delle relazioni intersoggettive nei gruppi. Noi risuoniamo l'uno con l'altro non solo e non tanto perché mentalmente decidiamo di farlo, ma in quanto dotati di apparati neurofisiologici che presiedono alla nostra possibilità-capacità di sentire quello che l'altro sente e di capire quello che l'altro fa. Oltre il dualismo mente-corpo, ne deriva una disposizione di noi esseri umani ad agire in base al movimento coevolutivo con gli altri.

SIAMO INTERCONNESSI PER NATURA In terzo luogo, la simulazione incarnata è quella che ci consente di cogliere il senso e l'orientamento dell'azione altrui, di sentire quello che l'altro sente e di comprendere quello che fa, e viceversa, in un gioco di reciprocità in cui siamo interconnessi, prima che per intenzione e volontà, per natura.

SIAMO IMMERSI NELLA PERFORMATIVITÀ In quarto luogo, quella interconnessione è sostenuta da processi naturali di molteplicità condivisa. In tal modo i processi di risonanza e simulazione incarnata si estendono alla situazione e al contesto, fondando i processi di coesione e integrazione o di crisi di legame sociale nei gruppi e nelle organizzazioni sociali. Il gruppo vive alla temperatura delle proprie capacità performative. La performatività ne costituisce un carattere distintivo ed evolutivo.

I MODI DI ESSERE PARTE DEL GRUPPO SI CO-GENERANO

In conclusione, la competenza partecipativa e generativa di ogni individuo in un gruppo non è data in anticipo, ma dipende dalle modalità e dal livello di incorporazione della storia e della memoria del gruppo,

nonché dal livello di consapevolezza. I modi di essere parte del gruppo si co-generano mentre si evolve la vita del gruppo e all'interno delle dinamiche relazionali emergenti. L'*habitus* del gruppo viene formato dalle relazioni tra gli individui del gruppo, ma è anche formativo degli individui. Scrive Judith Butler:

«Il performativo non è un atto singolare usato da un soggetto già esistente, ma uno dei modi potenti e insidiosi in cui i soggetti sono chiamati all'esistenza sociale a partire da una varietà di interpellazioni diffuse e potenti». ⁽¹⁰⁾

Nel gruppo i soggetti sono interpellati e divengono quel che divengono, almeno in parte, in ragione delle relazioni che vivono e nelle quali si formano. Le relazioni e l'esperienza, del resto, danno vita a mutamenti epigenetici che influenzano il funzionamento del cervello, cioè accendono o spengono geni, da un lato, e dall'altro agiscono sulla plasticità del gruppo e sulle sue *performance* nel tempo ⁽¹¹⁾. Nel gruppo i soggetti divengono quel che sono mentre fanno divenire il gruppo quello che è in una contingenza situata in una storia.

DIVENIAMO NOI STESSI NEL GRUPPO

Il gruppo non vive di soggetti già esistenti, ma ognuno, mentre elabora l'ambiguità dell'appartenenza e dell'assoggettamento, diviene se stesso nel gruppo e performa il gruppo in un processo co-evolutivo. In quel processo emergono i vincoli e le possibilità del conformismo e dell'innovazione e gli spazi della democrazia.

L'ironia e l'umorismo consentono di sfiorare le regole, di graffiarle leggermente, di sollecitarle, a volte, fino al limite della loro tenuta. Dal loro esercizio dipende il grado di apertura e generatività possibili e il livello di performatività consentito.

Il gruppo è un teatro della vita e vive delle performance dei propri componenti e del riconoscimento sociale della propria performatività.

10 | Butler J., *Parole che provocano. Per una politica del performativo*, Raffaello Cortina, Milano 2010, p. 229.

11 | Nestler E. J., *Il codice epigenetico della mente*, in «Le Scienze», 522, 2012.

Le cinque funzioni del gruppo a sostegno della persona

La ricomposizione della persona tra individuo e società

Mario Pollo

L'oscillazione tra l'essere soggetto individuale e l'essere gruppo si evolve nel tempo: può prevalere l'accentuazione della soggettività fino a considerarla il luogo da cui comprendere la gruppaltà, oppure la gruppaltà fino a renderla il luogo da cui ripensare cosa sia la soggettività. Per molti versi la tensione tra individuo e società propende alla valorizzazione della soggettività, ma di una soggettività che, rispetto ad anni passati, cerca di uscire dalle secche di un individualismo distruttivo, a favore di un individualismo generativo, disponibile a innovative esperienze di gruppo.

Il gruppo è oggetto di una pluralità di interpretazioni a livello sia scientifico sia di linguaggio comune. Un'ipotesi di spiegazione della polisemia della parola «gruppo» deriva dall'essere il suo «referente» un sistema culturale complesso; un sistema, cioè, formato da innumerevoli sottosistemi *aut* funzioni.

Com'è noto, ogni sistema culturale può essere descritto dal fuoco di una sua particolare funzione e ciò genera una pluralità di descrizioni del medesimo oggetto. Il gruppo non sfugge a questo fenomeno.

Oltre a questo, è necessario ricordare che il gruppo, come ogni sistema vivente, è il prodotto di un processo evolutivo e, per molti versi, ognuna delle funzioni che svolge è riconducibile a una fase che ha attraversato nel corso della sua evoluzione. Si può affermare che, in un'immaginaria storia evolutiva del gruppo, ogni funzione coincida con uno strato anteriore più o meno arcaico della sua evoluzione. In quest'articolo, per analizzare la realtà del gruppo nell'attuale temperie socioculturale, prenderò in considerazione, da un lato, le due funzioni più antiche e, dall'altro lato, due tra le funzioni più recenti, di cui una recentissima. A queste, infine, aggiungerò una quinta funzione, diversa dalle altre e, nonostante esista da millenni, particolarmente teorizzata negli ultimi due secoli.

La protezione dall'angoscia

La funzione più antica è certamente quella evocata dalla celebre favola dei porcospini di Arthur Schopenhauer.

LA GIUSTA DISTANZA TRA SICUREZZA E SALVAGUARDIA DELL'INDIVIDUALITÀ

La favola narra che in una notte buia e fredda alcuni porcospini scoprono che avvicinandosi hanno meno freddo. Felici di questa scoperta si avvicinano sempre di più ma, ahimè, sono porcospini e finisce che si pungono reciprocamente. Spaventati, si ritraggono. Quando sono lontani vivono un sentimento ambivalente perché, da un lato, rimpiangono il calore perduto ma, dall'altro lato, temono di pungersi nuovamente. Dopo un po', vinta la paura, si riavvicinano e si ripungono ancora. Vanno avanti in questo modo sino a quando non scoprono una distanza che consente loro di scambiarsi sufficiente calore senza correre il rischio di pungersi. La riduzione del calore che ogni individuo può ricevere dagli altri è accettata dai membri del gruppo in ragione delle necessità di sicurezza e di salvaguardia della propria integrità personale. Infatti, come scriveva Schopenhauer:

«La distanza media che essi riescono a trovare e grazie alla quale è possibile una coesistenza si trova nella cortesia e nelle buone maniere. A colui che non mantiene la distanza si dice in Inghilterra: *keep your distance!* Con essa il bisogno del calore reciproco viene soddisfatto in modo incompleto, in compenso, però, non si soffre delle spine altrui. Colui, però, che possiede molto calore interno preferisce rinunciare alla società, per non dare né ricevere sensazioni sgradevoli». ⁽¹⁾

Nella favola sono rappresentate le due forme dell'angoscia primaria ⁽²⁾: l'angoscia persecutiva e quella depressiva. La prima, come si è visto, rappresenta la paura dell'altro vissuto come oggetto cattivo (gli aculei del porcospino). La seconda è la paura di perdere l'altro inteso come oggetto buono (il calore).

Ora, il gruppo garantisce un tipo di relazione che consente alle persone di cooperare senza vivere l'esperienza di queste due forme di angoscia. Per sottrarsi all'esperienza, sempre in agguato, di angoscia, i gruppi umani codificano, regolano la comunicazione e, quindi, le relazioni tra i membri secondo dei particolari modelli. I membri del gruppo accettano queste regole costringenti, perché percepiscono, almeno inconsciamente, che in cambio essi potranno sperimentare il caldo degli altri porcospini, anche se ridotto rispetto a quello possibile.

1 | Schopenhauer A., *Parerga e paralipomena*, Adelphi, Milano 1999.

2 | Fornari F., *Psicanalisi della guerra atomica*, Feltrinelli, Milano 1966.

Questa esigenza di stabilità relazionale nel gruppo fa sì che la comunicazione eserciti influenze rilevanti sul comportamento dei membri del gruppo, sottraendoli alla piena libertà di espressione, esponendoli agli aspetti regressivi altrui e propri, e ponendoli all'interno di un ben definito sistema di costrizioni.

IL GRUPPO PER CONCILIARE DUE BISOGNI QUASI OPPOSTI

È interessante osservare che per Arthur Schopenhauer la persona che ha abbastanza calore interno può sottrarsi a queste costrizioni ed esposizioni negative da e verso gli altri.

Il gruppo è l'esperienza umana arcaica attraverso cui l'uomo ha sviluppato e mantiene la conciliazione di due bisogni distinti se non opposti: quello di ricevere protezione e aiuto e quello di salvaguardare la propria individualità. Questa funzione, oltre a essere quella più antica, è anche quella più profonda, perché è alla base di quello che nel passato veniva chiamato lo spirito gregario. La necessità cioè da parte delle persone di aggregarsi in un gruppo umano, cedendo parte della loro libertà e autonomia personale.

È interessante notare che ancora oggi molti gruppi umani svolgono per i loro membri esclusivamente questa funzione. Si tratta di una funzione di pura rassicurazione/consolazione o, come scrive Eugène Enriquez, quella che esercita un gruppo che esprime il bisogno di protezione, il ripiegamento identitario e, quindi, la ricerca dell'omogeneo e del conforme. Pur essendo vero che questa funzione offre una concreta risposta a dei bisogni umani profondi, è altrettanto vero che se essa è l'unica che il gruppo svolge questi assume un carattere regressivo, di pura fuga ed evasione dalla realtà sociale in cui le persone vivono. I gruppi così connotati possono essere definiti gruppi-rifugio aut gruppi grembo materno. Alcune forme di aggregazione odierne, sia adolescenziali che adulte, ricadono purtroppo in questa tipologia e offrono alle persone che ne fanno parte una semplice compensazione dei conflitti, delle tensioni e delle frustrazioni della vita quotidiana. Svolgono, cioè, la stessa funzione dei farmaci e delle droghe attraverso cui la persona ricerca il proprio equilibrio e la propria serenità personale, attraverso un sostegno che la esoneri dall'affrontare ciò che è all'origine del suo male di vivere.

L'incubazione del sistema simbolico

Il secondo stadio evolutivo è quello del gruppo come incubatore del sistema simbolico culturale. Questo stadio coincide con l'emersione dell'uomo

alla lingua. Per comprendere quest'affermazione è necessario ricordare che il tessuto connettivo del gruppo è costituito dalla trama delle relazioni che congiungono gli individui nel gruppo. Nel momento in cui l'uomo ha acquisito il linguaggio, una componente fondamentale di queste relazioni è divenuta di natura simbolica, favorendo, quindi, gli scambi di significato.

Come ricordava il grande semiologo russo Jurij Lotman, la comunicazione e la cultura formano una coppia indissolubile. Infatti, la comunicazione crea la cultura e la modifica continuamente ma questa, a sua volta, rende possibile la comunicazione. Non esiste il sistema simbolico culturale senza il linguaggio di tipo simbolico che intesse le relazioni tra gli esseri umani. La funzione del gruppo è, quindi, anche quella di esprimere, innovare o conservare la cultura.

Nella realtà sociale odierna questa funzione è sottovalutata perché si tende, per effetto della centralità delle emozioni nella vita sociale, a considerare solo la dimensione affettiva del gruppo, con l'aiuto peraltro delle teorie e delle pratiche della psicoterapia di gruppo di cui si parlerà tra breve, e a mettere in secondo piano la dimensione del significato di natura simbolica. Dimenticando, tra l'altro, che la dimensione affettiva è una componente del significato e, quindi, che le emozioni vissute dal corpo, divenendo elementi costitutivi dei segni di natura simbolica, evolvono trasformandosi in sentimenti.

Questa considerazione introduce direttamente alla terza funzione, quella terapeutica, sviluppatasi in modo pionieristico nella prima metà del ventesimo secolo e pienamente nella seconda metà.

La cura delle dinamiche individuali

Questa funzione, che ha assunto particolare rilevanza non solo nell'ambito terapeutico in senso stretto ma anche in quello educativo/formativo e della «cura» dell'umano in genere, ha influenzato profondamente il modo contemporaneo di concepire il gruppo spostando il fuoco dei processi che avvengono al suo interno sulle relazioni e sui processi emotivo/affettivi dei suoi membri.

«Centrati all'inizio sul gruppo, sulla sua evoluzione, sulle sue tensioni e sul cambiamento, i membri del gruppo si sono sempre più interessati alla loro evoluzione personale e alla possibilità di vivere un'esperienza affettiva importante in una «comunicazione autentica» diretta a una "parentesi" della loro vita familiare e professionale, poi attraverso lo sviluppo psichico affettivo e corporale». ⁽³⁾

3 | Ancelin-Schutzenberger A., Sauret M. J., *Il corpo e il gruppo*, Astrolabio, Roma 1978, p. 14.

«Attualmente lo scopo del gruppo è l'individuo stesso, la sua dinamica individuale, la messa in evidenza di tensioni e opposizioni, l'utilizzazione di confronti verbali». ⁽⁴⁾

Contemporaneamente o poco dopo, nella cultura sociale vi è stato l'affermarsi della centralità del corpo con la conseguente attribuzione di una grande importanza alle emozioni, perché, come ricorda Antonio Damasio, le emozioni accadono nel corpo e i sentimenti nella mente.

Non solo. Nella teoria e nella pratica della terapia di gruppo si è sviluppata, strettamente connessa con quella della centralità del corpo, la tendenza, altrettanto rilevante, dell'ecceità, dell'*hic et nunc*, che privilegia l'intensità dell'istante e quel che avviene all'interno del gruppo.

Questo significa che il tempo che scorre nella durata, e quindi nella storia, è rimosso dal gruppo allo stesso modo degli avvenimenti esterni, i riferimenti ai quali sono giudicati da alcuni autori, ad esempio Fritz Perls, «chiacchiere da comari».

In questo contesto è naturale che più che al linguaggio verbale, alla lingua, venga data un'estrema importanza al linguaggio non verbale e all'espressione delle emozioni attraverso «una gestualità arcaica o simbolica e/o a un'utilizzazione del corpo, del movimento, del respiro e dell'energia» ⁽⁵⁾. In queste esperienze di gruppo le persone non fanno altro che «rigettare il linguaggio dei simboli per l'esperienza e l'azione» ⁽⁶⁾.

Se si osservano le raccolte di tecniche o, impropriamente, i giochi di animazione di gruppo, si constata come questa tendenza emersa nella terapia di gruppo sia stata completamente assunta da chi vuole animare/educare attraverso il gruppo.

Non è un caso perciò che la maggioranza delle odierne concezioni del gruppo si sviluppino da questo strato, recentissimo.

Si tratta di gruppi in cui la parola perde la sua centralità per divenire semplicemente un linguaggio complementare, di sostegno a quelli non verbali e alle espressioni del corpo. Si può affermare che «se Freud si separò da alcuni suoi discepoli a causa della strutturazione della cura intorno alla parola... ora si fa luce, riprendendosi forse ciò che gli spetta, il corpo riabilitato» ⁽⁷⁾.

Oltre a questi fattori culturali, nello sviluppo della considerazione del linguaggio non verbale e del corpo hanno giocato una pluralità di fattori:

4 | *Ivi*, p. 16.

5 | *Ivi*, pp. 10-11.

6 | Back K., *Beyond Words. The Story of Sensitivity Training, and the Encounter Movement*, Pelican, New York 1973.

7 | Ancelin-Schutzenberger A., Sauret M. J., *op. cit.*, p. 14.

- nella psicoanalisi, in particolare nelle scuole inglesi di Bion Ezriel, Melanie Klein, nella gruppoanalisi di Sigmund Foulkes e nell'evoluzione verso «la terapia dei normali» dei gruppi di formazione;
- nello psicodramma di Jacob Levi Moreno, nel gioco dei ruoli e nell'analisi transazionale di Eric Berne;
- nella centralità dello sviluppo di sé delle proprie potenzialità e della maturazione personale attraverso il gruppo perseguita da Carl Rogers;
- nell'influenza dei filosofi come Paul Tillich, Martin Buber e Max Scheler e della psicologia esistenzialista umanista di Rollo May, Abraham Maslow e Sydney Jourard;
- nella ripresa del concetto reichiano di energia da parte di Alexander Lowen;
- nello sviluppo a Esalen della Gestalt Therapy, dell'analisi bioenergetica, dei massaggi, del risveglio delle sensazioni e dell'espressione corporea, *rolfing*, gruppi maratona, gruppi d'incontro, meditazione yoga, fattori di crescita personale, ecc.

Un organizzatore sociale e culturale

Il più recente stadio evolutivo del sistema culturale del gruppo è lo sviluppo della sua funzione di organizzatore sociale e culturale della condizione anfibia dell'uomo nello spazio-velocità.

TRE TRASFORMAZIONI SOCIOCULTURALI DEGLI ULTIMI DECENNI

Per comprendere pienamente questa funzione è necessario spiegare brevemente tre trasformazioni socioculturali sviluppatesi in questi ultimi decenni: lo «spazio-velocità», la «condizione anfibia umana» e la «de-territorializzazione».

LO SPAZIO-VELOCITÀ La velocità sin dalle origini della modernità è emersa come elemento importante nella definizione dello spazio e ha fatto sì che le distanze perdessero la loro consistenza oggettiva per assumerne una soggettiva, dipendente dalla stessa velocità. Lo spazio-tempo sin dalla prima modernità si è avviato sulla strada che lo ha condotto a divenire uno spazio-velocità.

Il compimento della trasformazione dello spazio-tempo in spazio-velocità è pienamente in atto in questa seconda modernità per effetto dell'evoluzione degli strumenti di comunicazione, sia di quelli del trasporto delle merci e delle persone che di quelli della trasmissione delle informazioni e dei comandi dell'azione.

Per questi ultimi la velocità di trasmissione è quasi prossima al limite (la velocità della luce). A questo proposito Paul Virilio afferma:

«Viviamo in un mondo fondato non più sull'estensione geografica, ma su una distanza temporale che viene costantemente ridotta dalle nostre capacità di trasporto, trasmissione e azione telematica. Il nuovo spazio-velocità non è più uno spazio-tempo». ⁽⁸⁾

Per questo studioso «la velocità non è più un mezzo, ma un *milieu*; si potrebbe dire che la velocità è una sorta di sostanza eterea che satura il mondo e nel quale viene trasferita sempre più azione, acquisendo in questo processo nuove qualità che solo tale sostanza rende possibili e ineluttabili» ⁽⁹⁾.

Nello spazio-velocità, in particolare quello prodotto dai media elettronici, il tempo non scorre, perché, com'è noto, alla velocità della luce il tempo tende a zero. Storia, causalità e sintassi narrative lineari scompaiono per lasciare il posto a insiemi atemporali in cui le cose accadono insieme, senza che per questo sia necessario un legame causale che le leghi e senza perciò che esse perdano la loro individualità e separazione. Per questo motivo nello spazio-velocità anche i racconti appaiono come giustapposizioni di frammenti di discorso, come una sorta di raffinato «blob».

LA CONDIZIONE ANFIBIA UMANA L'espressione «condizione anfibia» indica molto semplicemente che l'uomo contemporaneo abita sia lo spazio-tempo tradizionale sia lo spazio-velocità. Infatti, egli trascorre parte della sua vita nel tradizionale spazio-tempo e un'altra parte, che cresce ogni giorno, nello spazio-velocità. Ci si accorge, ad esempio, di essere nello spazio-tempo quando si aspetta un autobus o si è in coda all'ufficio postale, mentre si è nello spazio-velocità quando si è connessi a internet, si telefona, si guarda la Tv, ecc.

LA DETERRITORIALIZZAZIONE Infine, la deterritorializzazione. Questa parola indica la rottura del processo che fa sì che le persone stabiliscano un legame profondo con la terra dove vivono. In altre parole, si tratta di un fenomeno sociale e culturale che tende a dissolvere il rapporto biunivoco che nella storia umana è sempre esistito tra lo spazio fisico e la cultura della società che in esso è insediata. Questa rottura, che è sperimentata in modo particolare dalle grandi masse di persone che emigrano dal loro

8 | Armitage J. (a cura di), *Virilio Live. Selected Interviews*, London 2001, pp. 71 e 84.

9 | Bauman Z., *La società sotto assedio*, Laterza, Roma-Bari 2003, p. xx.

luogo di origine alla ricerca di lavoro o fuggendo da carestie e guerre, investe anche i nativi.

NASCONO GRUPPI DELOCALIZZATI

La congiunzione di questi tre fenomeni favorisce la nascita di forme grupपालi che non sono radicate in un territorio e i cui membri non sono in una posizione spazio-temporale di prossimità. Questi nuovi gruppi sono stati definiti da Arjun Appadurai «comunità di destino» e «comunità di sentimento».

Si tratta di gruppi tessuti dalle reti telematiche e dai media elettronici in genere, in cui le persone hanno rapporti virtuali, che solo in rari casi si traducono in rapporti diretti faccia a faccia. Eppure, nonostante la loro virtualità, questi gruppi sono in grado di influenzare allo stesso modo dei gruppi reali il comportamento delle persone che li formano. Basti pensare al ruolo che i *social network* hanno giocato in alcuni movimenti collettivi contemporanei, come ad esempio quelli che hanno prodotto la primavera araba.

Ci sono oggi molte persone che sviluppano la loro vita relazionale e grupपालe utilizzando la rete telematica in una connessione, in molti casi quasi permanente, con gli altri membri del gruppo. Basti pensare al fatto che utilizzando i normali telefonini, gli *smartphone* e gli *iPhone*, alcune persone si scambiano continuamente sms, mail, foto e filmati. Ci sono persone che in ogni situazione di vita quotidiana «smanettano» con il telefonino. Nei casi più gravi ciò comporta un isolamento della persona dalla vita reale quotidiana. L'esito più tragico di questo processo si è avuto e si ha in Giappone con il fenomeno dell'*hikikomori*, letteralmente «ritiro», di cui sarebbero vittime circa un milione di adolescenti. Nei casi meno gravi si manifesta, invece, in una scarsa significatività delle relazioni e dei gruppi che la persona incontra nella sua vita quotidiana a favore di relazioni e gruppi virtuali.

Per la maggioranza delle persone che partecipano alla vita di questi gruppi virtuali, essi spesso offrono motivazioni, strategie d'azione, strumenti e sostegno alle persone che ne fanno parte, rendendole più abili nella gestione della loro vita quotidiana reale.

Il reale finisce nel gruppo virtuale e da qui ritorna rielaborato, rinforzato e condiviso da molti nella vita reale delle persone.

Basti pensare a quei nuovi movimenti di natura politica che tendono nel nostro Paese a sostituire le forme di partito tradizionali. Essi svolgono gran parte della loro vita a livello virtuale. In qualche modo i gruppi «comunità di destino» e «comunità di sentimento» aiutano le persone a vivere in

modo integrato la propria anfibilità e a rendere comunicanti tra di loro le esperienze del mondo reale e quelle del mondo virtuale.

Questo consente alle persone di abitare un nuovo mondo in cui vivono sia le leggi dello spazio-tempo sia quelle dello spazio-velocità. Un mondo non scisso ma unitario, nel quale i media elettronici sono riconosciuti come prolungamenti del corpo umano, essendo divenuti parti di esso, modificando di conseguenza radicalmente la natura umana.

La cooperazione paritaria e solidale

Negli ultimi due secoli si è affermata, purtroppo più a livello teorico che pratico, la concezione del gruppo come luogo in cui le persone possono cooperare paritariamente e solidalmente, pur nella diversità dei ruoli, per il raggiungimento di uno scopo comune.

LA FUNZIONE COOPERATIVA DIVENTATA UN VALORE

La data di nascita di questo interesse moderno per la funzione cooperativa dei gruppi può essere fissata il 21 dicembre 1844 a Rochdale, in Inghilterra, con la nascita della prima cooperativa di consumo.

Questo non significa che prima non esistesse e non fosse valorizzata nei gruppi umani la funzione cooperativa. Basti pensare al bosco della comunanza, che era il bosco che nel passato in alcune comunità montane costituiva un bene comune dove chi era in stato di indigenza poteva recarsi a fare legna e chi doveva mettere su casa poteva prendere i tronchi necessari per costruirla. Un altro esempio ancora più chiaro, sempre nelle comunità montane, era costituito dalla manutenzione delle mulattiere e dei sentieri alpini che vedeva coinvolti, a turni o tutti insieme, gli uomini della comunità montana. Oppure nella conservazione e gestione di chiese e santuari che in alcuni paesi era affidata in turni annuali o pluriennali ad alcune famiglie della comunità.

Questa funzione cooperativa, che era in molte comunità un elemento costitutivo, si potrebbe dire addirittura naturale della vita sociale, è divenuto, con il crescere della competizione come elemento fondamentale della vita economica e sociale, sempre più raro e, proprio per questo, è divenuto un «valore» che richiede un impegno particolare da parte di chi lo pratica.

IL PENDOLARISMO TRA COMPITI E RELAZIONI

Esso è addirittura alla base di un importante movimento educativo-didattico, il *cooperative learning*, che si propone in modo alternativo rispetto agli abituali metodi educativi-didattici utilizzati a scuola.

Alcune delle forme più significative in cui la cooperazione si manifesta nella vita sociale contemporanea sono sia i gruppi di autoaiuto sia i gruppi di acquisto o di gestione di particolari realtà di importanza artistica, ambientale o semplicemente storicossociale. Sono gruppi che per molti versi rinviano all'esperienza originaria del movimento cooperativo.

Tuttavia, rispetto a questi ultimi, essi hanno incorporato alcune delle funzioni che sono state prima descritte. Infatti, in alcuni di questi gruppi le persone cercano non solo il raggiungimento dello scopo pratico per cui i gruppi sono nati, ma anche una crescita personale e sociale o perlomeno relazioni interpersonali fortemente connotate da un punto di vista affettivo. In altre parole, questi gruppi propongono un pendolarismo tra la loro centratura sul sistema esterno, il loro compito, e il sistema interno, il gruppo con il suo clima, le sue relazioni.

Questo pendolarismo è necessario per garantire la sopravvivenza di questi gruppi, perché in questa realtà socioculturale difficilmente le persone si sentono gratificate esclusivamente dal fatto che il gruppo consente loro il raggiungimento di un certo obiettivo economico, politico, spirituale o di altro genere, perché vogliono che questa loro esperienza sia anche un'occasione di crescita personale o almeno offra loro una gratificazione a livello affettivo-emozionale. Non vale la pena impegnarsi in qualcosa che non produca felicità e che sia svolta senza gioia. E quando questo non accade la persona tende a ricercare una nuova adesione altrove.

La persona è sempre al centro

Da questa rapida carrellata sulle funzioni del gruppo che emergono nella realtà socioculturale attuale si può affermare che tutte hanno come obiettivo la persona, o per rassicurarla e consolarla o per aiutarla a crescere individualmente e socialmente. E questo avviene anche laddove il gruppo persegue fini di natura sociale e politica.

Questo indica che i gruppi per svolgere un'efficace azione sociale devono anche garantire una qualità relazionale interna tale da consentire, se non una reale crescita personale, perlomeno delle condizioni esistenziali affettivo-emozionali gratificanti.

Il pericolo nascosto in questa centralità dell'individuo è quello della trasformazione della realtà gruppo in un luogo di evasione da se stessi e dal mondo. In altre parole in un grembo materno protettivo o in un uroboro che accoglie la regressione e la fuga dalla coscienza e dalla responsabilità in un illusorio paradiso terrestre.

La capacità critica del gruppo

Un insieme di persone diviene gruppo quando sa produrre un pensiero collettivo, una qualità emergente che trasformi la somma delle singole individualità in un «cerchio pensante». Si tratta di un apprendimento che produce ricchezza tanto nel gruppo come nell'organizzazione e nel territorio in cui il gruppo vive. Questa funzione può nascere e crescere se è presente, innanzitutto, nella mente del coordinatore/animatore, che si fa garante della manutenzione di uno spazio di confronto tra i soggetti. La possibilità di salute e di cambiamento risiede quindi nella sinergia tra *leadership* e *membership*.

Il gruppo, antidoto alla crisi dei legami

La tessitura di legami dentro la vulnerabilità

Paola Scalari

La vulnerabilità che oggi attraversa il vivere individuale e sociale è strettamente intrecciata alla fragilità dei legami tra le persone. Per i professionisti del mondo sociale, educativo, sanitario, scolastico questa diffusa vulnerabilità muta non poco le condizioni del loro operare. Lavorare nel sociale, che per definizione è un lavorare insieme, si fa più difficile. E si finisce con il ritrovarsi tutti più soli, più impotenti, più angosciati. Per questo è oggi urgente capire come dar vita a dimensioni gruppalì, saperne di più sul «gruppo» per usare con sapienza questo prezioso strumento.

«Il gruppo può svolgere il ruolo di una specie di organizzatore sociale di spazi di esperienza... [Questi] appaiono come un momento pratico per eseguire e successivamente elaborare un'idea di cambiamento».
(Armando J. Bauleo)

I nostri tempi sono caratterizzati da una grande complessità e questo sfondo sociale rende vulnerabile ogni essere umano esposto a travolgenti incertezze e ad accelerate trasformazioni.

La fragilità oggi dei legami

La fragilità slega le persone e le isola. Perde così di senso l'Altro e via via declina l'idea di solidarietà umana. Il rispetto reciproco e l'attenzione ai bisogni del prossimo vanno pertanto velocemente evaporando.

LE NOSTRE VITE TRA PRECARIETÀ E TERRORE

L'individuo perde fiducia nel suo simile e si chiude in se stesso. L'appartenenza a qualsiasi gruppo si presenta quindi critica. Diventano frammentati i confini del familiare, sviliti i mondi scolastici, tragici i contesti sociali, slegati gli ambienti comunitari.

L'incontro con il prossimo, più che essere avvertito come risorsa, è motivo di fatica, rabbia e ansia.

L'umanità appare sconfitta. Assistiamo a un cambiamento epocale che coinvolge tutti e, seppur non lo si dica sempre a voce alta, sappiamo che siamo in guerra e che il terrore serpeggia nelle nostre città e dimora nelle nostre vite quotidiane rendendo chi ci vive accanto un potenziale nemico. Siamo bersagli sensibili di un terrorismo che non sappiamo né quando né dove potrà colpirci.

Perdiamo ogni sicurezza. A uno stato d'allarme permanente corrisponde inoltre un impoverimento economico che costringe a modificare gli stili di vita e rende facilmente marginali situazioni che prima potevano restare nei circuiti dell'autosufficienza. Le città con i loro quartieri e i piccoli borghi spersi, un tempo luoghi di una comunità in grado di riconoscersi, oggi sono invasi da persone che arrivano da lontano introducendo suoni, odori e atteggiamenti sconosciuti. Nessuno si sente più a casa sua. Si è persa la cornice culturale che garantiva un condiviso sentimento di sicurezza.

OGNUNO NEL SUO PICCOLO MONDO

La *politica* intanto innalza reali o metaforiche mura, svilisce l'idea di governo della cosa pubblica e si fa bella dell'andare beffardamente contro qualcuno per ottenere consenso popolare. Si prefigurano barriere che dovrebbero negli intenti proteggere, ma che in realtà isolano creando un aumento esponenziale di angosce per il diverso, fobie per l'invasore e negazioni dei diritti umanitari. Intanto qualche soggetto specula e guadagna con il business dei migranti diffondendo false notizie che, circolando soprattutto nei social, arrivano a diventare in molte persone delle banali convinzioni.

Le *religioni*, divenute potenti fucine di integralismi e di pregiudizi, segnalano sempre di più la perdita di un Dio che orienta, legifera, dà senso all'esistenza, diffonde speranza ed amore.

La *cultura* pare un bene in via di estinzione e si parla più per slogan che per conoscenze, si usano più pensieri preconfezionati che approfondimenti accurati, si cercano studi più finalizzati a facili guadagni che scuole di formazione.

La *tecnologia* porta a sfondare il limite spazio-temporale facendo perdere il senso del transito verso l'altro. Internet, offrendo un'illusoria idea di essere sempre connessi con tutti, induce a chiudersi in piccoli mondi abitati da figure virtuali. Si sta ore su ore in chat dove si crede di essere in compagnia di tanti amici, ma dove in realtà non si è in nessun posto e con nessuna persona.

VITE CONNESSE SOLO SUL WEB

Nel terzo millennio l'uomo, liberato dalla schiavitù del lavoro, ha molto tempo a sua disposizione, ma lo svende sia alla società dei consumi sia alla risucchiante vita in rete. Per ciascun individuo l'immagine di se stesso non rispecchia chi egli sia, ma ciò che egli ha, esibisce, viene ammirato e riceve consenso.

Contano più i «mi piace», i «cuoricini», i «condiviso», che lo stare bene in compagnia e l'imparare da chi vive accanto. Troppe persone, quindi, dipendono sempre più dal successo, dall'amicizia e dalla considerazione ottenute in un *social* e, con gli occhi fissi sul monitor, non provano ad alzare lo sguardo per accorgersi di chi è lì presente con loro.

Ognuno per la paura di essere rifiutato indietreggia dallo scambio umano basato su quelle sensazioni fisiche che solo la presenza corporea può determinare. Si è affamati di sguardi, di contatti epidermici, di suoni in diretta, eppure uscire e incontrarsi diventa sempre più difficile. La povertà è ora l'assoluta mancanza di un abbraccio sincero e di una parola vera. Pertanto troppo spesso uomini e donne, giovani e bimbi vivono la sensazione di essere terribilmente soli e sfiduciati.

La paura di un mondo ignoto che avanza prepotentemente induce a difendersi da ogni legame sentito come vincolante e perciò negante quella stessa libertà che poi si getta via senza nessuna consapevolezza. La diffidenza blocca gli individui e li fa arroccare dentro a rigidi rifugi narcisistici che divengono roccaforti invalicabili del proprio punto di vista. Il terrore rinchiude ognuno in un involucro criptato che gli serve per darsi ragione senza ascoltare mai le ragioni dell'altro. Lo spavento lascia impotenti, delusi, arrabbiati e depressi poiché la mancanza di scambi umani avvilitisce, intristisce e svuota.

Superare legami sciolti, ma come?

Per i professionisti del mondo sociale, sociosanitario, scolastico e comunitario operare bene insieme agli altri per una nuova *Polis* sembra un'utopia. Eppure l'angoscia della frammentazione si vince solo con la dimensione grupppale e il lutto per la perdita di un mondo che non c'è più lo si può sopportare solo nella dimensione collettiva.

È il saper stare in un gruppo reale con i suoi corpi che emanano sensazioni, vibrazioni, odori e sguardi, non accontentandosi di stazionare in «gruppi» virtuali, che porterà l'umanità a elaborare il dolore per una speranza perduta, per un sogno infranto, per un futuro oscuro.

È quindi urgente *imparare* a vivere, coltivare, promuovere e studiare come far transitare un aggregato umano in un gruppo dialogante.

Utilizzare una tecnica che porti un insieme di individui a creare una mente gruppale significa poter usare uno strumento raffinato e specialistico. Non si può infatti contrabbandare il mettersi insieme ad altri per una qualsiasi finalità con l'aver creato un *gruppo di lavoro produttivo*. È necessario saperne di più sul gruppo per usare con sapienza questo importante «attrezzo nella cassetta» invece che mettere in campo una serie di sue contraffazioni e falsificazioni che poi deludono lasciando ancor più sconfortati.

È quindi urgente imparare a distinguere tra gruppi fasulli e gruppi autentici, tra gruppi «bugiardi» e gruppi operativi⁽¹⁾.

La priorità è costruire contesti gruppali

Nel mondo attuale l'altro, il diverso, lo sconosciuto vengono evitati, perché non piacciono, non c'è tempo per conoscerli e non ha senso ascoltare chi viene da altre culture, lasciando spazio ad un appiattimento emotivo che rende tutto opaco, svilito, inutile. La rabbia, che deriva da uno stato d'animo depressivo, non trova mete ideali verso cui dirigersi e quindi viene sparsa a casaccio fino ad essere riversata anche contro se stessi uccidendo il senso della vita. Anche di quella lavorativa.

LA CRISI DEL GRUPPO NEI MONDI SOCIALI, SANITARI, SCOLASTICI

Gli operatori del mondo sociale, sanitario e scolastico, che s'interfacciano con l'altro per mandato professionale, sentono allora un insanabile conflitto tra la loro *mission*, che è quella di incontrare, comprendere e sostenere degli esseri umani, e lo sfondo culturale che invita ad evitarli esaltando atteggiamenti paranoici, fobici, discriminatori.

Questo conflitto spesso oscura l'idea di poter lavorare prioritariamente per costruire contesti gruppali dove le persone «riabilitino» la loro capacità di essere solidali, disponibili con il prossimo, produttivi in team e perciò capaci di ascoltare con curiosità l'altro. Nell'attuale contesto socio-culturale sembra inesorabilmente tramontata la capacità di valorizzare i legami e nei servizi definitivamente finita l'epoca del lavoro di *équipe*. Imparare, apprendere, coniugare in modo creativo idee prima distanti tra di loro diviene quindi quasi impossibile. Costruire una condivisa mappa concettuale è fuori moda. Manca il tempo e manca lo spazio per ascoltarsi ed ascoltare.

Ma l'autoreferenzialità – muta e sorda – impedisce qualsiasi apprendi-

1 | Cfr. Bauleo A., *Ideologia, gruppo, famiglia*, Feltrinelli, Milano 1979; Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, la meridiana, Molfetta 2010; Pichon Riviere E., *Il processo gruppale*, Lauretana, Loreto 1979.

mento. Se non si ricerca sostando nel dubbio che fa porre domande e non si è curiosi di conoscere quel che non si sa già, si rischia di stagnare in un magma psichico maleodorante, asfissiante e controproducente. E la confusione mentale genera un penetrante dolore facendo ammalare.

NELLA TRAPPOLA DEI «CASI SINGOLI»

Si perde intanto l'occasione di accorgersi che ci sono delle madri che presidiano una strada mal frequentata affinché i loro figli raggiungano in modo protetto la scuola; che c'è una coppia di studenti universitari che accoglie in casa regolarmente un giovane immigrato senza fissa dimora; che c'è un preside in pensione che aiuta gli stranieri a prendere la patente offrendo anche la sua auto affinché imparino a guidare; che c'è una signora che accoglie donne africane in casa per insegnar loro a cucire e cucinare affinché possano inserirsi nel mondo del lavoro; che ci sono delle donne di ogni età che si prodigano al fine di andare a prendere i bambini di altri a scuola e far fare loro i compiti; che ci sono vicini di casa che fanno le spese per i condomini anziani o malati...

Insomma c'è ancora una umanità da individuare, scovare e valorizzare per ritrovare sguardi umani, intrecci altruistici, gruppi in movimento.

I servizi però lavorano molte volte con una somma di «casi» individuali piuttosto che impegnarsi a promuovere contesti gruppalari per far in modo che le persone si aiutino.

Il mettere quindi ripetutamente a fuoco il singolo problema e non permettersi di guardare ai contesti che lo generano e lo possono far evolvere portano molte volte gli operatori ad abbracciare una posizione estrema di negazione dell'importanza della dimensione gruppalare e perciò comunitaria e sociale.

Il trattare troppi «casi singoli» può travolgere, risucchiare energie e divenire una valanga inarrestabile inducendo i professionisti della cura e del prendersi cura a difendersi dietro una incolmabile distanza emotiva da ciò che fanno. Si sbandiera perciò l'opportunità di erigere delle barriere scudo per proteggersi da contaminazioni destabilizzanti.

Si finisce per operare in modo asettico applicando prassi, protocolli, linee guida, indicazioni programmatiche. È questo un atteggiamento che rompe i legami esterni ed interni di chi è a servizio dell'altro sfibrando le sue motivazioni e il suo desiderio di portare avanti il compito lavorativo.

LA RIVOLUZIONE EPISTEMOLOGICA DEL GRUPPO

Un'altra via è invece percorribile attraverso una rivoluzione epistemologica dove al centro del pensiero va posto l'interrogativo di come far dive-

nire il legame con l'altro da vincolo destabilizzante a vincolo stimolante. Nulla meglio del gruppo insegna a interessarsi e interfacciarsi con l'altro. L'atteggiamento dell'apprendere con altri in situazione è però praticabile solamente se qualcuno aiuta a vedere oltre l'evidente e a leggere cosa circola nelle relazioni che uniscono o dividono i collettivi, da quello familiare a quello sociale, da quello del gruppo di lavoro a quello comunitario, dalla rete interservizi al mosaico gruppale che compone le istituzioni.

Anche a vivere in relazione quindi si può imparare se si incontrano competenti *maestri di vita* che sappiano far sentire appartenenti ai contesti umani. Chi non apprende una modalità per stare bene con l'altro non può stare bene nemmeno con se stesso. Chi è in uno stato di sofferenza e insofferenza verso il prossimo deve perciò essere messo nella condizione di poter imparare a recuperare il valore dei rapporti per non uscire definitivamente dal contesto sociale.

Agli operatori è chiesto di testimoniare che chi è prossimo non è ostacolo, impedimento, disturbo, perturbante. E i professionisti del mondo sociale, sociosanitario e scolastico possono farlo solamente vivendo con consapevolezza dentro alle dinamiche dei gruppi di appartenenza.

Servono gruppi di pensiero dentro le organizzazioni

Questo significa accettare i conflitti poiché ravvivano il pensiero, domandarsi il motivo di certe posizioni altrui invece di giudicarle, farsi carico delle proprie paranoie senza scaricarle sul contesto collettivo, sostare nel dubbio senza arroccarsi nella proprie verità, accettare di non primeggiare per ottenere posizioni organizzative o compensi economici abbracciando la logica del potere, perfezionare la propria preparazione professionale senza stancarsi di imparare.

E infine gli operatori disposti a cambiare potrebbero cercare collegamenti con chi, come loro, crede sia necessario costituire dei gruppi di pensiero per non soccombere sotto il peso del crollo delle organizzazioni. Potrebbero infatti allenarsi insieme su come trasmettere ai propri utenti, clienti, studenti nuove modalità per apprendere e trasformarsi.

Questa strada implica una rinuncia a un lavoro fatto in piena autonomia, con devianze narcisistiche e onnipotenti, per mettersi in una posizione di costruzione e lettura dei rapporti gruppali al fine di imparare, studiando le situazioni problematiche insieme a chi le vive, a produrre cambiamenti soggettivi, trasformazioni comunitarie e innovative progettualità sociali.

Far funzionare il cerchio con i colleghi

Oltre la trappola del gruppo bugiardo

Paola Scalari

Non basta mettere insieme delle persone perché un aggregato umano sia definibile come gruppo. Non basta quindi mettersi in cerchio tra colleghi per essere una équipe funzionante. Spesso si chiama gruppo di lavoro ciò che gruppo non è, prova ne è che il «gruppo» si scioglie e si disperde quasi subito. Il fatto è che, per essere un gruppo vero, non un gruppo contraffatto o bugiardo, bisogna conoscere una metodologia, avere esperienza della dinamica gruppale e saper applicare i principi teorici e metodologici. Solo così si può condurre un aggregato di colleghi a divenire un gruppo operativo.

Far funzionare il cerchio con i colleghi per capire, scoprire, ideare appare oggi – come detto nel precedente articolo – l'unica via d'uscita per contrastare la demotivazione personale, l'impotenza istituzionale e la povertà storica che poggiano sulla sfilacciatura dei legami.

La fatica (ripagata) del dialogo in gruppo

Far funzionare il cerchio con i colleghi implica una capacità di tenere compresenti movimenti emotivi esterni e interni.

Ogni operatore, con le sue tante voci interne, sedimentate durante la sua esistenza, si arricchisce di nuove intonazioni, innovative prospettive e importanti capacità di ascoltare l'altro quando è esposto a gruppi che lo stimolano e arricchiscono.

Il plurivocalismo del mondo interiore può allora imparare sempre nuove lingue e, quando le tante voci che lo abitano parlano diversi idiomi, può uscire dalla monotonia angosciante della ripetitività.

La fatica del dialogo con linguaggi diversi dal proprio è allora ripagata da un arricchimento nelle voci interne con cui dialogare con se stessi. Ad una povertà relazionale esterna corrisponde infatti una povertà emotiva.

Apprendere come ascoltare le opinioni altrui per poi collegarle alle proprie voci interne, attraverso un incessante atteggiamento trasformativo, invece, implica impegno ma anche soddisfazione, altruismo ma anche vantaggio personale, disponibilità verso gli altri ma anche accrescimento individuale.

Il professionista della cura, quindi, ogni qualvolta frequenti dei gruppi operativi incrementa il suo modo di pensare, intervenire, scegliere e agire, consultando nella sua mente le tante voci che compongono il suo gruppo interno. È la ricchezza di questo dialogo che rende interessante il lavoro. È questo gruppo interiore che entra in scena quando più operatori si incontrano. È l'agglomerato emotivo che, invisibile agli occhi ma percepibile negli stati d'animo, va a formare il campo gruppale.

Sarà il potersi scontrare e accordare tra questi mondi psichici che permetterà di procedere verso la finalità condivisa.

Un gruppo si diventa

Se il sintomo sociale è una «società liquida», come ci ha suggerito di nominarla Zygmunt Bauman, la cura è il gruppo operativo che aiuta a stabilire, pur nella differenza, dei rapporti che coagulano tutti attorno a un'impresa condivisa.

È la tenuta del compito, inteso come finalità, obiettivo, progetto comune, che permette alla dinamica tra menti al lavoro di dipanarsi senza che ogni partecipante si senta minacciato dalla presenza altrui.

In una società ammalata di narcisismo distruttivo ricostruire il valore dei legami, anche testimoniando come li si sperimenta in prima persona, è il primo insegnamento di chi vuole operare nel mondo sociale e culturale.

Un gruppo allora non esiste nel momento in cui nasce, se non come aggregato che inizia a sognare mosso da un desiderio che mette in moto una dinamica intellettuale ed affettiva. Un gruppo quindi si diventa.

Un gruppo è molto di più della somma dei singoli membri che lo compongono, perciò un insieme di professionisti che s'incontrano non accumula il sapere di ognuno, ma produce una conoscenza inedita che è il risultato dell'interazione di più menti al lavoro.

Gruppi pensanti e gruppi bugiardi

Il sapere di cui il singolo operatore dispone non è quasi mai sufficiente per avere idee chiare su come togliere un minore da una situazione di disagio, alleviare le pene di un malato mentale, sollevare dal baratro della solitudine un anziano, fermare la deriva di tanti giovani e sostenere adulti

vulnerabili. È allora necessario costruire una mente gruppale, capace di produrre un pensiero collettivo che tenga dentro la complessità dello sfondo culturale, della perdita di senso delle istituzioni e della crisi dei contesti di vita, senza per questo perdere il suo obiettivo.

ATTENZIONE AI FALSI GRUPPI

Costituire un gruppo pensante è allora la via maestra per uscire dall'isolamento professionale, ma è anche l'ostacolo emotivo ed epistemologico su cui è necessario soffermarsi poiché spesso si chiama gruppo ciò che gruppo non è. I gruppi di lavoro possono essere o luoghi di pensiero, se sono riunioni dove l'incontro tra più professionisti produce ciò che nessuna di quelle persone singolarmente sapeva già, oppure possono apparire nella *gestalt* dei gruppi senza però esserlo nella dinamica poiché i pensieri che girano al loro interno sono immobili, stereotipati, ripetitivi. Sono questi falsi gruppi che vado definendo «gruppi bugiardi». Essi non poggiano su nessuna teoria e nessuna tecnica. S'improvvisano. Per non far fallire un gruppo è allora necessario avere una metodologia e applicarla. La concezione operativa sollecita a comprendere come solamente se si conosce la teoria e si fa esperienza della dinamica si può condurre un aggregato di individui a divenire un gruppo. Avere pratica di vita in gruppi umani non significa pertanto sapere cos'è un gruppo.

LA CURA DEL CAMPO EMOTIVO

La teoria sui gruppi si fonda sui principi della psicologia sociale, mentre l'esperienza in un gruppo operativo fa assumere un atteggiamento mentale analitico che rende il trovarsi con altri lo spazio dove il cambiamento avviene grazie alla possibilità di far emergere il latente.

Il mondo emotivo di un contesto multipersonale è molto acceso poiché si nutre di tante paranoie e confusività, di contagiose depressività e di destabilizzanti intuizioni, eppure si può prenderlo in considerazione o anche non tenerne conto. Se si osserva lo sviluppo emotivo inconsapevole si opera sia sul manifesto che sul latente.

Il latente, inteso come il sentire inespresso, lo stato emotivo dominante e l'inconscio che affiora, attraversa quindi sempre il campo emotivo gruppale, ma solo se viene preso in considerazione non blocca il processo di apprendimento.

L'inconscio assume nel preconscious una particolare forma grazie all'intreccio dei vissuti portati da ciascun partecipante poiché nell'incontro umano sempre si sviluppa un discorso cognitivo che poggia su un discorso emotivo. L'inconscio, pur rappresentando l'inconoscibile, fa affiorare

nella narrazione condivisa degli elementi che permettono di intuirne l'esistenza e di nominarne la natura.

L'importanza del setting

Questi elementi, impalpabili ma anche molto duri e resistenti, sono sparsi nel campo emotivo di un gruppo che si riunisce. Le coordinate dentro alle quali poter leggere questi movimenti affettivi devono però essere delle salde definizioni dello spazio e del tempo dell'incontro, altrimenti si rischia di usare la segnalazione, l'interpretazione, la ricostruzione come atti aggressivi e colpevolizzanti.

LA FUNZIONE DEL COORDINATORE

Il setting è allora lo strumento fondamentale di un gruppo che si vuole definire tale. Esso comprende il *luogo* dell'incontro, il *tempo* che esso durerà, l'*obiettivo* che vuole perseguire e il *numero* di partecipanti che s'impegnano in questo processo.

È utile inoltre che qualcuno svolga la funzione di *coordinatore*, inteso come colui che vigilando sul compito interviene per facilitare il processo che lo faccia raggiungere. Egli, per rendere più percorribile la strada, può dunque anche nominare i sentimenti, gli stati d'animo e i vissuti che ostacolano il progetto condiviso.

Il clima emotivo esiste quindi come rivelatore di elementi importanti della situazione su cui si sta lavorando. Esso può venir o meno riconosciuto, nominato e usato, in ogni caso c'è! Se lo si mette in luce si evita la paralisi del gruppo. Si evita cioè lo sviluppo di quello che Wilfred R. Bion chiamava «assunto di base» di cui «l'attacco e la fuga» è il più frequente poiché è quello che può, per primo, far morire il desiderio di continuare a portare avanti un progetto comune. Quando invece si considerano gli stati d'animo non solo si assiste all'evoluzione del processo dinamico del gruppo al lavoro, ma si hanno anche dei precisi *insight* sul compito che ha fatto riunire insieme. Il clima del gruppo spesso assorbe e riattualizza il tema emotivo delle situazioni analizzate rendendo esplicito l'implicito.

NON BASTA METTERE INSIEME DELLE PERSONE

È necessario perciò non perdere di vista che c'è un «gruppo contraffatto» costituito a basso prezzo, ma che si rompe, scioglie e disperde quasi subito, e un «gruppo operativo» che costa in formazione e studio, ma che fondandosi su solidi principi teorici e metodologici dura nel tempo e produce un pensiero utile. Non basta quindi mettere insieme delle persone perché un aggregato umano sia definibile come gruppo.

Autori come Enrique Pichon-Riviere, Josè Bleger e Armando Bauleo sono dei punti di riferimento imprescindibili per operare con i gruppi operativi e per resistere alla tentazione di fondare «gruppi bugiardi». Scrive Bleger:

«Nel gruppo operativo si costituisce a poco a poco uno schema di riferimento di gruppo, che è ciò che consente al gruppo di operare in équipe, in modo unitario e coerente. Questo non significa che tutti debbano pensarla allo stesso modo, cosa che, in ultima analisi, sarebbe esattamente il contrario di ciò che ci proponiamo di ottenere dal gruppo operativo.

Unità non vuol dire, nel suo significato dialettico, esclusione di opposti; al contrario, l'unità implica l'esistenza di opposti al suo interno. Ed è in questo che consiste l'unità di un gruppo operativo. Il risultato ottimale si ha quando alla massima eterogeneità dei componenti corrisponde la massima omogeneità del compito».

Il gruppo come contenimento

Gli operatori, attraversando quotidianamente la complessità del mondo attuale, si dichiarano stanchi, esasperati e scontenti poiché sentono di operare senza una cornice istituzionale e organizzativa che li rassicuri.

NEI SERVIZI CIRCOLANO TROPPE PASSIONI DOLOROSE

Questa mancanza di contenimento genera un sentimento di abbandono, deprivazione e insicurezza che alimenta rabbia, aggressività, violenza, sadismo e, alle volte, addirittura crudeltà. I colleghi troppe volte si criticano, biasimano e odiano e, anziché essere solidali poiché uniti in una medesima battaglia, nel migliore dei casi si ignorano.

Nei servizi rischia di circolare una violenza inconscia che deriva dalle continue riorganizzazioni. Questi spostamenti, sia che siano minacciati sia che vengano realizzati, creano inevitabilmente instabilità e rotture nella processualità, portando confusione mentale nei gruppi di lavoro.

La costante precarietà, unita a tutta la provvisorietà del mondo attuale, porta alla perdita di rapporti sani, alla povertà di idee condivise e alla mancanza di progettualità co-costruite.

Le organizzazioni, avendo perso il loro significato di contenitori di senso e di deposito delle parti meno pensabili, sono divenute luoghi di potere gerarchico e di pratiche burocratiche meramente esecutive. Il setting organizzativo è infatti sfilacciato, precario, insicuro rendendo impossibile appoggiarvisi per lavorare con serenità.

Le istituzioni, da strutture dove dei gruppi si collegano per una comune finalità, come la salute, l'istruzione, l'equità sociale, appaiono sistemi burocratici orientati unicamente da una visione pseudo-economica. Il diktat è risparmiare, ma come e dove spendere non è discutibile collettivamente.

OPERATORI COME SOLITARI GUERRIERI

Gli operatori quindi si chiudono dentro a indifferenze che li fanno intristire poiché devono accecarsi davanti ai problemi che non sanno come affrontare. Dimenticare il compito di lavoro, lasciare cadere progettualità importanti, far finta di nulla di fronte a certe situazioni, possono essere una strategia, ma alla fine ciò che non si è affrontato investe come uno tsunami e trascina alla deriva.

La mente occupata a scindere, evitare e negare non sa più creare legami tra idee e si sgretola a causa dell'assenza di nuove prospettive. La creatività, data dal saper coniugare ciò che prima era diviso, lontano e distante, si spegne poiché ogni legame è sentito impossibile. Il singolo si isola non solo commettendo più facilmente degli errori, ma anche rischiando di rimanere invischiato nel malessere del mondo familiare e sociale.

I sintomi di questo stare male, dovuto all'affrontare come dei solitari guerrieri i vissuti sofferenti delle famiglie problematiche e incompetenti, dei bambini abusati e maltrattati, degli anziani smarriti e soli, degli adulti impoveriti ed estraniati, degli alunni dispersi e incattiviti e dei giovani devianti e autodistruttivi, sono causa di tanta sofferenza per le professioni che hanno come obiettivo il prendersi cura dell'altro.

OGNUNO CERCA DI METTERE IN SALVO LA «PELLE PSICHICA»

Alcuni operatori denunciano stanchezza, sensazione di impotenza e vissuti persecutori. Si sentono in trappola. La chimera della quiescenza è vista come meta liberatoria senza che ci si renda conto di quanta parte della propria identità sia depositata nel lavoro. La tristezza domina un fare quotidiano che fatica a trovare guizzi creativi, a individuare strade alternative, a riparare quel che si può e a giocare il piacere del progettare. Gli operatori del sociale, del mondo scolastico e della sanità si affaticano, si ammalano e si ritirano in un luogo mentale inaccessibile arrivando a svolgere delle azioni senza esserci emotivamente poiché sentono che l'esporsi li ferirebbe. Adempiono a dettami, mettono in pratica prassi, seguono protocolli, ma senza metterci dei pensieri poiché l'idea che domina incessantemente le loro menti riguarda la fatica dello stare in servizio.

Il pensiero ossessivo impedisce il pensiero creativo! Sopportano a fatica dirigenti ritenuti presuntuosi, responsabili etichettati come agitati, funzionari sentiti come impazienti, coordinatori incompetenti e referenti affannati senza sentirsi né guidati né protetti. Ognuno cerca di mettere in salvo «la pelle psichica» vivendo in un altrove non meglio definibile, ma che potrebbe rispondere all'interrogativo: «Dove hai la testa?».

I più fortunati si ricavano all'interno dell'attività professionale degli

spazi dove operare con passione, altri cercano fuori dall'orario di lavoro passioni che li tengano vivi. In ogni caso però insoddisfazione, delusione, ira, timori, rivalità e smarrimenti lasciano ferite profonde nell'animo di chi deve operare con le persone per aiutarle a ritrovare un progetto di vita e si sente invece a sua volta profondamente inutile.

Imparare a lavorare in gruppo

Eppure una soluzione sembra molto alla portata di tutti: riunirsi per imparare, ricercare e progettare.

QUANDO IL GRUPPO AFFATICA, È UN VERO GRUPPO?

Alcuni per la verità ci provano, ma ne rimangono ulteriormente delusi. Allora tra rimedio e fallimento si insinua qualcosa che deve essere ripetutamente analizzato.

Se il modo di uscire dall'impasse è individuato nella costituzione di gruppi di lavoro che affrontino in un cerchio solidale le ferite sociali, tocca rilevare come i collettivi divengano però anche luoghi di sofferenza e di insofferenza. Le riunioni affaticano oltre modo, vengono disertate, si ritengono inutili. Non si riesce ad apprendere dal e nel gruppo.

La ricerca sul campo condotta quotidianamente pone allora di fronte al quesito se i gruppi che si vanno costituendo non siano gruppi, ma agglomerati di persone senza una direzione e in preda a movimenti emotivi ingovernabili. La dinamica delle emozioni che si sollevano dentro a un cerchio rompe gli argini delle menti e anziché aiutare a far apprendere deflagra rendendo fragili e ottusi. Si può affermare che i gruppi non funzionano o si può ricercare perché non siano produttivi, creativi, vitali.

SERVE UN CAMBIO DI ROTTA NEL LAVORO SOCIALE

Credo che si definisca ancora una volta facilmente gruppo di lavoro ciò che invece non lo è. Gli operatori sono allora vittime di tanti «gruppi bugiardi». Sono questi degli insiemi di persone che non costituiscono un vero gruppo rischiando di vanificare l'unico strumento che potrebbe portare tutti fuori da questo periodo di destrutturazione dei servizi, di complessità del mondo sociale, di paura dell'ignoto, di solitudine.

La spinta che induce a lavorare con gli altri non potrà essere sostenuta dai pochi che ne tengono accesa la fiaccola se non si opererà collettivamente un cambiamento di rotta nel lavoro sociale, ridando valore ai legami che compongono i gruppi e imparando a governare questi rapporti. Poiché solo per questa strada si arriva a trasformare il malessere in un sentimento motivante, diventa urgente imparare a lavorare in gruppo.

Far nascere gruppi pensanti

L'integrazione di pensieri ed emozioni

Paola Scalari

Abilitare un gruppo a pensare come mente collettiva, condurlo a produrre pensieri non già pensati è la competenza richiesta a chi coordina. Una competenza che poi è importante sia appresa da ogni componente del gruppo. Per verificare se questo processo è in atto basta una semplice osservazione: se un gruppo di operatori, trovandosi a discutere una situazione problematica, si spartisce le azioni sulla base del «chi fa cosa», è un gruppo bugiardo. Se cerca insieme di aiutarsi a leggere la situazione e integra gli interventi da fare, allora è un vero gruppo.

Un gruppo non è un agglomerato di persone. La concezione grupppale la si acquisisce approfondendo la teoria e formandosi sul campo attraverso percorsi di apprendimento sulla tecnica utili a imparare come lavorare con i gruppi umani che sempre sono sia causa di malattia sia risorsa per la salute di ogni persona.

Il gruppo è un apprendimento non naturale

Gli psicoanalisti argentini che hanno costruito la teoria del gruppo operativo sono stati poi ripresi dallo psicoanalista Luigi Pagliarani ⁽¹⁾, che li ha coniugati con il pensiero bioniano di *Esperienze nei gruppi* ⁽²⁾ e con la teoria della complessità sviluppando l'epistema del *puer* e della sua progettualità che vede, nei quadranti della finestra psico-socio-analitica, gli ambiti possibili di intervento.

Tra questi anche l'ambito dell'«officina», cioè della consulenza al ruolo e alle organizzazioni.

1 | Pagliarani L., *Il coraggio di Venere*, Raffaello Cortina, Milano 1985.

2 | Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.

IN OGNI GRUPPO ENTRANO IN SCENA I PUER

In ogni gruppo sono presenti le voci interne di tutti i partecipanti con i loro puer, residuo del loro percorso evolutivo di bambini più o meno realizzati, che entrano in scena animando il contesto attuale. Se non si tiene conto di questo intreccio tra passato e presente si crede di essere in gruppo mentre in realtà si è dentro a una massa informe.

Scrive Armando Bauleo:

«Si sa che il gruppo non è la somma di individui, è un qualcosa di più e a volte un qualcosa di diverso».

Le persone che si riuniscono e vogliono divenire un gruppo operativo devono allora avere in mente che il gruppo è uno strumento di lavoro che parte da una precisa concezione e che, in quanto strumento con una sua teoria, non si apprende naturalmente, bensì richiede un processo di apprendimento. Se non si impara ad apprendere in gruppo non si sa come far apprendere i gruppi. Lavorare nel e con il gruppo richiede quindi l'essere passati per un'esperienza formativa capace di trasmettere come dinamica e tematica siano strettamente correlate.

DAR VITA A UN GRUPPO È COME GUIDARE UNA FORMULA 1

Il gruppo è uno strumento così potente che, metaforicamente, si potrebbe affermare: «Se non si possiede la patente e una buona esperienza e si guida una Ferrari, o ci si schianta o si scende immediatamente».

Il gruppo operativo è dunque paragonabile a una Formula Uno poiché, essendo un moltiplicatore relazionale, sviluppa un campo grupale interpersonale che dà immediatamente forma a resistenze, difficoltà, mancanze e deficit relazionali provenienti dalla storia personale di ciascuno. Esso però attiva, in contemporanea, una serie di sollecitazioni favorendo così la riformulazione delle singole identità.

Ogni partecipante è infatti sia membro del gruppo sia co-coordinatore dell'esperienza in quanto il vissuto di ognuno «interpreta» il vissuto dell'altro. Il gruppo è il luogo dove maggiormente viene messo in campo il principio bioniano che recita che «il paziente è il miglior collega dell'analista», inducendo a comprendere come il sapere di ogni integrante contribuisca all'analisi della finalità comune.

Alle volte però diviene difficile aiutare gli operatori a comprendere la differenza tra l'aver esperienza dello stare insieme ad altri e il saper dar vita a un gruppo su precise nozioni teoriche e tecniche. L'aver sperimentato nella vita più dimensioni collettive non rende naturalmente capaci ad adoperare questo potente strumento.

NON È CONCESSO IMPROVVISARE

Molti, per esempio, hanno sperimentato come un lutto personale non sia elaborabile se non dentro a un contesto gruppale, comunitario, di reti amicali e parentali, ma magari nessuno sa usare il gruppo come elaboratore del lutto emotivo che ogni situazione problematica porta con sé. Senza un gruppo perciò nessun lutto è affrontabile mentalmente. Qualcuno ne ha una esperienza personale riconoscendo come di fronte alla morte la presenza umana lo abbia aiutato a uscire dal dolore dilaniante. Questo però non significa che sappia come intercettare, affrontare e far elaborare i lutti nella storia degli utenti. Inoltre le possibilità che si hanno di aiutare gli altri richiedono un esercizio emotivo che sappia continuamente elaborare la mancanza, la perdita, il dolore psichico che deriva dalla propriolimitatezza. Per questo è necessario so-stare nei gruppi che danno vita ad ogni servizio, interservizio, rete, *team*, *pull*...

Per rendere possibile la nascita di un gruppo è dunque necessario avere una concezione teorica, un'esperienza formativa e una pratica supervisionata, al fine di individuare il proprio stile, ma anche le proprie lacune.

IL GRUPPO INDISPENSABILE CHIAVE DI LETTURA DEL DISAGIO

Stare in gruppo e farlo funzionare allora non si improvvisa. Di questa idea naif sono altrimenti vittime non solo i gruppi di lavoro, ma anche gli utenti che devono essere visti come portatori di gruppi interni e di reti sociali esterne; i minori che sono parte di un gruppo familiare con la sua atmosfera; i malati psichici che divengono i pazienti designati da un contesto...

Se l'individuo non lo si concepisce nel suo intreccio relazionale si rischia di curare l'incurabile poiché ogni collettivo è più potente della forza del singolo e perciò lo tiene ancorato alla sua malattia-devianza-disagio al fine di avere qualcuno su cui depositare le parti bizzarre di se stesso.

Oltre la matrice del gruppo primario

Il gruppo familiare è la matrice su cui si sviluppa la vulnerabilità di ogni persona e perciò il malessere individuale ha come luogo d'origine il legame di ogni figlio con i propri genitori e quello che i coniugi hanno costruito tra di loro.

La distruttività delle persone fragili si annida nel punto di intersezione tra la violenza intergenerazionale e la violenza del legame di coppia.

Le fratture traumatiche nell'età evolutiva lasciano impronte indelebili nella mente di ogni persona, inducendola a percorrere strade tortuose e devianti.

L'ESPOSIZIONE AD ALTRI GRUPPI UMANI

Il gruppo primario però può essere modificato dall'esposizione ad altri gruppi umani. Per tutti inizialmente è il mondo della scuola che, accogliendo i bambini nel gruppo-classe, modifica atteggiamenti devianti e lacune emotive. Purtroppo anche la scuola sta smarrendo il suo significato di luogo per educare tutti e per restituire alla collettività esseri pensanti e, sbattuta dentro alle sue derive istituzionali, ospita molte volte insegnanti demotivati e tristi. Tuttavia vi sono docenti che resistono a questa perdita di valore dell'esperienza dell'imparare con e attraverso gli altri e sviluppano una didattica utile all'incrementare il senso del pensare insieme e dell'imparare a pensare con i compagni, ritenendo ogni allievo un elemento importante del gruppo-classe ⁽³⁾.

Apprendere dagli altri quindi diviene, di esperienza in esperienza, il modo di stare al mondo. Questa capacità di far tesoro delle proprie e delle altrui conoscenze permette alle idee che girano nella mente di ognuno di incontrarsi, sposarsi ed essere generative.

L'URGENZA DI IMPARARE A «COPULARE PSICICAMENTE» TRA DIVERSI

La sterilità di progetti, programmi e proiezioni nel futuro si deve quindi addebitare soprattutto alla difficoltà di «copulare psichicamente» tra diversi.

Insegnare ad apprendere dall'esperienza condivisa e a cooperare nella realizzazione di una finalità comune diviene quindi un'urgenza sociale. È questa un'emergenza culturale che può essere affrontata dagli operatori sociali, sanitari e educativi solo se riusciranno ad apprendere qual è il gruppo dove si impara a cambiare. E poiché cambiare è terapeutico possiamo affermare con Bauleo che:

«La "concezione operativa" tende a rompere con la distinzione rigida tra terapia e apprendimento; a porre la necessità di una concezione strutturale di gruppo; di una psicologia degli ambiti e dell'istituzione considerata come relazione intergrupale e strumento di psicoterapia multipla; ad instaurare l'operatività come una nozione processuale, oggetto di una dialettica inscindibile tra insegnare e apprendere». ⁽⁴⁾

Un gruppo dunque, per non definirsi «bugiardo», deve posare su tre elementi di base rappresentati dagli *integranti* che lo compongono, dalla *finalità* per cui sono convocati e infine dalla *funzione di coordinamento* che guarda al rapporto tra il gruppo e il compito sul piano manifesto e latente.

3 | Berto F., Scalari P., *In classe con la testa. Teoria e pratica dell'apprendere in gruppo*, la meridiana, Molfetta 2016.

4 | Bauleo A., De Brasi M., *Clinica grupale. Clinica istituzionale*, Il Poligrafo, Padova 1994.

La funzione di coordinamento

Il processo che il coordinatore presiede, interpreta e sostiene si avvale della sua capacità di dar voce alla dinamica del campo relazionale. Per dare senso a ciò che osserva adopera se stesso. Egli infatti è in grado di leggere il rapporto emotivo che gli integranti stanno vivendo nel perseguire la loro finalità, aiutandoli a superare i nodi conflittuali, a dipanare le inevitabili fasi di confusione e a godere delle trasformazioni.

GRUPPI OPERATIVI O GRUPPI BUGIARDI?

Per esempio un gruppo di operatori si trova per discutere la situazione di un minore. Se il gruppo è bugiardo i partecipanti si spartiscono azioni ribadendo gli obiettivi di ogni servizio; se invece il gruppo è operativo si cerca insieme di leggere lo stato di degrado di quella famiglia e si integrano gli interventi che andranno a sviluppare il superamento del disagio. Nel primo caso si esegue un percorso burocratico, fisso, predefinito che spesso viene sentito come pesante e inutile. Nel secondo caso si iniziano a raccontare e interpretare eventi, si prendono in considerazione fotogrammi di vita vissuta e si cerca di animarli, si osservano stati d'animo per passare a costruire la trama di un avvincente film a cui dare svolte significative con il proprio operato appassionandosi poi agli sviluppi che prendono vita dalle azioni messe in campo. L'atteggiamento del voler capire vince qui sul fare e modifica l'atteggiamento mentale degli operatori attivando in tutti il piacere, oltre che la fatica, del significato del lavoro.

PER APPRENDERE IN GRUPPO SERVE UN «DIRETTORE D'ORCHESTRA»

Nel gruppo operativo, la ricerca del senso degli accadimenti diviene l'obiettivo di ogni incontro sui «casi» poiché senza poter comprendere le situazioni si rischia di agire in modo insensato. Questo dare significati, inevitabilmente, mette in campo le rappresentazioni, i valori, i principi e le esperienze dei partecipanti al gruppo di discussione che si sentono chiamati a pensare attraverso e con se stessi. Ma questo mettersi in gioco gruppalmente ha bisogno di un «direttore d'orchestra» che intrecci le voci e ne cucia l'ordito al fine di perseguire insieme l'obiettivo comune. È da questa integrazione di pensieri e di emozioni, infatti, che si sviluppa un apprendere insieme sul singolo paziente-utente-cliente (individuale, di coppia, familiare, comunitario, sociale) preso in esame. Il paziente-utente-cliente è un «caso unico» anche quando è composto da più persone. Il gruppo familiare, scolastico, parentale, sociale è un'unità. Anche il gruppo di lavoro dovrebbe divenire un'unica mente pensante che condivide un comune schema di riferimento concettuale.

AIUTARE A NON BLINDARSI DIETRO PRESUNTE VERITÀ

Un gruppo quindi non è definibile senza un compito ed è la sua finalità che lo unisce attraverso un processo che fa sempre emergere emozioni, paure, ansie, fughe, rabbie, ma anche che dà forza ad approfondimenti improvvisi, intuizioni innovative e soluzioni creative.

Affinché questo *insight* avvenga è necessario superare gli ostacoli dovuti alle difese che ognuno mette in atto per non cambiare idea, posizione, decisione. Lasciare il noto per l'ignoto genera instabilità e, in un mondo incerto, ogni operatore può temere ogni ulteriore insicurezza blindandosi dietro presunte sicure verità.

Il primo ostacolo riguarda il fatto che ognuno, quando entra in un gruppo nuovo e con un nuovo compito, non se ne rende completamente conto e si aspetta quello che è già avvenuto nei gruppi da lui frequentati prima di quello attuale. Su tutti i gruppi precedenti domina il gruppo familiare che rappresenta la matrice relazionale per stare con gli altri e quindi ogni partecipante si aspetta che il collettivo funzioni in un certo modo e agisce attraverso una ripetizione di ruoli già assunti.

Il primo cambiamento per divenire gruppo riguarda quindi il sapere di essere in un'esperienza inedita che chiede ad ognuno di lasciare le vecchie strade per inoltrarsi in vie sconosciute. Inevitabilmente questo procedere verso l'inesplorato crea confusione ed ansia ed è qui che la funzione del coordinatore aiuta a modulare le emozioni senza che esse destabilizzino i singoli partecipanti. La narrazione di quanto sta avvenendo nel gruppo produce dunque una trasformazione. Qualora invece ognuno vi entrasse e vi uscisse senza che nulla si sia modificato nella sua mente significherebbe che non è stato dentro ad un vero gruppo.

IL COORDINATORE STA NEL CERCHIO SENZA ESSERE PARTE DEL GRUPPO

La funzione del coordinatore quindi è quella di stare nel cerchio senza essere parte del gruppo poiché assume il compito di facilitatore del processo che porta un insieme di persone dall'essere un aggregato informe a divenire una mente gruppale. Si entra come tanti «Io» e si esce con un «Noi». Il coordinatore quindi ascolta i partecipanti ascoltandosi dopo esser stato ascoltato nella sua formazione personale. Ed è l'arte dell'osservazione del gruppo che, unita alla capacità di auto-osservazione, apre la strada alla lettura della dinamica gruppale.

Se tutti i partecipanti sanno come funziona un gruppo possono infine auto-coordinarsi assumendo ognuno la parte di co-narratore degli stati emotivi e di integratore di pensieri frammentati e scissi.

Per questo al fine di non stazionare in gruppi bugiardi gli operatori,

sperimentata una formazione sulla conduzione dei gruppi, possono poi mantenere questa funzione sia esercitandola a turno sia assumendone ognuno una parte. Il coordinatore allora è colui che forma il gruppo poiché lo vede prima che esista. E se questa funzione è assunta da tutti i partecipanti al gruppo di lavoro sarà *compito di ognuno* far nascere un gruppo pensante e non lasciare che vada alla deriva a causa delle potenti correnti emotive che lo attraversano e che, se non trovano una comprensione, lo fanno implodere su se stesso.

Un gruppo operativo è evolutivo anche per gli utenti

La capacità di condurre i gruppi a produrre pensieri non già pensati è quindi sempre allenata e mantenuta viva nel gruppo di lavoro per poi transitare nella mente dei gruppi umani, siano essi i contesti familiari, sociali, scolastici o comunitari di cui ognuno si occupa.

Posso quindi affermare che questo transito da gruppo fasullo a gruppo operativo è evolutivo per i professionisti del sociale e per gli utenti che a loro si affidano poiché – da decenni – osservo e riscopro con stupore quanto l'esperienza di gruppo modifichi le situazioni. Pur formando da moltissimo tempo al gruppo operativo e intervenendo in diversi ambiti con questa concezione, ogni volta mi dico, quasi lo scopriessi per la prima volta: «Quanto è sorprendente, potente e trasformativo il gruppo!».

I gruppi non bugiardi quindi esistono e operano cambiamenti nei bambini, nei ragazzi, nelle famiglie, negli uomini e nelle donne, oltre che negli operatori, che li vivono. L'importante è imparare a concettualizzarli, conoscerli e cimentarsi a viverli.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bauleo A., *Psicoanalisi e gruppalità*, Borla, Roma 2000.
- Berto F., Scalari P., *Mal d'amore. Relazioni familiari tra confusioni sentimentali e criticità educative*, la meridiana, Molfetta 2011.
- Berto F., Scalari P., *Il codice psicosocioeducativo. Prendersi cura della crescita emotiva*, la meridiana, Molfetta 2013.
- Berto F., Scalari P., *In classe con la testa. Teoria e pratica dell'apprendere in gruppo*, la meridiana, Molfetta 2016.
- Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.
- Bleger J., *Psicoigiene e psicologia istituzionale*, la meridiana, Molfetta 2011.
- Chinosi L., Scalari P., *Il bambino in pezzi. Ricomposizioni possibili tra il sistema giudiziario e i servizi di tutela*, la meridiana, Molfetta 2014.
- Pagliarani L., *Si l'amore è politico*, Guerini e Associati, Milano 1985.
- Pichon Riviere E., *Il processo grupppale*, Laurentana, Loreto 1987.
- Scalari P. (a cura di), *A scuola con le emozioni. Un nuovo dialogo educativo*, la meridiana, Molfetta 2012.

La leadership dei gruppi dentro i servizi

Come rendere le équipes dei luoghi vitali

Antonello Correale

Centrale ai fini del buon funzionamento di un gruppo è la sua leadership. Spesso molti gruppi non funzionano perché non sono coordinati o perché chi li coordina non ha sufficiente esperienza né conoscenza di come funzionano le dinamiche gruppalì. Quando un gruppo è privo di un buon coordinamento, non riesce a esprimere la propria vitalità, anzi tende a essere attraversato da conflittualità, paranoie, invidie distruttive. Per questo oggi, se si crede nella necessità di rinforzare la dimensione gruppalè nel lavoro sociale, occorre curare la funzione di leadership.

La mia esperienza di lavoro si è sviluppata nei servizi di salute mentale. In tanti anni ho potuto rendermi conto che un importante problema dei servizi di cura è la difficoltà di far funzionare i gruppi di lavoro. Un problema che interpella in particolare quanti hanno funzioni di coordinamento dentro i servizi.

Questo testo intende essere un contributo in questa direzione, a partire da alcune domande: la lente di chi coordina un gruppo di lavoro è sufficientemente espansa, dilatata e contenitiva di ciò che vi succede? Nella mente dei cosiddetti capi transitano in misura adeguata emozioni, fantasie, progetti, negatività, conflittualità? Oppure sussistono errori, passioni, rigidità per cui questa transitabilità resta un'aspirazione non realizzata? E come soffre il gruppo quando non si sente rappresentato nella mente del suo capo?

Il gruppo vive nella mente del coordinatore

Questi interrogativi muovono dalla constatazione che i gruppi hanno bisogno di sentire che esiste nella mente del leader uno spazio in cui vivono. Il gruppo vive anche nella mente del suo capo.

Questa affermazione può forse sembrare eccessiva, e può sembrare che

io difenda una situazione di dipendenza dai capi. Accetto il rischio di sostenere una tesi un po' estremizzata. Mi sento però di affermare con convinzione che i gruppi hanno davvero bisogno che quanto avviene al loro interno transiti nella mente di chi li coordina.

Non è solo un assunto base di dipendenza, con un aspetto difensivo, ma un bisogno reale e importante. Non difendo quindi una sorta di superomismo nietzschiano dei capi, ma affermo che il gruppo sente il bisogno di vedere una duplicazione del proprio funzionamento nella mente di chi lo coordina e di sentire che questa duplicazione è funzionale alla dialettica del gruppo.

Se il gruppo non si vede e non si sente pensato nella mente del proprio capo, rischia di muoversi su posizioni di scissione, rottura, aggressività.

L'INEVITABILITÀ DEI PROCESSI DI IDEALIZZAZIONE

In questa affermazione che propongo mi pare sia presente un antenato importante: Sigmund Freud. Egli diceva nel famoso saggio del 1921, *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* che «il leader del gruppo è colui/colei che subisce ed è fatto oggetto dell'idealizzazione del gruppo, al punto tale che i membri del gruppo sono affratellati, empaticamente, dall'unione di questo comune amore per il capo».

È una tesi forte. A torto, è stata ridotta all'idea che Freud riproponesse per l'ennesima volta il problema familiare. Di qui la critica: che Dio ci guardi dall'utilizzare la famiglia per descrivere il funzionamento dei gruppi, che hanno una varietà di funzionamento ben più complessa.

Ma siamo davvero sicuri che Freud si limitasse a riproporre il concetto familiare? Oppure ciò che voleva mettere in luce era altro, ossia che in ogni gruppo esistono dei processi di idealizzazione inevitabili?

Propendo per questa seconda ipotesi. Tutti i gruppi hanno un bisogno inevitabile di idealizzare una figura che rappresenti la loro esistenza, la loro possibilità di autorappresentazione, la loro dilatazione, un loro progetto, uno slancio verso il futuro.

L'IDEALIZZAZIONE DEL LEADER COME COLLANTE

Nell'idealizzazione – mi rendo conto – è contenuto il rischio molto grave delle dittature: i fanatismi, le sottomissioni... Ma c'è anche un aspetto buono: se il gruppo non riesce a generare una certa idealizzazione di chi lo conduce, ne soffre. I capi, quindi, devono accettare di essere oggetto di una certa idealizzazione; se non lo fanno pagano un prezzo e a pagarlo è il gruppo stesso.

Il problema è: che idealizzazione è? È una idealizzazione oppressiva, fa-

natica, sacerdotale? Oppure è una idealizzazione che riguarda non il culto della persona, ma il fatto che il capo personifica, nel suo modo di essere, una spinta conoscitiva, etica ed estetica verso il mondo, in cui il gruppo si deve riconoscere?

Tornando a Freud, credo che lui, quando parlava dell'idealizzazione come meccanismo inevitabile dei gruppi e addirittura di una fratellanza amoro-vevole, intendendo che i componenti del gruppo sono tenuti uniti da questo sentimento, intendesse qualcosa di simile.

I gruppi non sono solo dipendenti dal capo. C'è senz'altro una quota di dipendenza. Ma c'è un'altra quota – che non chiamerei più dipendenza, ma bisogno di idealizzazione – che mi sembra più primaria, più fondante, che ha a che vedere con l'importanza che il capo personifichi questa istanza idealizzante primordiale.

LA LEADERSHIP DEL GRUPPO TRA ECLISSI E RESURREZIONI

Sempre Freud, in *Totem e Tabù* (1912), esprime un aspetto importante a proposito della leadership del gruppo. Dice che i membri del gruppo a un certo punto si ribellano al capo, perché questi possiede tutte le donne e tutto il potere; per questa ragione decidono di ucciderlo. Successivamente, sulla spinta del senso di colpa, il capo ucciso viene fatto resuscitare sotto forma di immagine totemica, che ne rappresenta la continuazione idealizzata.

A me sembra che questo sia un tema molto importante, perché nei gruppi tutto questo accade veramente. Il lavoro di Freud non va letto tanto come un'operazione di archeologia antropologica, ma come la descrizione di un tratto importante della leadership del gruppo. In questo senso *Totem e Tabù* è di grande attualità: la figura idealizzata del capo tende ad andare incontro a un'eclissi, per poi resuscitare in forma diversa.

Questo mi sembra che abbia a che fare con un aspetto molto significativo: l'assenza. Non è possibile introiettare una figura significativa in un gruppo se non c'è un passaggio di fase, in cui la figura emerge, appunto, dopo essere morta. La fase di distacco, di morte e di separazione dalla figura strutturante da introiettare prepara la trasformazione in una introiezione definitiva. Questo a me pare un aspetto di grande significato. Per poter idealmente costruire una figura di leader è necessario che questo leader subisca delle eclissi, che poi vanno incontro a delle resurrezioni.

IL LEADER COME PONTE TRA INDIVIDUO E GRUPPO

Nel *Disagio della civiltà* (1929), Freud aggiunge un altro punto importante sulla funzione che il leader ha nel gruppo. Egli sostiene che l'individuo

di per sé sarebbe incline a costituire una coppia – un uomo e una donna – ossia a stare con chi gli fa più piacere. La società però è invidiosa della coppia che si separa dal gruppo e fa di tutto per incorporarla: attraverso i riti, il matrimonio, le attività collettive. Quando ciò non avviene, la attacca tramite l'invidia.

Questa idea di Freud – che l'individuo abbia anche una dimensione di separatezza dal gruppo e che la coppia desideri non essere completamente ricondotta a una dimensione gruppale – a me sembra fondamentale.

L'uomo – ci dice Freud – è un animale sociale, l'uomo senza gruppo non esiste. D'altro canto, l'uomo è anche un animale che anela a una dimensione di separatezza. Pertanto nel gruppo in parte si ritrova, in parte no. La leadership, da questo punto di vista, costituisce uno svincolo molto potente tra dimensione individuale e dimensione gruppale.

Il leader infatti, per il suo essere al tempo stesso oggetto di identificazione dei singoli e del gruppo, si appella tanto all'individuo quanto al gruppo. Da questo deriva la sua grande potenza. Egli, dice Freud, è un potente oggetto di interscambio tra la dimensione collettiva e quella individuale. Secondo questa impostazione, possiamo allora dire che la leadership soddisfa due bisogni fondamentali: 1) il bisogno di idealizzazione conaturato nell'individuo; 2) il bisogno di ogni individuo che sia membro di un gruppo di sentire che egli è al tempo stesso dentro al gruppo ma anche un individuo separato.

Il leader rappresenta, in una certa misura, un ponte con cui l'individuo e il gruppo si possono commisurare. Un ponte che sta in mezzo tra le due dimensioni. C'è dunque un bisogno naturale nei gruppi di utilizzare questa figura per le dinamiche inconse, sia a livello gruppale che individuale.

La funzione della leadership dentro le istituzioni

Abbiamo fin qui ragionato sulla figura del leader nel suo rapporto con il gruppo e con i singoli che lo compongono. Non possiamo però trascurare che stiamo parlando di gruppi di lavoro dentro i servizi. Passerei allora a riflettere sul tema *istituzione*.

IL NOSTRO RAPPORTO AMBIVALENTE CON L'ISTITUZIONE

Mi ha sempre colpito constatare quanto tutti noi soffriamo, nei confronti dell'istituzione, di una ambivalenza: ne parliamo in continuazione male, ma ne abbiamo un grandissimo bisogno.

Tutti noi ci diciamo quanto è pesante l'istituzione, quanto sono noiose le assemblee, quanto sono disperanti le problematiche aziendali, quanto il direttore non capisce, quanto l'attività pubblica ci toglie spazio, mentre

avremmo il desiderio di studiare, di pensare... Tutte cose vere: nel momento in cui le diciamo siamo sinceri, ma di fatto, poi, sembra esservi un bisogno incoercibile di stare nell'istituzione.

È soltanto un bisogno di appartenenza, di riconoscimento sociale? Di dirsi che l'identità individuale è troppo pesante per sopportarla da soli, che c'è bisogno di sentire che faccio parte della Società di psicoanalisi, del Partito democratico, della COIRAG, della Società degli ingegneri, e via dicendo? Oppure c'è qualcosa di più?

IL NOSTRO BISOGNO DI STARE DENTRO LE ISTITUZIONI

Credo che su questo tema Wilfred Bion abbia fatto riflessioni importanti. Secondo Bion (1970), l'istituzione oscilla tra fedeltà all'origine e cambiamento. Il bisogno che noi esseri umani abbiamo di una istituzione non è soltanto quello di una identità presa a prestito, ma di sentire che facciamo parte di questo processo dialettico di mantenimento e di rinnovamento di un'idea importante.

A questo proposito, il compito della leadership è estremamente significativo, perché il capo è colui da cui ci si aspetta che realizzi questa operazione: che assieme al suo gruppo interpreti quello che il gruppo vuole che venga fatto, ossia il ritorno all'origine dell'idea e al tempo stesso il progresso e lo sviluppo dell'idea. Non si sa perciò se il capo debba essere un conservatore o un rivoluzionario o incarnare la dialettica fra questi due poli. In ogni caso, compito della leadership è quello di restare in contatto con le origini idealizzate del gruppo (quelle per cui il gruppo è nato), ma al tempo stesso di distaccarsene per non restarvi imprigionato.

QUANDO L'ISTITUZIONE AMMALA I GRUPPI

Questa tematica bioniana mi pare interessante, perché ci offre una spiegazione per alcune malattie dell'istituzione, molto diffuse nei servizi psichiatrici.

LA PARANOIA GENESI Una è quella che Otto Kernberg (1991), sulla scorta di Elliot Jaques, chiama la *paranoia genesi*. La paranoia genesi consiste nella diffusione di sentimenti persecutori: tutti i membri dell'istituzione non sono più tranquilli nell'istituzione in cui stanno, ma sono in preda al sentimento descritto nella celebre frase dei film gialli americani: «Da questo momento, quello che dirà potrà essere usato contro di lei», «devo stare attento a come parlo, perché non so come gli altri la prenderanno». Questo è un elemento umano costante, perché una certa persecutorietà è presente in tutti: in alcuni momenti però l'istituzione sembra parti-

colarmente in preda a questo sentimento. Ci si guarda in cagnesco, c'è sempre l'idea che qualcuno ci voglia scavalcare, che qualcuno voglia fare di meno; si crea un astio, affiora un bisogno continuo di attaccare l'altro; non esistono mai abbastanza riconoscimenti funzionali alla carriera negli incarichi istituzionali, e così via. Penso che tutti sappiamo fin troppo bene a che cosa alludo, perché si tratta di un'atmosfera che tutti conosciamo. Bion descriverebbe la situazione come un clima di assunto di base *attacco-fuga*, dove l'attacco è portato, all'interno del gruppo, dai membri gli uni contro gli altri, o da una fazione contro l'altra, o da un sottogruppo contro un altro, forse utilizzando anche argomenti significativi e validi, ma comunque con lo scopo di inibire il funzionamento del gruppo, di tenerlo bloccato in uno stato di perenne immobilità, impedendo una dialettica produttiva.

L'APPIATTIMENTO AL RIBASSO Una variante di questa situazione è una malattia caratterizzata da una sorta di appiattimento verso il basso, da un bisogno molto potente che nessuno eccella più di tanto sugli altri, forse un meccanismo di controllo dell'invidia reciproca fra i membri del gruppo: tutto quello che viene fatto, viene fatto per limitare l'accentuarsi di invidie troppo forti all'interno del gruppo.

Chiunque parli troppo, eccella troppo, rischia di suscitare un'invidia esagerata, per cui scatta il bisogno di appiattirsi.

Questo meccanismo in certi casi ha una sua funzione calmierante, ma in altri casi comporta l'esclusione delle persone più significative, delle persone più libere, che hanno il pensiero più distaccato, meno ortodosso: insomma sviluppa un'ostilità verso il cambiamento, verso le trasformazioni.

IL LEADER COME GARANTE CHE IL CAMBIAMENTO È POSSIBILE

Credo che entrambe queste malattie siano legate al timore che l'istituzione perda il suo patrimonio originario. Da questo punto di vista la paranoia genesi e l'appiattimento verso il basso sarebbero le forme esasperate di conservazione del patrimonio originario, al fine di tenerlo fermo, immobilizzato, come per contemplarlo, come un'icona: l'istituzione versa così in una sorta di contemplazione statica di un pensiero perfetto.

La leadership è significativa in questo senso perché ha la funzione di garantire che il cambiamento può avvenire. Può avvenire però a condizione che si attivi la dinamica di cui si è detto; ossia se il leader mette in moto i meccanismi idealizzanti, che sono legati anche all'idea che lui o lei porterà avanti il patrimonio originario dell'istituzione, non soltanto lo

manterrà intatto. I gruppi, da soli, non possono fare questa operazione, ma la possono fare con la mediazione di una figura di leader; il leader deve garantire al gruppo che è possibile questo distacco da un'origine idealizzata troppo forte, che può paralizzare il gruppo in una posizione passiva, ma di cui il gruppo ha bisogno per un rinnovamento continuo del carburante emozionale per andare avanti.

Quali caratteristiche ha il leader di un gruppo?

Quali caratteristiche deve avere questo tipo di leader?

Provo a elencarne alcune.

SAPER FAVORIRE L'ELABORAZIONE DEI VISSUTI DI PERDITA

Un primo aspetto riguarda la gestione degli aspetti luttuosi e depressivi. Si pone qui il problema: ma i gruppi si possono deprimere? Io credo che i gruppi possano avere delle atmosfere depressive, malinconiche, ma non più di tanto, perché a un certo punto il gruppo tende a passare dalla depressione alla paranoia.

Sembra che il gruppo non sopporti più di tanto di deprimersi e che a un certo punto sia necessario trovare un capro espiatorio – solitamente esterno, ma alle volte anche interno. «È colpa di questo o di quell'altro», «facciamo una scissione», «cacciamo via questo o quell'altro», oppure «la colpa è di ciò che accade fuori»...

Questo bisogno di individuare un capro espiatorio è noto. Bion stesso ne parlava, esistono anche molti contributi antropologici.

Secondo Ernesto De Martino (1964), ad esempio, i gruppi hanno bisogno, per elaborare la perdita, di un rituale collettivo molto complesso, che permetta al gruppo di sentire che ciò che viene perduto viene incamerato dal gruppo stesso e diventa patrimonio della sua memoria: tutti i rituali di sepoltura, il pianto rituale, i riti religiosi, le danze, i banchetti che vengono celebrati per i morti, hanno lo scopo di trasformare il lutto in una introiezione della memoria della persona.

Anche i Greci sottolineavano questo punto: il problema grave per loro non era tanto morire, quanto essere seppelliti adeguatamente.

Per i gruppi umani – si può dire – ciò che è critico non è tanto che qualcuno a un certo punto muoia. Questo è considerato naturale. Ciò che invece non è accettabile è che un morto non venga seppellito con tutti gli onori. Se ciò accade – pensiamo ai vampiri, agli zombi, a quanta letteratura in proposito – il morto si vendicherà di non essere stato seppellito bene perseguitando i vivi.

Non i morti in generale dunque odiano i vivi, ma i morti non seppelliti,

quelli a cui non sia stato dato adeguato riconoscimento della loro morte. Fuor di metafora, ciò significa che i gruppi hanno bisogno che i loro lutti, le loro perdite siano rese pubbliche, fatte circolare in modo adeguato, perché se il lutto viene rinnegato o rimosso, il gruppo soffrirà di questo aspetto depressivo non riconosciuto e lo trasformerà in lotta, in odio.

I gruppi quindi possono deprimersi, ma hanno bisogno, per elaborare il lutto, di mettere in moto un complesso sistema rituale capace di trasformare il lutto in una acquisizione del patrimonio gruppale. Se questo non viene fatto il gruppo si paranoicizza.

Questo fenomeno avviene anche negli individui, ma nel gruppo assume caratteri così marcati, così intensi, che quasi sempre, se un servizio psichiatrico vive un forte senso di persecutorietà e lotte interne, è bene chiedersi quali perdite ci siano state.

Indagando sugli eventi degli ultimi due o tre anni, si scoprirà così che qualcuno se n'è andato, che qualcuno non ha avuto una promozione, che qualcuno è morto, che qualcuno ha avuto un incidente, che ci sono state vicende che non hanno avuto, nel gruppo, un'adeguata elaborazione. E che questo lutto congelato è diventato persecutorietà.

Ora, chi può favorire questa circolazione, se non un leader che abbia il coraggio di proporre al gruppo gli eventi accaduti in forme sopportabili, con i rituali adeguati, per cui il gruppo possa attraversare questo percorso senza rinnegare ciò che è successo?

Metabolizzare le perdite è dunque un compito del leader. Saper prestare attenzione all'aspetto depressivo è dunque una caratteristica fondamentale perché i gruppi, per coltivare la loro vitalità, hanno bisogno anche di riconoscere le proprie perdite.

SAPER GESTIRE IL TRANSFERT TRA NARCISISMO E PARANOIA

Un'altra funzione, che a me sembra particolarmente importante, è quella dell'idealizzazione, di cui già ho lungamente parlato.

I leader devono accettare dei *transfert positivi* nei loro confronti senza respingerli più del dovuto, ma senza neanche incrementare troppo il proprio narcisismo.

Questo è un compito molto difficile. A proposito, Otto Kernberg (1991) descrive il funzionamento dei servizi psichiatrici alla luce della struttura caratteriale dei loro capi. Si chiede: come sarà il servizio psichiatrico con un primario ossessivo? E se il primario è paranoico? Oppure narcisista? O depresso? Sono domande un po' caricaturali che rivelano un uso eccessivo delle categorie diagnostiche, ma Kernberg ha il coraggio di metterle in forma ordinata ed esplicativa.

Egli sostiene che il capo di un gruppo deve essere sufficientemente narcisista e sufficientemente paranoico. Sufficientemente narcisista significa che deve farsi amare, senza avere paura dei transfert idealizzanti; sufficientemente paranoico significa invece che deve sapere che i gruppi sono anche cattivi, pieni di odio, di rabbia, di invidia e che non può fare il bambino innocente che tutt'a un tratto scopre che il mondo è cattivo. Il compito del leader è quindi quello di articolare continuamente la dinamica di idealizzazione e persecutorietà: egli sa che il gruppo ha bisogno di idealizzare, perché se non idealizza abbastanza si paranoicizza. Ma sa anche che i gruppi sono luoghi dove ci si attacca, ci si maltratta, si parla male gli uni degli altri, e quindi non si stupisce di essere preso anche lui in una dinamica di questo tipo.

Il leader dunque riconosce il bisogno di idealizzare del gruppo, ma anche i sentimenti di distruttività che lo animano, e cerca di armonizzare questi due aspetti in modo che non incidano troppo sul gruppo danneggiandolo. Ritengo perciò necessario che il leader abbia la capacità al tempo stesso di farsi amare e di farsi odiare, senza farsi troppo turbare né dall'uno né dall'altro sentimento.

Ora è evidente che il leader si troverà a vivere anche momenti di solitudine. Dobbiamo allora chiederci: i leader sono in grado di sopportare la solitudine che la leadership impone, oppure no?

Si tratta di una capacità importante, perché chi ne è privo potrebbe reagire in modo esagerato alle dinamiche gruppali: per esempio contro-reagendo nel gruppo elementi difensivi persecutori o accettando le idealizzazioni maligne o il narcisismo distruttivo, oppure circondandosi solamente di persone che lo adulano, che gli/le dicono quanto è bravo/a...

Cose note, che purtroppo si continuano a verificare nei servizi.

SAPER CREARE CIRCOLARITÀ

Terza caratteristica del leader: la capacità di creare una circolarità di informazioni, di conoscenze, di sentimenti.

Credo che si sia molto sottolineato, nella funzione del leader, l'aspetto di coordinamento, ma non si sia sufficientemente sottolineato l'aspetto di circolarità.

Il leader deve essere una figura che fa circolare: non deve soltanto coordinare, deve anche essere un messaggero – Mercurio e non solo Giove – fra le varie parti di cui il gruppo è composto; deve avere una grande mobilità, una grande capacità di «accoppiarsi» con tutti i membri del gruppo.

Mi riferisco qui alla capacità di fare in modo che in tutti gli angoli del gruppo arrivi l'immagine di un leader dialogante, anche in quell'angolino

di gruppo rimasto sconosciuto e nascosto. è un aspetto spesso sottovalutato.

Il primario di un servizio dovrebbe girare costantemente per il servizio e non pretendere che le persone vadano nella sua stanza in lista d'attesa per cinque minuti di colloquio. Dovrebbe dire: «Vengo io qua, vengo io là, vengo da voi, vengo con voi a vedere», non con un atteggiamento di oblazione, ma comunicando con il suo comportamento questo messaggio: «Mi piace essere dove sei tu in questo momento e quindi informarmi e poter portare nel gruppo ciò che ho potuto vedere qui».

L'IMPORTANZA DI PROMUOVERE UNA GRUPPALITÀ DIFFUSA A proposito di favorire la circolarità, credo che sia molto importante investire nei servizi, in aggiunta alla gruppaltà organizzata, su una gruppaltà diffusa.

Per *gruppaltà organizzata* intendo il riunirsi in gruppi organizzati, il cui prototipo è quella che nei servizi si chiama «riunione d'équipe». In alcuni servizi si fanno riunioni continuamente.

Ora questo tipo di gruppaltà, che sulla carta sembra molto bello, in realtà non funziona del tutto, perché l'esperienza che si fa in queste riunioni troppo frequenti è che spesso divengono stereotipate, ripetitive, meccaniche: parlano sempre le stesse persone, c'è un gioco dei ruoli spesso stantio. Le cose importanti non vengono dette e prevale, all'interno del gruppo, il meccanismo psicoanalitico dello «spostamento»: anziché parlare di una cosa che conta, si parla di una cosa collaterale, sperando che attraverso una cosa collaterale si capisca che si sta parlando di una cosa che conta. Questo in genere è quello che succede in questi gruppi. Sono convinto che di queste riunioni convenga farne poche.

Trovo invece molto più utile promuovere una *gruppaltà diffusa*, vale a dire la formazione di gruppi anche provvisori: gruppi che si riuniscono per un caso, gruppi che si riuniscono per un progetto, gruppi che nascono su un'esigenza spontanea, e che hanno la capacità di formarsi e sciogliersi, senza essere rigidamente costituiti.

RESTITUIRE UNA CERTA DIMENSIONE DI LIBERTÀ AGLI OPERATORI Le istituzioni, contrariamente a quanto può sembrare, non devono essere troppo in luce: ci vuole una mezza luce – non nel senso che non si debba sapere che cosa succede al loro interno, ma nel senso che le persone devono sapere di poter operare con una certa libertà.

Ad esempio, esistono istituzioni psichiatriche in cui i primi colloqui vengono fatti sempre da due persone, poi queste persone entro la settimana devono riferire all'intero gruppo che hanno visto questi due pazienti e

discutere con l'intero gruppo a chi vanno assegnati, e poi l'intero gruppo decide se l'assegnazione va bene in base al resoconto che è stato fatto.

Tutto questo allontana il paziente, il transfert chissà dove va a finire, perché l'unico transfert che conta è quello fra l'operatore e la sua istituzione. Di fatto, il transfert con il paziente viene completamente adulterato, in quanto quello che conta è: «Che posizione ho rispetto ai miei colleghi? Che cosa pensano di me? Che cosa penso di loro? Ho fatto bene? Ho fatto male?».

I transfert laterali con i colleghi divorano il transfert verticale con il paziente. Bisogna invece restituire una certa dimensione di libertà agli operatori e creare momenti semiliberi di verifica.

Ma per fare questo, e fare in modo che la gruppalità diffusa non divenga una caotica anarchia del gruppo (cosa che può succedere), è necessario ancora una volta che il leader vegli su questa gruppalità diffusa e rappresenti un nesso di comunicazione possibile fra le persone.

L'assetto mentale del leader del gruppo

Arrivo all'ultimo punto, che riguarda quale debba essere l'assetto mentale, il setting interno di un conduttore, di un leader di una istituzione (ad esempio un primario), per disporre di una mente in cui possano transitare i fenomeni gruppali. Questo mi sembra un punto molto importante e molto difficile da discutere. Proporrei due aspetti.

LA TEORIZZAZIONE FLUTTUANTE

A me pare che il leader debba essere in grado di fare due operazioni mentali.

La prima è quella che Piera Aulagnier (1975) ha chiamato *teorizzazione fluttuante*. La teorizzazione fluttuante consiste nella capacità, nella vita istituzionale, di collegare i procedimenti del processo primario con i procedimenti del processo secondario.

Si tratta cioè della capacità – anche se si sta facendo una cosa operativa, una cosa pratica, magari anche una cosa urgente – di riuscire a tenere aperto un dialogo interiore, che porta a chiedersi: «Dietro ciò che sto facendo quale teoria sto agendo?».

Detto così può sembrare eccessivo, ma significa soltanto che quello che facciamo segue spesso una teoria inconsapevole. I nostri a-priori teorici possono cioè essere infiltrati da processi di pensiero preconsce, più vicini al sistema inconscio.

Chi è capace di fare questo lavoro? Senza dubbio è necessaria una formazione psicoanalitica, ma il fatto di avere avuto un'esperienza psicoanalitica

non è assolutamente una condizione sufficiente, perché la pressione della rete istituzionale, il richiamo continuo alla responsabilità, alle emergenze, alle sanzioni, al rapporto con i colleghi, agli indirizzi del primario e del direttore generale, alle circolari, alle delibere, fanno sì che la capacità di mantenere un assetto mentale di questo tipo si smarrisca anche in chi l'avrebbe virtualmente.

È importante che il leader non si lasci bloccare dall'aspetto istituzionale e si dia, in una certa misura, «in pasto» ai suoi colleghi, cioè che una certa quota del suo funzionamento mentale sia reso manifesto. Egli deve fare vedere come funziona nell'affrontare i problemi, e che questo modo di funzionare trae spunto dallo stare in gruppo, anzi è rinforzato dal gruppo. Egli non vive in un *vacuum*, e deve rendere pubblico al gruppo come compie questo tipo di operazioni.

L'APPORTO NECESSARIO DEL VISSUTO PERSONALE

Un altro aspetto che riguarda la mente del capo è sviluppato dallo psicoanalista Marino Milella, che ha fatto interessanti lavori su questo punto. Egli sostiene la necessità, per dare sostanza a ciò che si dice in situazione, che le parole non siano solo frutto di una competenza, di una teoria, ma siano anche frutto di un collegamento tra un sé interno attuale e un sé passato.

Quello che diciamo deve cioè essere anche il frutto di un ricordo, perché solo così riusciamo a sostanziare l'affermazione mediante un aspetto memoriale personale.

Se di fronte a un evento manca l'ancoraggio a un ricordo, è molto facile che il nostro sé di operatori venga espropriato dalla esagerata pressione che il paziente ci fa, e che noi ci perdiamo nell'obbligo di fare qualcosa per lui. Ma a questo punto ciò che faremo non sarà più il frutto di un pensiero, ma diventerà il frutto di una procedura standardizzata.

Questo è tanto più vero se i pazienti sono molto gravi – si pensi a certi borderline, a certi psicotici o, comunque, a caratterialità invadenti.

Costantemente siamo chiamati a decidere se dare a un evento particolare una risposta personale o una risposta istituzionale – laddove istituzionale, in questo senso, sarebbe la risposta in cui non è presente un elemento personale pensato, ma uno standard.

Tutta la medicina va per standard, protocolli, linee guida, che però possono essere più utilmente considerati come consigli, come riferimenti sempre presenti, ben sapendo, come avviene per le leggi, che una cosa è la legge, una cosa è il caso singolo e che la legge ci potrà aiutare a orientarci nel caso singolo, ma non potrà mai dirci esattamente cosa fare.

Rinnovare le istituzioni

Vorrei concludere. Sono molto consapevole di non aver esaurito il discorso che riguarda la leadership nelle istituzioni. E sono anche consapevole di aver trattato il tema del gruppo più dal versante di chi è chiamato a coordinarlo che dalla parte di chi partecipa al gruppo stesso.

Tuttavia credo che riflettere sugli aspetti toccati – l'aspetto idealizzante, l'aspetto depressivo, l'aspetto di circolazione, l'aspetto di dare in pasto al gruppo un modo di funzionamento mentale, che contenga elementi metaforici e poetici e non soltanto di competenza teorica – possa dare un impulso a fare dei servizi dei gruppi di lavoro. A rompere dinamiche istituzionali bloccanti, a produrre innovazioni nel lavoro di cura quotidiano. Questo tema a me pare un aspetto cruciale, perché mai come oggi – in situazioni così diffuse di impasse, di paralisi istituzionale – c'è bisogno di un rinnovamento. Spero che altri vorranno contribuire con le loro riflessioni e le loro esperienze.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aulagnier P. (1975), *La violenza dell'interpretazione*, Borla, Roma 1994.
- Bion W. R. (1970), *Attenzione e interpretazione. Una prospettiva scientifica sulla psicoanalisi e sui gruppi*, Armando, Roma 1973.
- Boccanegra L., Magrini M., Milella M., *Autocredibilità insatura*, in AA. Vv., *Stati caotici della mente*, Raffaello Cortina, Milano 2003.
- Conger J. A., *Il mondo nuovo della formazione alla leadership*, in Quagliano G. P. (a cura di), *Leadership*, Raffaello Cortina, Milano 1999, pp. 147-166.
- Correale A., *Percorsi pubblici dell'interiorità: psicoanalisi e istituzioni psichiatriche*, in «Rivista di Psicoanalisi», aprile-giugno, 2003, pp. 341-352.
- De Martino E. (1964), *Apocalissi culturali e apocalissi psicopatologiche*, in «Nuovi Argomenti», 69-71, pp. 105-141.
- Freud S. (1912), *Totem e tabù*, in Id., *Totem e tabù e altri scritti 1912-1914* (Opere di Sigmund Freud), vol. 7, Bollati Boringhieri, Torino 2000.
- Freud S. (1921), *Psicologia delle masse e analisi dell'Io*, in Id., *L'Io e l'Es e altri scritti 1917-1923* (Osf), vol. 9, Bollati Boringhieri, Torino 2000.
- Freud S. (1929), *Il disagio della civiltà*, in Id., *Inibizione, sintomo e angoscia e altri scritti: 1924-1929* (Osf), vol. 10, Bollati Boringhieri, Torino 2000.
- Ket de Vries M. F. R., *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina, Milano 1994.
- Kernberg O. F. (1991), *La dimensione morale della leadership*, in Id., *Le relazioni nei gruppi. Ideologia, conflitto e leadership*, Raffaello Cortina, Milano 1998, pp. 113-132.
- Kotter J. P., *Ma cosa fanno, davvero, i leader?*, in Quagliano G. P. (a cura di), *Leadership*, Raffaello Cortina, Milano 1999, pp. 17-29.
- Obholzer A., Zagier Roberts V. (1994), *L'inconscio al lavoro*, ETAS, Milano 1998.
- Racamier P. C. (1970), *Lo psicoanalista senza divano*, Raffaello Cortina, Milano 1982.
- Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

L'esercitarsi a fare gruppo

Un «gruppo al lavoro» può esplorare in modo creativo l'apprendimento di alcuni aspetti fondamentali: il pensiero laterale, i processi decisionali, il ruolo delle minoranze, i processi partecipativi, la spinta motivazionale... Sono dinamiche complesse, a tratti rischiose, che chiedono a chi assume una funzione di coordinatore di individuare spazi e tempi dedicati per allenare le competenze dei partecipanti a trovare il senso e il piacere di produrre in gruppo, sviluppando al meglio e valorizzando fino in fondo le risorse emotive e cognitive di tutti.

Pensare in sei modi diversi se non inusuali

Esercitarsi al lavoro in gruppo/1: il conformismo e il pensiero di gruppo

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

Proponiamo in questa sezione una serie di esercitazioni al lavorare in gruppo attorno a dinamiche che limitano la collaborazione, il pensiero creativo, il convergere sul compito. Può sembrare semplificato offrire degli strumenti, pur corredati da un quadro teorico. Eppure è necessario ri-apprendere a lavorare insieme, anche attraverso esercitazioni opportunamente rielaborate. Dopo le dinamiche del conformismo, affrontate in questo articolo, nelle pagine seguenti ci si soffermerà sulla competizione vs cooperazione, sul ruolo delle minoranze attive, sul rischio della deindividuazione, sul decidere in gruppo e sulla leadership.

Lavorare in gruppo è una necessità per tutti coloro che, in quanto operatori sociali, educatori, insegnanti, hanno bisogno di relazionarsi con gli altri per conseguire i propri obiettivi.

Una necessità in continua crescita, tanto più nel momento in cui la specializzazione e la sofisticazione delle competenze individuali rendono ciascuno di noi capace di occuparsi solo di una parte limitata dei processi di lavoro cui siamo chiamati a contribuire. In alcuni casi l'esperienza del lavoro in gruppo viene vissuta come un'opportunità, un piacere, un arricchimento personale e professionale, mentre in altri casi prevalgono la fatica, il disagio, l'insoddisfazione o la rabbia. Frequentemente tali sentimenti si intrecciano, generando un senso di ambivalenza che accompagna la vita del gruppo lungo tutto il suo divenire.

A partire dal riconoscimento di tale ambivalenza proponiamo ai lettori una serie di «esercitazioni» al lavoro di gruppo che visti nel loro insieme possono offrire alcune chiavi di lettura teoriche e alcune linee di azione utili per interpretare, gestire e guidare i fenomeni di tipo relazionale che si manifestano nei gruppi.

In altre parole ci proponiamo di favorire l'apprendimento di quelle competenze che riteniamo cruciali per lavorare efficacemente in gruppo (Cortese

e Spagnolo, 2009; Cortese e Quaglino, 2004; Quaglino e Cortese, 2003). In questo senso, dopo un breve paragrafo introduttivo in cui proveremo a indagare l'etimologia del termine gruppo per meglio comprenderne natura e potenzialità, identificheremo *quattro dinamiche di gruppo* e per ciascuna di esse proporremo:

- una *storia* incentrata su una possibile manifestazione nell'ambito del lavoro sociale;
- una *descrizione* delle ragioni psicologiche che presiedono alla sua espressione;
- uno *strumento di autoformazione* che può consentire a un gruppo reale di imparare a riconoscere e utilizzare in modo costruttivo la dinamica in questione.

In questo primo contributo verrà descritta la dinamica del conformismo e pensiero di gruppo, mentre nei prossimi ci occuperemo di: orientamento alla competizione *vs* cooperazione; minoranze attive; rischio della deindividuatione; decisione di gruppo; leadership.

Siamo in tal senso propensi a credere che ciò che fa la differenza tra i gruppi efficaci e i gruppi in difficoltà non siano la disponibilità di tempo e di strumenti o il carisma dei propri leader, bensì la capacità delle persone di lavorare insieme. Questa competenza relazionale, sia pur tramite un percorso impegnativo e sfidante per le nostre abitudini più consolidate, può essere appresa ed è alla portata di tutti coloro che cercano di conseguirla.

Il cerchio magico

Gruppo è un termine di origine italiana, utilizzato nell'ambito delle belle arti per designare un insieme di elementi, animati o inanimati (ad esempio là dove si parla di «gruppi scultorei»). Così lo intesero anche alcuni artisti francesi verso la metà del XVII secolo che, a seguito di un periodo di permanenza in Italia, lo importarono in Francia traducendolo in *Groupe*. Solo a partire dalla metà del XVII secolo il termine «gruppo» viene anche utilizzato per riferirsi a «un insieme di persone riunite»: in questo periodo il termine e il nuovo concetto ad esso legato si impongono anche nella lingua inglese (*Group*) e in quella tedesca (*Gruppe*).

Etimologicamente, un significato primario dell'italiano *gruppo*, da cui gruppo deriva, era «nodo». I linguisti suppongono che il termine discenda inoltre dal germanico occidentale *kruppa*, che significa «massa arrotondata»: termine che a sua volta descriverà ciò che viene inteso come un «circolo» (ovvero un cerchio) di persone.

Il riferimento al gruppo come *cerchio* rimanda al suo valore simbolico riconoscibile nella tradizione celtica dei Cavalieri della tavola rotonda

ripresa dall'ordine dei Templari: l'altare delle loro chiese aveva forma circolare, così che tutti i Cavalieri stessero in cerchio durante la messa, a una medesima distanza da Dio.

L'idea che la disposizione circolare renda presente qualcosa che con altre disposizioni non si manifesta, consentendo l'accesso a una dimensione oltremondana, è ben presente anche nel rituale del cerchio magico (Lewis, 2004). Pur trattandosi di un movimento neopagano, ha origini molto antiche. Se ne trova traccia sin dai tempi dei Babilonesi e più frequentemente al tempo dei maghi cerimoniali del Medioevo e del Rinascimento, così pure in diverse tribù degli Indiani d'America, con ragioni e pratiche diverse. L'obiettivo comune era di creare con l'energia della mente uno spazio immaginario che dividesse il mondo del soprannaturale da quello materiale per facilitare la concentrazione, la sacralità del rituale e la comunione con le divinità.

Il riferimento al *nodo*, dal canto suo, può rappresentare diverse caratteristiche del gruppo: il legame, ovvero la relazione sociale, che si esprime nella coesione tra i membri; la questione, ovvero la difficoltà, il problema da risolvere; il laccio o il cappio, ovvero le resistenze da individuare e da sciogliere quando ci si ritrova in gruppo, il senso di soffocamento, di forzatura, di adesione forzata. In sintesi, il cerchio produce nodi (relazioni), e i nodi (le questioni) possono essere risolti in cerchio.

Così, in ambito lavorativo, quando ci sono «nodi da sciogliere» (una decisione da prendere, un cambiamento da progettare, un'inefficienza da rimuovere) che richiedono il contributo e l'apporto di più persone, spesso si fa ricorso all'espressione «discutiamone intorno a un tavolo». La parola «intorno» rimanda appunto all'immagine del cerchio: *per sciogliere i nodi dobbiamo disporci in cerchio*, «fare gruppo». Ciò perché il cerchio, ovvero il gruppo, produce una risorsa che gli individui – presi singolarmente – non possiedono, cioè le *relazioni* tra i componenti: nel gruppo, le relazioni interpersonali diventano uno strumento di lavoro.

È questa la «magia» del gruppo, capace di rendere presente qualcosa che non c'è quando si lavora da soli, di attivare energie, saperi, intuizioni altrimenti non accessibili. È importante che ciascun componente di un gruppo sia in grado di riconoscere e gestire i fenomeni relazionali, le «dinamiche», che il gruppo genera: da un lato per evitare che rappresentino degli ostacoli al lavoro, dall'altro per utilizzarle a servizio dell'obiettivo.

Conformismo e pensiero di gruppo

In queste pagine vogliamo approfondire due fenomeni che attengono principalmente la dimensione del pensiero e del ragionamento: il confor-

mismo e il pensiero di gruppo. (La storia presentata nel *Box 1*, tratta da una reale esperienza di lavoro nei gruppi, ne offre un'esemplificazione). Con il termine *conformismo* ci si riferisce alla tendenza dell'individuo a cambiare le proprie idee o il proprio comportamento in modo da uniformarsi allo stile del gruppo di appartenenza: Moscovici (1976) lo ha definito come «un cambiamento di comportamento o di credenza in direzione del gruppo quale risultato della pressione reale o immaginaria del gruppo» (tr. it., p. 51).

Il conformismo è dunque un fenomeno in cui si manifesta una dinamica di *influenza sociale* ed è stato indagato per un lungo arco di tempo mediante vari studi che hanno consentito di mettere a fuoco le differenti modalità e situazioni in cui si presenta (cfr. Cortese e Spagnolo, 2009): la *costruzione di una norma del gruppo* di fronte a uno stimolo ambiguo, con il celebre esperimento dell'effetto autocinetico di Sherif (1936); l'*acquiescenza alla pressione sociale* di fronte a uno stimolo oggettivo, con l'altrettanto celebre ricerca di Asch (1956) sulla lunghezza delle tre linee; l'*obbedienza all'autorità*, con il memorabile studio delle (finte) scosse elettriche di Milgram (1974).

Ciò che accade nelle situazioni di gruppo, dunque, è che i singoli:

- percepiscano gli altri come «più informati», dunque li prendano come riferimento nelle situazioni incerte (costruzione di una norma);
- «non osino» manifestare un'opinione quando questa contraddice ciò che è stato detto da qualcuno e, almeno in apparenza, accettato dal gruppo (acquiescenza);
- «non si sentano liberi» di agire e dunque si adeguino alle richieste di un'autorità vera o presunta nel momento in cui percepiscono e vedono confermata dagli altri componenti una differenza di status tra sé e l'autorità in questione (obbedienza).

FATTORI ED ESITI DEL CONFORMISMO

Tra le caratteristiche del gruppo che possono influenzare il grado di conformismo risultano importanti il grado di unanimità della maggioranza, la discrepanza tra il giudizio della maggioranza e la realtà, la dimensione numerica del gruppo.

Per quanto riguarda gli effetti del grado di unanimità della maggioranza, le ricerche hanno dimostrato che la rottura del consenso maggioritario (ad esempio la presenza di un dissenziente che afferma un'opinione differente da quella della maggioranza) e le manifestazioni di sostegno sociale (ad esempio i segnali interpersonali che incoraggiano a esprimersi liberamente) sono in grado di ridurre il conformismo.

BOX 1 **IO, IL DOPOSCUOLA E IL NUOVO CORSO**

Che quella riunione del Direttivo fosse decisiva lo sapevo da tempo. Non uno dei soliti incontri mensili, di quelli che scandivano da otto anni la nostra attività, dedicati a programmare gli interventi coi ragazzi di prima media per l'avvio del doposcuola o a fare l'inventario del materiale rimasto dopo l'ultima mostra di lavori in cartapesta per i bambini del Burkina Faso. A quel ritmo noi undici di «Colora il tuo tempo» ci eravamo abituati in fretta, e anche l'intesa che si era creata negli anni ci aveva resi capaci di prendere decisioni in modo rapido ed efficace.

Quella volta la posta in gioco era più alta, con in ballo l'identità futura della nostra associazione. Si trattava di adottare un regolamento più rigoroso, di strutturare meglio l'attività pomeridiana per mettere ordine nelle iscrizioni e ottimizzare il nostro servizio. I ragazzi erano triplicati, c'era la convenzione con le Elementari e le Medie di Viale Garibaldi che ci avevano garantito un sostegno economico, chiedendoci però in cambio un salto di qualità nella gestione. Dovevamo preparare moduli, fornire rendiconti, chiedere l'Isce, compilare liberatorie e stilare il contratto formativo.

Per darci indicazioni era intervenuta alla riunione anche la Dirigente scolastica, che ci prospettava tutte le cose che avremmo potuto fare in virtù del nuovo corso: con i contributi in arrivo potevamo allargarci, ampliare l'attività, aprire nuovi spazi...

Dopo il suo intervento eravamo tutti entusiasti, e la parola iniziò a passare dall'uno all'altro in modo frenetico, con un continuo rincorrersi di incoraggiamenti reciproci. A quel punto ricordo che mi colse una sensazione strana, che mi mise in allerta. Mi sembrava di giocare una partita di pallavolo in cui la palla non passasse mai al di là della rete, in una partita affrontata con avversari presenti sì, ma solo con la perplessità dei loro sguardi interrogativi.

C'era qualcosa che non mi convinceva, ma non mi veniva di dirlo. Non me la sentivo di rovinare quel clima, di passare per il guastafeste di turno. Sapevo che ci sarebbero state una, dieci, cento difficoltà e controindicazioni, e avrei forse anche saputo elencarle una ad una, ma perché proprio io avrei dovuto prendermi la briga di smontare l'entusiasmo contagioso di Marco, da cui avevamo sempre ricevuto la forza per perseverare nelle nostre scelte, anche le più impegnative? Sapevo che non eravamo pronti a quel passo, perché non era nella natura del nostro gruppo adottare quello stile strutturato e formale, adatto più a un'agenzia di servizi che a un'associazione di volontariato semplice come la nostra.

Conoscevo la spontaneità di Corinna, poco incline alla fredda compilazione di moduli e schede prestampate. Ma adesso neppure a lei, così sinceramente entusiasta davanti a quella nuova possibilità, di passare il coraggio di dire che tutte quelle pratiche avrebbero potuto prendere il sopravvento su ciò che di più caratteristico c'era nel suo modo di incontrare le persone. E Luca, Giovanni, Elisa, o ancora Jacopo... No, impossibile oppormi al loro ottimismo.

Forse era la mia situazione a rendermi titubante, era la stanchezza che sperimentavo in quel momento a farmi vedere ombre là dove tutti vedevano luci. In fondo eravamo sempre stati una squadra e insieme eravamo riusciti a superare mille difficoltà, dalla fatica di trovare i locali per il nostro doposcuola, agli ostacoli che il metterli a norma aveva comportato. Come squadra avremmo saputo affrontare anche quella nuova sfida, e non potevo proprio io lì, quella sera, alzare la mano e gelare gli entusiasmi di chi era in squadra con me.

Ma forse avrei dovuto. E probabilmente, se ne avessi avuto il coraggio, «Colora il tuo tempo» sarebbe ancora viva. E ancor più probabilmente oggi, quando incontro

Corinna, Luca, Giovanni, Elisa o Jacopo avrei più voglia di fermarmi a parlare con loro, anziché salutarli frettolosamente o cambiare marciapiede, per non incrociare il loro sguardo e leggermi un rimprovero: «io avrei voluto farti capire che stavamo sbagliando, ma tu non mi hai consentito di dire nulla».

Questo è il tarlo che mi rode da quel giorno: tutti avevamo dei dubbi, nessuno ha avuto il coraggio di farli presenti né ha lasciato che fossero gli altri a esprimerli. Nessuno, neppure io.

La discrepanza tra il giudizio della maggioranza e la realtà evidenzia una relazione di tipo curvilineo con il conformismo: un lieve aumento della discrepanza tende a produrre un aumento equivalente dell'influenza fino a raggiungere una determinata soglia, a partire dalla quale il tasso d'influenza registra un calo, per poi scomparire nei casi di discrepanza estrema.

Infine, è stato dimostrato che il conformismo può non aumentare in relazione al numero di individui che compongono la maggioranza se il soggetto percepisce quest'ultima come un'entità unica, piuttosto che come un aggregato di individui che giungono alla medesima conclusione in modo indipendente.

L'INSORGERE DEL PENSIERO DI GRUPPO

Il pensiero di gruppo è stato definito come un modo di ragionare che si presenta quando si è intensamente coinvolti in un gruppo coeso i cui componenti, di fronte a una decisione, desiderano più di ogni altra cosa raggiungere l'unanimità e pertanto:

- rinunciano ad analizzare e valutare tutte le alternative in gioco;
- non prendono in considerazione le idee e i contributi nuovi o divergenti;
- puntano a minimizzare o neutralizzare il conflitto fra loro;
- scambiano il consenso per obiettività.

Come per il conformismo, tra le ragioni alla base dell'insorgere di questo fenomeno troviamo il desiderio di non sembrare stupidi, di evitare imbarazzi e di non irritare gli altri membri del gruppo: così, i dubbi individuali vengono censurati dal gruppo o auto-censurati dallo stesso soggetto che vorrebbe farli presenti.

Eventi storici come la mancata previsione del bombardamento di Pearl Harbor nel 1941, la guerra di Corea nel 1950 e l'invasione della Baia dei Porci nel 1961 sono stati analizzati da Janis (1972) come altrettante manifestazioni del pensiero di gruppo.

Più recentemente, il pensiero di gruppo è stato considerato uno dei fattori che ha contribuito all'incidente del Challenger del 1986, al fallimento del

gigante energetico texano Enron del 2001 e alla decisione di avviare la seconda campagna militare in Iraq del 2003.

Per l'autoformazione: sei cappelli per pensare

Le ricerche hanno evidenziato come questo tipo di pensiero sia favorito da un elevato livello di coesione all'interno del gruppo: quanto più il gruppo è coeso, tanto inferiore risulta la probabilità che al suo interno vengano sollevate questioni che potrebbero minacciarne l'unità.

Ulteriori condizioni che favoriscono l'emergere del *groupthink* sono: isolamento del gruppo, leadership direttiva, mancanza di metodi e procedure formali per la decisione, omogeneità dell'ambiente sociale e dell'ideologia dei membri, elevato stress derivante da pericoli esterni, fallimenti recenti, presenza di dilemmi morali.

Al fine di sviluppare competenze per contrastare la dinamica del conformismo e pensiero di gruppo, proponiamo un'esercitazione intitolata «La scelta del parco macchine» da svolgere utilizzando la tecnica dei *Sei cappelli per pensare* di Edward De Bono ⁽¹⁾.

PRIMA FASE

Seduti intorno a un tavolo, in modo che tutti possano vedere tutti gli altri, in un ambiente protetto dalle interferenze esterne, ciascun partecipante all'incontro di autoformazione riceve un foglio di istruzioni con il testo riportato nel *Box 2*.

L'esercitazione è pensata per essere svolta in un gruppo di sei persone ma, come verrà specificato, è possibile anche essere in numero maggiore o minore.

Insieme al testo il gruppo riceve una copia dell'ultimo numero di una o più riviste di automobili che riportano il listino prezzi delle varie case produttrici.

Tempo: 5 minuti.

1 | Edward De Bono, medico e psicologo, nasce a Malta nel 1933. Nel 1969 pubblica *Il meccanismo della mente* nel quale descrive il modo in cui il sistema nervoso si organizza per permettere alle informazioni di disporsi in modelli. È anche l'ideatore della strategia del *Pensiero laterale* (1967), che consiste nel pensare ai problemi percorrendo deliberatamente strade diverse da quelle che abitualmente percorriamo utilizzando ragionamenti lineari e conseguenti, giungendo a formulare soluzioni creative.

Nel suo libro più celebre, *Sei cappelli per pensare* (1981), sostiene che in qualsiasi attività di scelta tra più alternative o di *problem solving*, dove si tratta di ricercare la migliore soluzione a un problema, il gruppo di lavoro dovrebbe favorire l'espressione di idee generate dai singoli membri a partire dal loro peculiare punto di vista e dalle loro competenze. Non sempre questo accade spontaneamente, ma può essere facilitato con l'adozione della tecnica dei «sei cappelli» che – come si vedrà nell'esercitazione proposta – consente a ciascuno di offrire un contributo originale e creativo.

BOX 2 **LA SCELTA DEL PARCO MACCHINE**

Avete ricevuto dalla vostra direzione la nomina a Comitato per la scelta del parco macchine da dare in uso ai venditori dell'azienda.

I venditori vendono ferramenta a grossi rivenditori e utilizzatori finali. Sono agenti monomandatari. Hanno sempre viaggiato con vettura propria presentando richiesta di rimborso spese, ma ora l'azienda vuole dotarli di vettura aziendale, che dovrà essere uguale per tutti.

La vettura viene concessa in uso per il tempo extraprofessionale.

L'azienda rimborsa tutte le spese di carburante sostenute per attività professionale e provvede a pagare assicurazione, riparazione e manutenzione in genere.

Gli agenti percorrono mediamente 45.000-50.000 km l'anno. Non devono trasportare né consegnare materiale.

Il vostro compito consiste nel presentare alla Direzione una classifica di tre vetture, in ordine di scelta, motivando le ragioni della scelta stessa.

Avete un solo criterio imperativo: il prezzo della vettura non deve superare i 18.000 euro, iva compresa.

Avete 45 minuti di tempo.

SECONDA FASE

Subito dopo la lettura del testo, ciascun partecipante riceve un foglio che riporta le istruzioni relative alle caratteristiche del «cappello» che dovrà indossare per formulare le sue proposte. Queste istruzioni sono personali e non dovranno per il momento essere mostrate agli altri partecipanti.

Tempo: 5 minuti.

CAPPELLO BIANCO Predisporre al problema con atteggiamento neutrale.

L'uso del cappello esclude l'espressione di interpretazioni e opinioni. Le domande devono essere precise e specifiche, finalizzate alla ricerca di due livelli di informazioni: i fatti accertati (ad esempio: «è la macchina più economica a parità di requisiti di macchine di altre case automobilistiche») e le opinioni («è la macchina più attraente per i giovani»).

CAPPELLO ROSSO «Vederci rosso», ovvero dimostrare emozioni e sensazioni, così come presentimenti e intuizioni. Il colore rosso da sempre fa riferimento alla passione (il cuore rosso, il sangue rosso che scorre nelle vene). Indica un atteggiamento verso l'idea o il problema che tenga conto di emozioni, sensazioni, premonizioni legate alle sensazioni. L'uso del cappello abilita a domandarsi e a esprimere verbalmente le reazioni immediate (mi piace, non mi piace, mi disturba...), senza fornire giustificazioni ma lasciandosi andare all'immediatezza della percezione. Non è necessario spiegare le ragioni del perché si hanno quelle sensazioni.

CAPPELLO NERO Ricorda la tempesta, la luce nera e le nuvole nere. Bisogna far ricorso a uno stile di pensiero che tenga conto degli aspetti negativi, dei rischi dei problemi.

È il ruolo affidato all'«avvocato del diavolo» di turno. Sono quindi ammessi giudizi critici e pessimismo. Si tratterà quindi di porsi delle domande del tipo: Le premesse dell'idea sono valide e fondate? Le conseguenze sono corrette? È possibile trovare altre conseguenze o conclusioni?

CAPPELLO GIALLO Solarità, luminosità, ottimismo, atteggiamento propositivo e costruttivo. Predisporre ad affrontare il problema tenendo conto degli aspetti positivi e delle opportunità piuttosto che delle minacce.

Le valutazioni che si andranno a fare saranno positive e di tipo razionale (non emotive), rimandando a un atteggiamento ottimista. Questo cappello aiuta a esplorare i vantaggi (guadagni e benefici di un'idea), a fare congetture positive (fattibilità e opportunità di sviluppo), a esprimere suggerimenti concreti e precisi.

CAPPELLO VERDE Alberi che mettono le foglie, piante che germogliano e crescono, si tratta di un cappello che richiama la rigogliosità della natura e quindi metaforicamente la fertilità del pensiero, le nuove idee, la creatività. Permette di esplorare nuove idee, concetti, percezioni, così come di suggerire nuovi approcci al problema. Predisporre al cambiamento, ad alternative e opzioni, all'utilizzo del pensiero laterale, all'umorismo, all'«andare oltre» a quello che è ben consolidato.

CAPPELLO BLU Freddezza e controllo, pensiero sul pensiero, questo cappello designa il ruolo del coordinatore che, come un direttore d'orchestra, aiuta il gruppo a utilizzare efficacemente gli input provenienti da tutti gli altri cappelli. Il colore blu del cielo e del mare riconduce all'equilibrio che il nostro pensiero ricco e sereno può arrivare a cogliere dopo aver esplorato le idee con tutti gli altri cappelli. Richiede di esprimere la freddezza e il controllo necessari per non escludere nulla che sia importante e per valorizzare le indicazioni emerse da ogni cappello individuando però delle priorità. Aiuta a fornire le istruzioni per pensare su ciò che è emerso, a organizzare il pensiero facendo le dovute distinzioni, a pianificare e organizzare tenendo conto di tutte le risorse.

Insieme a queste istruzioni può essere utile fornire ai partecipanti un cappellino di carta colorata (bianca, rossa, nera, ecc.) da indossare nel corso della discussione, sia per sottolineare che si sta interpretando un ruolo e sia per favorire la coerenza tra comportamenti espressi e ruolo assegnato.

TERZA FASE

I partecipanti discutono seguendo le indicazioni di ruolo previste per ciascun cappello.

Può essere utile installare una telecamera fissa che riprenda il lavoro del gruppo. Al termine della discussione il gruppo indica su un foglio l'esito del proprio lavoro: la classifica di tre vetture, in ordine di scelta, con specificate le ragioni della scelta stessa, da presentare alla Direzione.

Tempo: 45 minuti.

QUARTA FASE

Il gruppo prova a indovinare le istruzioni di ruolo date al possessore di ciascun cappello. Al termine di questa breve discussione il partecipante legge il foglio di istruzioni che gli era stato consegnato (3-5 minuti per ciascun partecipante).

Si individua poi il valore aggiunto offerto da ogni specifico ruolo al lavoro di gruppo, evidenziando i comportamenti maggiormente appropriati (eventualmente anche quelli impropri) manifestati da ciascun partecipante.

È anche importante che ogni partecipante dichiari se in qualche passaggio del lavoro di gruppo ha percepito la presenza di conformismo o pensiero di gruppo e come ha reagito (cercando di contrastarla, con o senza successo, ricevendo sanzioni da parte di altri componenti, rimanendo egli stesso «contagiato»...).

Tempo: 50 minuti.

Se l'esercitazione è stata filmata, si rivede il filmato, interrompendolo per commentarlo nel momento in cui un partecipante intende precisare meglio le ragioni di un proprio comportamento, sottolineare un errore o un comportamento efficace proprio o altrui, chiedere a un altro partecipante il senso di un comportamento che non risulta chiaro.

Questa ulteriore attività richiede altri 60 minuti.

QUINTA FASE

Su una lavagna a fogli mobili si scrivono per ciascun cappello:

- un'etichetta che descrive lo stile di pensiero a esso associato (ad esempio, «avvocato del diavolo» per il cappello nero);
- il valore per il lavoro di gruppo di questo stile di pensiero (ad esempio, «evita al gruppo di imboccare vicoli ciechi»);
- due o tre esempi di comportamenti associati a esso (ad esempio, «sottolinea un punto debole dell'idea appena proposta»).

Tempo: 15 minuti.

TEMPI, MATERIALI, AVVERTENZE

L'esercizio richiede due ore. In caso di videoregistrazione, saranno necessarie tre ore. I materiali di lavoro necessari sono: foglio istruzioni generali in sei copie, riviste di automobili con listino prezzi, sei fogli con la descrizione dello stile di pensiero di ogni cappello, telecamera e televisore (se si intende videoregistrare), lavagna a fogli mobili con pennarelli, blocco per appunti a ogni partecipante.

È auspicabile che ogni membro del gruppo *indossi realmente* un cappello. In assenza di un conduttore esterno, lo svolgimento dell'esercitazione (distribuzione dei materiali, rispetto dei tempi, ecc.) può essere presidiato dal *partecipante con il cappello blu*.

L'esercitazione può essere *sostituita da un caso concreto e reale* che il gruppo si trova ad affrontare. Qualora il problema consistesse nel trovare una soluzione creativa sulla base di dati certi di cui si è già in possesso, una prima fase dell'esercizio potrebbe essere affrontata mettendo tutti il cappello verde, ed eventualmente a seguire tutti il cappello giallo. Ciò permetterebbe di far assumere al gruppo un atteggiamento di pensiero creativo senza che emergano prematuramente pensieri limitanti (come nel caso venisse adottato il cappello nero o il cappello rosso).

L'assegnazione dei cappelli ai vari partecipanti potrà essere *casuale* oppure *gestita dal coordinatore* del gruppo, se presente. Il coordinatore indosserà il cappello blu, e attribuirà gli altri cappelli in modo da evitare che i partecipanti abbiano l'indicazione di esprimere uno stile di pensiero simile a quello che normalmente adottano, oppure potrà decidere che all'inizio o ad un certo punto tutti adottino lo stesso cappello (ad esempio il cappello giallo per generare positività nell'immediato).

Se il gruppo è composto da *più di sei persone* può essere utile che ci siano degli osservatori (fino a due). In alternativa, o in aggiunta, alcuni partecipanti potranno adottare lo stesso cappello, magari quello che favorisce la creatività (cappello verde) o il cappello blu (più coordinatori).

Nel caso ci siano 12 partecipanti o più è consigliabile formare due gruppi. Se poi il gruppo è composto da *meno di sei persone* (ma almeno da quattro) due partecipanti possono utilizzare più di un cappello.

Se si intende *ripetere l'esercitazione*, ognuno potrà adottare un cappello diverso rispetto alla prima occasione, per sperimentarsi in differenti modalità di pensiero e osservare come cambia la dinamica di gruppo.

L'adozione di punti di vista differenti

Usando la metafora dei cappelli ciascuno si può rendere conto come nel nostro modo di affrontare le decisioni e i problemi in gruppo si corra il

rischio di adottare lo stesso cappello, manifestando dinamiche di conformismo e pensiero di gruppo.

Scopo dell'esercitazione è aiutare i partecipanti a scoprire che possono pensare almeno in sei modi diversi e quindi affrontare i problemi da più angolazioni e punti di vista. In altre parole, questa tecnica vuole offrire un metodo per sensibilizzare le persone ad adottare punti di vista differenti, talvolta inusuali o mai sperimentati, per prendere decisioni o risolvere problemi con l'aiuto di un coordinatore (cappello blu).

L'uso della tecnica parte dal presupposto che noi tendiamo ad affrontare i problemi che ci vengono posti spesso dall'angolazione che ci viene più naturale anche se questa non è la più efficace in quel contesto specifico o può essere addirittura controproducente. Ad esempio, le persone predisposte a vedere sempre i lati critici e problematici di un'idea (cappello nero) possono limitare l'efficacia di un'analisi dei problemi. Al contrario, le persone sempre e comunque ottimiste (cappello giallo) tendono a non vedere i lati deboli di un'idea. Mediante l'esercitazione, ad esempio, l'«ottimista a oltranza» potrebbe essere aiutato a vedere i punti deboli facendogli adottare il cappello nero.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Asch S. E., *Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority*, in «Psychological Monographs», 70, 1956.
- Cortese C. G., Quaglino G. P., *100 domande per osservarsi in gruppo*, in «Animazione Sociale», 3, 2004, pp. 71-81 (ora contenuto nella presente pubblicazione, si veda l'ultimo articolo).
- Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, Araba Fenice, Torino 2009.
- De Bono E., *Six Thinking Hats*, The Mc Quig Group Inc., Toronto 1981.
- De Bono E., *The use of lateral Thinking*, Basic Books, New York 1967.
- Janis I. L., *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin, Boston 1972.
- Lewis J., *The Oxford Handbook of New Religious Movements*, Oxford University Press, New York 2004.
- Milgram S., *Obedience to Authority*, Harper & Row, New York 1974.
- Moscovici S., *Social Influence and Social Change*, Academic Press, London 1976.
- Quaglino G. P., Cortese C. G., *Gioco di squadra*, Raffaello Cortina, Milano 2003.
- Sherif M., *The psychology of social norms*, Harper Collins, New York 1936.

C'è un guadagno a scommettere sul collaborare?

Esercitarsi al lavoro in gruppo/2:
competizione vs cooperazione

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

Molti studi dimostrano come le persone possiedano una naturale propensione ad agire in modo competitivo, anche quando esistono le condizioni per dare vita a una sinergia che potrebbe offrire numerosi vantaggi. Siamo dunque destinati a rimanere schiavi del desiderio di competere e prevalere sugli altri, oppure è possibile instaurare quei sentimenti di interdipendenza e fiducia necessari per cooperare al raggiungimento di un obiettivo comune? Di seguito il secondo della serie di «strumenti» sulle dinamiche che limitano il lavoro dei gruppi.

Riprendiamo il discorso iniziato nell'articolo precedente proponendo un contributo che descrive una seconda dinamica di gruppo: l'*orientamento alla competizione vs cooperazione*.

Anche in questo caso il tema verrà introdotto mediante una *storia* (Box 1) in cui se ne evidenzia una possibile manifestazione nell'ambito del lavoro sociale, per proseguire con una *descrizione* delle ragioni psicologiche che sono alla base della sua espressione.

Infine, verrà presentato uno *strumento di autoformazione* che può consentire a un gruppo reale di imparare a riconoscere e utilizzare in modo costruttivo la dinamica in questione.

BOX 1 **ANDREA, SALOMONE E IL BAMBINO SALVATO**

Bando regionale per il sostegno ai migranti, art. 7, comma 2: «Costituirà titolo di precedenza nell'attribuzione del contributo il progetto in rete delle associazioni richiedenti...». Il testo della legge regionale per il finanziamento di strutture diurne per immigrati era lì sul tavolo della nostra presidenza da due giorni, e certamente era arrivato anche sulla scrivania di «Coloriamo il mondo». Un bando interessante, che prevedeva la copertura quasi totale delle spese di allestimento di una casa di accoglienza. Lo aspettavamo da tempo, e finalmente la Regione aveva deciso di emanarlo. Avevamo tutte le carte in regola per concorrere senza problemi, ma c'era

quel comma 2: mettersi in rete per avere più punteggio. Questo per noi significava una cosa sola: collaborare con «Coloriamo il mondo», e non sarebbe stato facile.

Ci conoscevamo bene, partecipando entrambi al Coordinamento cittadino delle associazioni, nato per far convergere le energie di chi credeva in un nuovo modello di società, pur lavorando in settori diversi, dall'ambiente all'energia, dall'intercultura ai diritti umani. Erano incontri periodici vivaci ed entusiasmanti, in cui però ci eravamo più studiati e tenuti d'occhio che non imbarcati in attività e progetti comuni. Eravamo pur sempre «due» associazioni, impegnate nello stesso ambito ma con stili e sensibilità diverse.

Storie parallele, coi soliti personalismi alle spalle; volontari con caratteri forti e decisi, e proprio per questo difficili da far convivere. Poi, come spesso succede, le differenze personali pian piano avevano assunto anche coloriture ideali, così ci trovavamo schierati sugli stessi fronti, a perseguire gli stessi obiettivi, salvo poi, arrivati al dunque, recitare il solito copione: due volantini, due manifestazioni, due iniziative. Ciascuno con la propria bandierina. Era una strada senza uscita, e ce ne rendevamo conto. Anche tra i partecipanti del Coordinamento suscitavamo imbarazzo a ogni riunione, sollecitando implicitamente schieramenti, tirando per la giacchetta ora l'una ora l'altra associazione, con un'aria diventata irrispirabile.

Poi la salvezza, con l'arrivo di Andrea e dei suoi amici di «Sguardo intorno», un gruppo nato da poco con gli stessi nostri obiettivi. Gente sveglia, che portava aria nuova, per di più con una sede adatta a farci un'accoglienza: avevano saputo della nuova legge e si erano mossi con agilità. Sapevano che si doveva fare in fretta e che non c'era tempo per camarille.

Andrea, il responsabile, aveva chiesto di incontrarci, noi e quelli di «Coloriamo il mondo», ed era stato esplicito. «Potremmo anche non mettere la nostra firma – aveva detto per paradosso. Non ci interessano le bandierine: quel che importa è portare a casa il risultato».

Mi venne in mente immediatamente il bambino di Salomone e le due madri⁽¹⁾, con quella vera disposta a rinunciare al proprio figlio pur di salvarlo.

E andò proprio così. La collaborazione risultò fruttuosa e vincemmo il bando, tutti insieme. Oggi «La casa del mondo» è una realtà, e da sette anni accoglie ogni giorno una ventina di persone immigrate che ricevono servizi di patronato e assistenza partecipando anche a corsi di lingua e attività di integrazione.

A guardarci indietro il successo è stato frutto di più fattori: la presenza di Andrea, arrivato sul campo senza zaino sulle spalle, e quindi pronto a cominciare il cammino libero da pregiudizi e retropensieri. Poi l'obiettivo comune, la casa di accoglienza che tutti quanti richiedevamo con forza alle istituzioni e che finalmente intravedevamo possibile. E in ultimo le diverse competenze da mettere insieme: noi con l'esperienza consolidata nel servizio di patronato, «Coloriamo il mondo» con l'attività di corsi di lingua e progetti di integrazione, e Andrea con la sua squadra di volontari giovani e la struttura bell'e pronta per partire. Ci premia il risultato: la sede nuova, il servizio che gira, i migranti che riescono a costruire percorsi di inserimento efficaci.

Ovviamente non tutto è risolto. Alcune ruggini sono rimaste, le frecciate tra di noi di tanto in tanto risuonano ancora. Ma siamo diventati capaci anche di riderci su. E di fianco alla porta della segreteria campeggia una bella miniatura del '400, un trittico dedicato al re Salomone e alle due mamme: nell'ultima scena il bambino in fasce, che sembra tirare un sospiro di sollievo...

1 | Cfr. «Il giudizio di Salomone» (1Re 3,16-28).

Schiavi del competere

Il noto filone di studi ispirato al dilemma del prigioniero (vedi *Box 2*) ha evidenziato come le persone possedano una naturale propensione ad agire in modo competitivo anche quando esistono le condizioni per una collaborazione e un lavoro sinergico che potrebbero offrire maggiori vantaggi sia nel breve che nel lungo periodo (Axelrod, 1995).

BOX 2

IL DILEMMA DEL PRIGIONIERO

Il dilemma del prigioniero è un gioco non cooperativo in cui entrambi i giocatori possiedono le medesime informazioni sulle mosse possibili. Fu proposto negli anni '50 nell'ambito della Teoria dei giochi, per studiare l'interazione strategica tra persone il cui destino è interdipendente.

Il dilemma viene proposto come segue: due criminali sono accusati con prove indiziarie di aver compiuto una rapina insieme. Gli investigatori li arrestano entrambi per il reato di favoreggiamento e li chiudono in due celle diverse impedendo loro di comunicare. A ognuno di loro vengono date due scelte: confessare l'accaduto, oppure non confessare. Viene inoltre spiegato loro che:

- se solo uno dei due confessa, chi ha confessato evita la pena mentre l'altro viene condannato a 7 anni di reclusione;
- se entrambi confessano, vengono entrambi condannati a 6 anni;
- se nessuno dei due confessa, entrambi vengono condannati a 1 anno.

Il dilemma affrontato dai prigionieri (che non possono accordarsi) è che, se l'altro confessa, a ciascuno conviene più confessare che non confessare. Per contro, se confessano entrambi, la conseguenza è peggiore rispetto al caso in cui nessuno avesse confessato.

Quando questo dilemma viene proposto nelle aule di formazione, il meccanismo che prevale è quello di scegliere di «confessare», utilizzando una logica *io vinco-tu perdi*, invece che *io vinco-tu vinci*. In altre parole, gli individui sembrano adottare una strategia competitiva e sperano al tempo stesso che gli altri adottino una strategia collaborativa: in questo modo puntano a «evitare la pena», nonostante ciò comporti il rischio di essere «condannati a 6 anni» nel caso in cui l'altro adotti la medesima strategia competitiva.

Un fenomeno di questo genere è chiaramente esemplificato dalla storia presentata nel *Box 1*, che abbiamo raccolto da un partecipante a un intervento formativo rivolto a operatori sociali.

Un tale orientamento è stato spiegato ricorrendo al modello della selezione naturale, che avrebbe avvantaggiato gli individui propensi a comportarsi in modo egoistico rispetto agli individui propensi a comportarsi in modo altruistico: gli oppositori di tale interpretazione sottolineano tuttavia come nella società attuale siano i comportamenti altruistici quelli

che garantiscono una maggiore probabilità di sopravvivenza al genere umano. Un analogo orientamento alla competizione si riscontra anche quando le relazioni in gioco sono tra *gruppi* anziché tra singoli soggetti. In un celebre esperimento (cfr. Sherif *et al.*, 1988), un gruppo di oltre 20 ragazzi, selezionati per partecipare a un campo estivo, venne suddiviso in due sottogruppi. In una prima fase i sottogruppi operarono da soli, senza incontrarsi, in modo da sviluppare al loro interno un sentimento di appartenenza e una cultura comune in cui ognuno poteva riconoscersi. Nella seconda fase, i sottogruppi vennero messi a confronto l'uno con l'altro: divennero ostili tra di loro e comparvero comportamenti di derisione (e talvolta addirittura di aggressione fisica) nonché errori sistematici che portavano a sovrastimare le prestazioni del proprio sottogruppo rispetto a quelle dell'altro.

Tale esito è stato spiegato attraverso la teoria dell'identità sociale. Dato che l'identità di ciascuno si costruisce anche in base all'appartenenza sociale, il gruppo costituisce un punto di riferimento per creare un'immagine positiva di sé. Quando il gruppo non soddisfa questo requisito fondamentale, l'individuo può giungere ad abbandonarlo.

Tuttavia, se questo abbandono per qualche ragione non è possibile, egli rielabora le caratteristiche del gruppo in modo tale da enfatizzarne i punti di forza e rendere accettabili o giustificabili gli aspetti negativi. Inoltre, non solo il gruppo di appartenenza deve ottenere una valutazione positiva, ma anche risultare migliore degli altri gruppi con cui l'individuo si confronta. Di qui la propensione a operare un paragone tra il proprio gruppo e gli altri gruppi che consenta di uscirne «vincenti».

In sintesi siamo propensi a scindere la realtà in termini dicotomici: l'*ingroup* è buono, bello e virtuoso, l'*outgroup* è cattivo, brutto e scorretto. Com'è facile immaginare, un insieme di credenze di questo tipo costituisce un terreno fertile per la nascita di stereotipi, pregiudizi e conflitti sociali.

Verso la fiducia e l'interdipendenza

Siamo dunque destinati a rimanere schiavi di un inesauribile desiderio di competere e prevalere sugli altri?

Fortunatamente no. Molte ricerche hanno evidenziato che la presenza di determinate condizioni può condurre all'instaurarsi di un sentimento di *interdipendenza* e *fiducia* reciproca. Tali condizioni sono riconducibili a:

- conoscenza reciproca tramite il contatto tra individui e gruppi;
- presenza di uno scopo comune, sovraordinato rispetto agli scopi individuali.

Secondo l'*ipotesi del contatto*, entrare in relazione con gli altri – siano essi individui o gruppi – porta a una migliore conoscenza e consente di limitare l'ostilità e il pregiudizio. Il contatto, in ogni caso, risulta efficace solo in presenza di alcune condizioni, tra cui: la possibilità di un'interazione prolungata e non casuale; il sostegno istituzionale da parte dell'organizzazione verso la nuova struttura formata dai componenti dei gruppi di origine; la similarità dello *status* degli individui coinvolti (in caso contrario gli incontri potrebbero rafforzare gli stereotipi e i pregiudizi anziché ridurli); l'adozione di un linguaggio comune.

L'*ipotesi dell'introduzione di uno scopo comune* trae spunto dal già citato esperimento di Sherif: quando i due gruppi di ragazzi diventavano parte di un progetto comune avente una finalità sovraordinata, ad esempio tirare una corda legata al paraurti dell'autocarro di servizio con i viveri per il pranzo rimasto bloccato a qualche miglio di distanza dalla sede del campo, la conflittualità e la competizione si riducevano lasciando il posto alla collaborazione.

Interdipendenza e fiducia risultano ulteriormente favorite associando queste due tattiche, ovvero quando in aggiunta all'introduzione di uno scopo sovraordinato, gli stessi gruppi pre-esistenti vengono temporaneamente disaggregati per formare sottogruppi misti interdipendenti. Questa tecnica, sviluppata da Aronson *et al.* (1978) e definita *jigsaw* («puzzle»), risulta particolarmente efficace per lo smantellamento della percezione dell'*ingroup* e dell'*outgroup*.

In ogni caso, l'introduzione di scopi sovraordinati ha successo quando gli individui raggiungono effettivamente tale scopo, mentre in caso di insuccesso competizione e conflittualità tendono a ripresentarsi. Inoltre, gli individui possono reagire negativamente di fronte all'incertezza di confini tra *ingroup* e *outgroup* generata da questa cooperazione inattesa e talvolta «forzata», soprattutto in un clima di forte rivalità iniziale.

Forme di interdipendenza

È inoltre importante sottolineare come l'interdipendenza tra gruppi possa assumere differenti forme.

- *Interdipendenza del destino*, quando le circostanze attivano la sensazione di essere «sulla stessa barca»: in altre parole, è la presenza di un «destino comune» a far comprendere che si dipende gli uni dagli altri e che solo agendo a vantaggio del gruppo si può raggiungere il proprio fine.
- *Interdipendenza del compito*, quando si comprende che le azioni di ciascuno hanno delle implicazioni sulle azioni altrui: è il caso in cui, in un processo di lavoro, non solo si bada a svolgere l'attività assegnata e a

ottenere il risultato, ma si presta anche attenzione al fatto che le modalità con cui si lavora (scelta delle priorità, livello di qualità, uso delle risorse ecc.) tengano conto delle esigenze degli altri. Attenzione che sarà tanto più elevata quanto più le persone percepiranno che anche gli altri sono consapevoli delle loro esigenze e ne tengono conto quando lavorano.

- *Interdipendenza di risorse*, quando i componenti del gruppo hanno a disposizione un'unica dotazione di strumenti e materiali che li obbliga a presidiarne il corretto funzionamento e individuare delle regole di utilizzo.
- *Interdipendenza di informazioni*, quando la conoscenza di ciò che è necessario sapere per raggiungere l'obiettivo è distribuita tra i vari componenti del gruppo.
- *Interdipendenza di valutazione*, quando un gruppo riceve una valutazione che considera i risultati ottenuti da ciascun membro. In tutti questi casi, il disimpegno anche di un solo componente del gruppo (che potrebbe ad esempio sprecare una risorsa, non rendere disponibile un'informazione, non raggiungere il risultato minimo previsto) può pregiudicare il successo complessivo del gruppo.

Ciascuna di queste forme di interdipendenza può essere sollecitata da specifiche attività da realizzare in sede di formazione: per favorire l'interdipendenza di *destino* sarà utile far produrre al gruppo un solo elaborato; per favorire l'interdipendenza di *compito* si potranno assegnare attività che per essere svolte necessitano del contributo di alcuni colleghi (con competenze differenti) e che, a loro volta, rappresentano un input per altre attività svolte da ulteriori colleghi; per favorire l'interdipendenza di *risorse* sarà opportuno consegnare al gruppo una sola copia del materiale di lavoro; per favorire l'interdipendenza di *informazioni* si fornirà a ogni membro solo una parte delle informazioni necessarie all'attività in questione; infine, per favorire l'interdipendenza di *valutazione* sarà possibile assegnare come valutazione individuale una media tra risultato individuale e risultato di gruppo oppure premettere che per ottenere una valutazione positiva come gruppo tutti i componenti dovranno aver ottenuto una valutazione individuale superiore a una certa soglia.

L'autoformazione: «Arance Ugly»

La negoziazione è l'arte di trovare un accordo con creatività. Avviene quando qualcun altro dispone di ciò che noi desideriamo e ha luogo ogni giorno tra persone della stessa famiglia così come nei più diversi contesti economici, politici e professionali.

Gli esiti della negoziazione sono per lo più imprevedibili: tutto dipende

da come viene percepito il *problema*, da quali *strategie di risposta* vengono attivate (aspetto che a sua volta dipende dal tipo relazioni già presenti all'interno di ciascun gruppo e tra i differenti gruppi coinvolti, come ben ha evidenziato la storia presentata nel *Box 1*) e dalle *modalità di comunicazione* concretamente utilizzate per far fronte alla situazione.

Il percorso di negoziazione potrà in tal senso essere orientato da logiche molto differenti:

- «noi vinciamo, voi perdete» (*competizione*);
- «noi perdiamo, voi vincete» (*rinuncia*);
- «vinciamo entrambi» (*collaborazione*);
- «perdiamo entrambi» (*fallimento*).

Come fare per promuovere la logica della collaborazione? Al fine di riflettere sulle competenze e i comportamenti efficaci per contrastare le dinamiche della competizione, della rinuncia e del fallimento, quando invece si vuole favorire e sviluppare la collaborazione, proponiamo un'esercitazione dal titolo «Le arance Ugly» tratta dal testo *Un'arancia per due* di Borgato (2004).

L'obiettivo è di far riflettere sulle dinamiche tra gruppi in situazioni di risorse limitate e sugli effetti della condivisione delle informazioni (Cortese, Quaglino, 2004; Cortese, Spagnolo, 2009). Dalle situazioni che potranno emergere dallo svolgimento di questa esercitazione si possono trarre delle considerazioni interessanti sulle modalità di definizione del problema, sulle strategie di soluzione, sugli stili di comunicazione (nel gruppo e tra gruppi) e sull'orientamento negoziale che è stato scelto.

PRIMA FASE

Formazione dei sottogruppi, descrizione dell'esercitazione e consegna delle istruzioni (10 minuti).

L'esercitazione presenta una situazione in cui il gruppo-aula viene diviso in due sottogruppi, ciascuno dei quali ha un obiettivo che per essere raggiunto necessita di informazioni in possesso dell'altro gruppo.

Ciascuno dei sottogruppi dovrà essere composto da un minimo di quattro a un massimo di sei persone. È utile assegnare ad alcuni partecipanti (uno o due al massimo per gruppo) il ruolo di osservatori su quanto avviene, in termini comunicativi e decisionali, sia nella fase di preparazione che nella fase della trattativa. Infatti, il solo conduttore difficilmente riuscirebbe a cogliere dinamiche che si svolgono in contemporanea, e le riflessioni potranno essere più ricche in quanto verranno osservati maggiori dettagli. Ad esempio, se il gruppo è composto da dodici persone si formeranno due sottogruppi composti ciascuno da cinque persone, mentre altre due

faranno da osservatori (uno per ciascun sottogruppo).

I sottogruppi ricevono poi un foglio di istruzioni (*istruzioni gruppo A e istruzioni gruppo B*) che riportano il seguente testo.

ISTRUZIONI SOTTOGRUPPO «A»

Siete un componente del Comitato di direzione della Cheminvest Inc., una società farmaceutica. La vostra società ha un vantaggioso contratto col governo degli Stati Uniti per condurre ricerche sui metodi di guerra batteriologica.

Di recente due contenitori pieni di un gas nervino, residuo della seconda guerra mondiale, sono stati trasferiti su di una piccola isola prospiciente le coste della California. Poco dopo che era stato sistemato in una cella sotterranea per la conservazione, da uno dei contenitori si è rilevata una perdita. Gli scienziati del governo temono che il gas svilupperà sufficientemente pressione da far saltare la volta della cella sotterranea in due settimane. Se ciò accadesse, non vi sarebbe modo di impedire la fuoriuscita del gas nell'atmosfera e la sua propagazione. Le conseguenze sarebbero gravissime per migliaia di abitanti: danni permanenti al sistema nervoso e, spesso, la morte.

La vostra società ha sviluppato un vapore sintetico che neutralizzerebbe il gas nervino se venisse iniettato nella cella sotterranea prima che il gas inizi a fuoriuscire. Questo vapore ha, come componente essenziale, una sostanza chimica tratta dalla buccia delle arance Ugly, una varietà molto rara di arance. Sfortunatamente i raccolti mondiali dell'ultima stagione hanno dato soltanto 4.000 arance Ugly. Siete a conoscenza, da fonte certa, che il signor Cardoza, un esportatore di agrumi sudamericano, ha una scorta di 3.000 arance Ugly. La sostanza chimica estraibile dalle bucce di questo quantitativo di arance sarebbe sufficiente a neutralizzare il gas nervino, se la produzione del vapore e la sua iniezione nella cella sotterranea venissero effettuate tempestivamente e senza sprechi.

Avete saputo che lo stato di conservazione della buccia delle arance Ugly del signor Cardoza è adeguato alla produzione del vapore. Avete inoltre saputo che la Polycure Inc., una società farmaceutica, è anch'essa alla ricerca urgente di arance Ugly ed è a conoscenza della scorta di 3.000 arance presso il signor Cardoza. Questa società è una concorrente diretta della vostra. Vi sono casi ricorrenti di spionaggio industriale nell'industria farmaceutica. Negli anni passati, la vostra società e la Polycure Inc. si sono denunciate a vicenda più volte per violazione del segreto industriale e concorrenza sleale. Due di queste controversie sono tuttora in pendenza di giudizio.

Il governo ha chiesto l'aiuto della vostra società. Siete stati autorizzati a contattare il signor Cardoza per acquistare le 3.000 arance Ugly, e avete saputo che egli le venderà al miglior offerente. Potete offrire fino a 250.000 dollari per l'intero quantitativo di arance. Il vostro Comitato di direzione ha deciso di organizzare un incontro con due rappresentanti della Polycure Inc. per tentare di convincerli a lasciarvi comprare l'intero quantitativo di arance Ugly. Avete in corso una riunione del Comitato per sviluppare la strategia per l'incontro con i due rappresentanti della Polycure Inc. *Avete 15 minuti prima di incontrarli.*

ISTRUZIONI SOTTOGRUPPO «B»

Siete un componente del Comitato di direzione della Polycure Inc., una società farmaceutica. La vostra società ha recentemente sviluppato un medicinale efficace

nella prevenzione e nella cura del morbo di Rudosen. Il morbo di Rudosen è una malattia che colpisce le gestanti. Se non viene curata nelle prime quattro settimane di gestazione, la malattia causa al nascituro serie menomazioni della funzione cerebrale, della vista e dell'udito. Nelle ultime settimane si è manifestata un'epidemia del morbo di Rudosen nello stato di New York e diverse migliaia di gestanti hanno contratto la malattia. La vostra società, con l'aiuto di pazienti volontarie, ha provato che il medicinale recentemente sviluppato dai vostri laboratori cura efficacemente il morbo di Rudosen allo stadio iniziale.

Il medicinale è ottenibile, mediante un processo di sintesi chimica, solo dal succo delle arance Ugly, una varietà molto rara di arance. Nell'ultima stagione, ne sono state prodotte soltanto 4.000 e non ve ne saranno altre disponibili prima della prossima raccolta, tra sei mesi, quando sarà troppo tardi per portare aiuto alle gestanti che hanno già contratto la malattia. Avete dimostrato che il vostro medicinale non ha effetti collaterali nelle gestanti. La Food and Drug Administration ha approvato la produzione e la distribuzione del vostro medicinale per il trattamento del morbo di Rudosen.

Sfortunatamente, l'insorgere dell'attuale epidemia non era stato previsto dalle autorità sanitarie, e pertanto la vostra società non aveva programmato di costituire una scorta di arance Ugly fino al prossimo raccolto. Il processo di sintesi chimica richiede tempi brevi. Avete brevettato sia il medicinale che il processo di sintesi e prevedete che il prodotto vi consentirà un elevato margine di profitto una volta reso disponibile per il pubblico. Avete appreso la settimana scorsa che il signor Cardoza, un esportatore di agrumi sudamericano, ha una scorta di 3.000 arance Ugly in buono stato di conservazione. Se poteste disporre del succo di 3.000 arance Ugly potreste produrre il vostro medicinale in quantità sufficiente per curare le gestanti che hanno già contratto la malattia e per vaccinare preventivamente tutte le altre gestanti dello Stato di New York.

Non ci sono indizi di epidemia di Rudosen in altri stati. Inoltre avete appreso che anche la Cheminvest Inc. sta cercando di reperire urgentemente grossi quantitativi di arance Ugly e che è a conoscenza della scorta di 3.000 arance esistente presso il signor Cardoza. La Cheminvest è una società farmaceutica concorrente che negli ultimi anni si è impegnata principalmente in ricerca di armi per la guerra batteriologica. Nel settore farmaceutico vi è una pratica diffusa di spionaggio industriale e la vostra società e la Cheminvest si sono più volte denunciate a vicenda per spionaggio industriale e concorrenza sleale.

Il vostro comitato di direzione ha deciso di contattare il signor Cardoza per acquistare le 3.000 arance Ugly. Il signor Cardoza ha risposto che venderà al miglior offerente. Avete deciso di offrire fino a 250.000 dollari per l'intero quantitativo di 3.000 arance. Nel frattempo due membri del vostro Comitato di direzione sono stati invitati a un incontro con rappresentanti della Cheminvest, su iniziativa di quest'ultima.

Avete 15 minuti per prepararvi all'incontro.

SECONDA FASE

Lettura delle istruzioni in gruppo e condivisione della strategia (30 minuti).

Al termine della lettura delle istruzioni da parte dei sottogruppi, essi dovranno raggiungere un accordo comune sulla strategia da adottare per trattare con la controparte. Il gruppo potrà decidere chi sarà il suo portavoce nella trattativa. Nei 30 minuti a disposizione, i sottogruppi

devono anzitutto comprendere che è necessario definire un *metodo di comunicazione* con l'altro gruppo. Più precisamente, è importante individuare un metodo che consenta un *efficace scambio di informazioni*.

Quando questo metodo è efficace, di tipo collaborativo, lo scambio di informazioni avviene in modo sincero ed esaustivo, consentendo ai due sottogruppi di comprendere che le proprie necessità sono complementari (buccia per il sottogruppo A, succo per il sottogruppo B): di conseguenza è semplice giungere a un accordo. Viceversa, quando il metodo risulta di tipo competitivo, le informazioni rimangono nascoste o manipolate, i gruppi continuano a ignorare le reciproche esigenze e difficilmente giungono a un accordo che consente a entrambi di raggiungere l'obiettivo.

TERZA FASE

Trattativa (30 minuti).

I due portavoce si incontrano per avviare la trattativa. Durante questa fase ogni portavoce può richiedere alla controparte di consultarsi con il sottogruppo di riferimento per eventuali cambiamenti di strategia o per considerare i nuovi elementi portati dalla controparte in fase negoziale.

QUARTA FASE

Incontri di analisi e razionalizzazione di quanto avvenuto tra conduttore e osservatori da una parte e componenti di ciascun sottogruppo dall'altra (20 minuti).

Il conduttore e gli eventuali partecipanti osservatori si riuniscono per confrontarsi su quanto osservato e avvenuto. Contemporaneamente anche i sottogruppi dovranno razionalizzare quanto avvenuto e prepararsi a descrivere le motivazioni che li hanno spinti a preferire e adottare le proprie strategie e stili comunicativi. La riflessione dei sottogruppi potrà essere favorita dalle seguenti domande-stimolo, indicate dal conduttore su una scheda consegnata ai partecipanti o scritte in lavagna:

- Quali sono stati i criteri che il gruppo ha deciso di adottare una strategia piuttosto che un'altra nell'avviare la trattativa con l'altro gruppo?
- Come il gruppo ha ascoltato e tenuto conto delle motivazioni e degli interessi della controparte?
- Le domande poste alla controparte per comprenderne gli interessi e le motivazioni sono state sufficienti?
- Le domande poste alla controparte per capire gli interessi sono state adeguate dal punto di vista comunicativo, ovvero efficaci nell'ottenere le informazioni di cui il gruppo aveva bisogno?
- La strategia adottata è stata condivisa da tutti i componenti del gruppo? Se no, perché?

Ciascun gruppo può confermare il portavoce che ha portato avanti la trattativa o sceglierne un altro all'interno del proprio sottogruppo.

QUINTA FASE

Esposizione delle razionalizzazioni (15 minuti).

I portavoce dei due sottogruppi presenteranno le razionalizzazioni maturate nella fase precedente. Al termine, saranno gli osservatori e il conduttore a descrivere quanto hanno osservato. In questa fase è importante limitarsi alla descrizione di quanto è accaduto realmente, evitando di esprimere opinioni personali.

SESTA FASE

Debriefing (60 minuti).

Il conduttore aiuta i sottogruppi a evidenziare i comportamenti maggiormente appropriati (ed eventualmente anche quelli impropri) manifestati dai componenti di ciascun sottogruppo e dal gruppo in sé.

È anche importante che ogni partecipante dichiari se in qualche passaggio del lavoro ha percepito pressioni ad adottare una strategia sulla quale non era d'accordo.

Nel caso in cui l'esercitazione sia stata filmata, si rivede il filmato, interrompendolo per commentarlo nel momento in cui emergono dissensi nello stesso gruppo, così come comportamenti emblematici che rendono conto del processo decisionale e della comunicazione tipica avviata da ciascun gruppo al proprio interno o attraverso il portavoce.

SETTIMA FASE

Riprogettazione dei comportamenti (15 minuti).

Il conduttore offrirà spunti di riflessione e suggerimenti per condurre trattative con spirito e comportamenti collaborativi.

Lo svolgimento in tutte le fasi dell'esercitazione richiede complessivamente tre ore. In caso di videoregistrazione, saranno necessarie quattro ore. I materiali necessari sono: foglio istruzioni gruppo A da consegnare a tutti i componenti del gruppo A, foglio istruzioni gruppo B da consegnare a tutti i componenti del gruppo B, foglio di riflessione per la quarta fase, telecamera e televisore (se si intende videoregistrare), lavagna a fogli mobili con pennarelli, blocco per appunti per ciascun partecipante.

Riflessioni utili al conduttore

Per avviare una rielaborazione dell'esercitazione tra i partecipanti possono essere utili alcuni orientamenti per il conduttore.

PRINCIPI GENERALI PER UNA NEGOZIAZIONE EFFICACE

- *Separare le persone dal problema*: il conflitto non si genera tra le persone ma su interessi differenti, quindi è bene concentrarsi sui fatti e sugli aspetti reali e percepiti del problema, piuttosto che sulle persone che portano il problema.
- *Focalizzarsi sugli interessi sottesi alla posizione*: capire perché la controparte vuole le arance, cosa le interessa avere di quelle arance, senza fermarsi al solo aspetto competitivo («vuole le arance che voglio anche io»).
- *Ricerca alternative vantaggiose per entrambi*: se le controparti sono disposte all'ascolto reciproco attivo, ovvero a capire motivazioni e interessi dell'altro e non solo a far prevalere i propri, potrebbero comprendere che gli altri desiderano cose diverse ed è possibile dare e ricevere nello stesso tempo. Cose a cui non diamo importanza possono essere molto importanti per l'altro.

FASI DELLA NEGOZIAZIONE

Nel riflettere sulla negoziazione è utile avere presenti otto fasi evolutive.

ICE BREAKING

Obiettivo: creare un clima vivace e cordiale, segnato da rispetto e fiducia.

Come: attraverso l'avvio di prime comunicazioni neutrali.

DICHIARAZIONE DI APERTURA DA ENTRAMBE LE PARTI

Obiettivo: cambiare il clima da rilassato a serio e impegnato.

Come: adottando una comunicazione improntata alla collaborazione in cui si dichiara il proprio obiettivo («il nostro obiettivo è condurre una trattativa che sia soddisfacente per entrambi e per questo siamo disposti a chiarire quali sono gli interessi legati alla nostra posizione»).

RISPOSTA ALLE DICHIARAZIONI DI APERTURA

Obiettivo: far comprendere alla controparte l'apprezzamento per una strategia finalizzata alla ricerca di una soluzione che soddisfi le esigenze di entrambe le parti. Ciò potrebbe significare anche accettare di perdere qualcosa per guadagnare qualcos'altro.

Come: dichiarandosi a favore della strategia collaborativa proposta dalla controparte, esplicitando apertamente di essere disposti a seguirla in tutte le fasi della negoziazione.

AZIONE CREATIVA

Obiettivo: esplorare le aree del problema che non si conoscono, cercando di acquisire quante più informazioni è possibile sulle percezioni e sugli interessi espressi dalla controparte. Una comprensione del problema

dettagliata e completa può offrire molti spunti per una soluzione realmente creativa.

Come: fare domande appropriate e specifiche per scoprire dalla controparte gli elementi del problema collegabili al proprio bisogno (nel caso della nostra esercitazione: buccia o polpa dell'arancia?) e ipotizzare più alternative negoziali.

IDENTIFICAZIONE DEL PROBLEMA NEGOZIALE

Obiettivo: circoscrivere il bisogno proprio e della controparte, e gli interessi sottostanti, in modo da focalizzarsi su ciò che è importante risolvere (ad esempio se si capisce che la stessa arancia possiede parti diverse, che prese singolarmente risolvono pienamente il bisogno di ciascuna controparte, si comprende anche che è possibile vincere tutte e due, magari arrivando a una negoziazione con il fornitore condotta in modo che l'arancia non venga pagata due volte per intero da due case farmaceutiche diverse.

Come: cercando di individuare con opportune domande poste alla controparte le motivazioni legate all'oggetto del contendere; in questo caso, cosa occorre ottenere dalle arance e non i progetti collegati all'uso delle arance (trattandosi di aziende in concorrenza gli scopi devono rimanere segreti).

OFFERTA

Obiettivo: chiarito il problema negoziale, occorre ipotizzare gli elementi negoziali da proporre alla controparte e presentarli come opportunità reciproca invece che come soluzione individuata per ottenere unicamente il proprio obiettivo.

Come: «mettendo sul piatto» i vantaggi legati alle soluzioni collaborative (ad esempio i possibili risparmi; se operiamo insieme possiamo valutare modalità congiunte o disgiunte di acquisto delle arance e decidere come trattarle in modo che gli interessi vengano tutelati e non ci siano perdite che scontentino una o l'altra parte).

CONTRATTAZIONE

Obiettivo: tenere conto dei diversi punti di vista, cioè «il mio» e «il suo», e puntare a costruire un punto di vista comune, «il nostro», in modo da pervenire a decisioni che tutelino gli interessi di entrambi e il raggiungimento dell'obiettivo generale.

Come: nella contrattazione è strategica, così come in altre fasi già descritte, l'abilità di «saper domandare». Si tratta di fare alla controparte le domande giuste al momento giusto:

- *domande aperte* (iniziano con: chi, cosa, quanto, quando, quale, come, dove... Lasciano all'interlocutore la possibilità di chiarire gli aspetti del problema e all'ascoltatore di ottenere maggiori informazioni);

- *domande chiuse* (si può solo rispondere solo «sì» o «no»);
- *domande specchio* (cosa si aspetterebbe che io facessi in tal caso? Al posto mio cosa farebbe? quali suggerimenti si aspetterebbe da me? cosa crede sia molto importante per entrambi?). Sono domande che chiedono all'interlocutore un'immedesimazione nell'altro e attivano una comunicazione empatica, fondamentale nella negoziazione. L'empatia consiste infatti nel capire le ragioni e le motivazioni dell'altro, ed evitare di interpretarle sulla base delle proprie: per questo aiuta a separare la persona dal problema. Quando la controparte assume una posizione, chiedete «Perché?». Quando la controparte attacca le vostre idee, chiedete i suoi suggerimenti.

RISOLUZIONE

Obiettivo: chiusura della trattativa e soluzione del problema orientate anche a preparare il terreno per nuove e future opportunità di collaborazione e a evitare invece nuove e future possibilità di rivendicazioni dell'una o dell'altra parte.

Come: riassumendo i vantaggi che la decisione presa insieme ha comportato per entrambi, e al tempo stesso ricordando gli svantaggi qualora non si fosse pervenuti a decisioni negoziali bensì competitive (ad esempio: chi si sarebbe aggiudicato le arance le avrebbe pagate il doppio rispetto a quanto le avrebbe pagate se il problema fosse stato risolto in partnership, e avrebbe lasciato insoddisfatto l'altro con possibilità di futuri conflitti, mentre la collaborazione ha permesso che il clima tra i contendenti si mantenesse buono e orientato alla presa di decisioni in cui entrambi possono avere un vantaggio).

STILI DI COMPORTAMENTO

Durante l'esercitazione è possibile osservare nei portavoce i seguenti stili di comportamento.

- *Dominante* (vive di problemi e di sfide; cerca risultati immediati; si esprime con linguaggio brusco e diretto).
- *Influente* (ha la capacità di persuadere gli altri in modo caloroso; ha grandi capacità di ascolto, fermezza e coerenza; sa porre domande).
- *Accondiscendente* (ha la tendenza a seguire regole e procedure; è accurato e ha grandi capacità di analisi; formula domande penetranti).

I COMPORAMENTI NEGOZIALI

In estrema sintesi, si suggeriscono i comportamenti negoziali da attuare e da evitare.

- Da *attuare*: ascoltare; esplicitare i motivi del disaccordo; verificare la propria comprensione; riassumere gli accordi raggiunti; fare domande

aperte e dirette; esprimere il proprio stato d'animo circa l'andamento della trattativa.

- Da *evitare*: atteggiamenti e linguaggi tesi a dimostrare superiorità; sopravvalutare le proprie offerte; evidenziare l'irragionevolezza delle proposte ricevute; fare controproposte troppe immediate (rilanci); lasciarsi andare in spirali emotive (attaccare o difendersi).

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aronson E., Blaney N., Stephan C., Sikes J. E., Snapp M., *The jigsaw classroom*, Sage, London 1978.
- Axelrod R., *Giochi di reciprocità. L'insorgenza della cooperazione*, Feltrinelli, Milano 1995.
- Borgato R., *Un'arancia per due*, FrancoAngeli, Milano 2004.
- Cortese C. G., Quaglino G. P., *100 domande per osservarsi in gruppo*, in «Animazione Sociale», 3, 2004, pp. 71-81 (ora contenuto nella presente pubblicazione, si veda l'ultimo articolo).
- Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, Araba Fenice, Boves (Cn) 2009.
- Sherif M., Harvey O. J., White B. J., Hood W. R., Sherif C. W., *The Robbers Cave experiment: intergroup conflict and cooperation*, Wesleyan University Press, Middletown 1988.

Il ruolo attivo della minoranza

Esercitarsi al lavoro in gruppo/3: l'influenza sulla maggioranza

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

I membri di un gruppo non sono solo bersaglio di influenza ma possono diventare soggetti attivi che modificano opinioni e determinano scelte e decisioni. In questo senso, ogni minoranza è potenzialmente in grado di influenzare la maggioranza. Lo può fare puntando sulla chiarezza dei propri enunciati, dimostrando coerenza e compattezza interna. Ma la minoranza che ha queste caratteristiche deve ancora confrontarsi con il circolo vizioso del consenso. Cosa fare, quindi, per attivare una sorta di «sostegno sociale alla non-conformità»?

Nei precedenti articoli ci siamo occupati delle dinamiche del *conformismo* e della *competizione vs cooperazione*, mentre nel presente contributo intendiamo analizzare la dinamica dell'*influenza della minoranza sulla maggioranza*.

Anche in questo caso il tema verrà introdotto mediante una *storia* in cui se ne evidenzia una possibile manifestazione nell'ambito del confronto politico, per proseguire con una *descrizione* delle ragioni psicologiche che sono alla base della sua espressione. Infine, verrà presentato uno *strumento di autoformazione* – questa volta la scheda di analisi di un film – che può consentire ai componenti di un gruppo reale di imparare a far leva sulla dinamica in questione quando si trovano «in minoranza».

BOX1 BICICLETTA BATTE AUTO

Pronto? Sono Ludovici, l'assessore ai Servizi. Parlo con Demetrio Lotti, di Ambientevivo?

In persona! Qual buon vento, assessore?

Direi proprio che tira una buona aria, e questa volta la chiamo per darle una notizia che le farà piacere. Le arriverà una comunicazione ufficiale, ma volevo anticiparle la cosa al telefono...

Mi dica, sono tutt'orecchi!

Ieri sera ci siamo riuniti con la Giunta in seduta plenaria. E in discussione c'era anche la realizzazione del nuovo tratto della pista ciclabile, quella che dovrebbe collegare il quartiere San Paolo con il centro storico, passando sul vecchio ponte della ferrovia dismessa.

Non ci credo... Quella che come associazione stiamo richiedendo da quattro anni, e che ci avete sempre negato?

Sì, proprio quella! Potrà anche non crederci, ma la maggioranza ha deciso di soprassedere sulla superstrada e appoggiare la vostra proposta, aggiungendoci addirittura un pezzo fino a piazza Cavour, creando una corsia preferenziale per le biciclette. E non mi dica più che non siamo attenti alle istanze della società civile!

Notizia bomba! Com'è possibile? Fino all'altro giorno sembrava che la decisione fosse assolutamente blindata. Ho parlato ancora giovedì scorso con l'ingegner Bruschi, che è stato categorico nel ribadire che quella della pista era un'ipotesi impercorribile, che non potevamo pensare di sacrificare le sacrosante esigenze degli automobilisti a un manipolo di fanatici della bicicletta..

Beh, certo, Bruschi si giocava la faccia, su quel progetto... Ma adesso glielo posso dire: in realtà la vostra proposta ha sempre avuto un sostenitore anche tra quelli della nostra Giunta. L'assessore all'Ambiente non aveva mai visto di buon occhio l'idea di mangiare tutto quel terreno in riva al fiume per farci uno stradone. Per un po' di tempo ha nicchiato, ma quando ha visto che eravate così decisi nel portare avanti la vostra ipotesi si è fatto più coraggioso e ha cominciato a essere più esplicito nel difenderla anche lui. Non le dico le prime reazioni del sindaco e degli altri assessori...

Infatti! Mi sembravano così convinti nell'opporsi al progetto che avevamo presentato... Ma devo dirle che noi non abbiamo mai perso la speranza di poterlo realizzare. Sinceramente credo dovrà ammettere anche lei che nel piano complessivo della mobilità cittadina la nostra proposta ha tutte le ragioni dalla sua, checché ne dicano i sostenitori della superstrada. In questi anni abbiamo fatto decine di riunioni per precisare dettagli, individuare varianti, analizzare pro e contro, e davvero posso dire con tranquillità che non abbiamo trovato nemmeno un motivo che ci facesse dubitare della bontà della nostra posizione. Negli incontri pubblici che abbiamo promosso avrà potuto rendersene conto anche lei, visto che è sempre stato presente in platea...

Devo ammetterlo: la vostra franchezza nel presentare i pro e i contro delle due ipotesi con rigore e onestà ha giocato a vostro favore. Perfino il sindaco se n'è accorto, e secondo me dopo un po' si è convertito, anche se ovviamente per qualche tempo non ha potuto ammetterlo esplicitamente, vista la posta in gioco. Ma vedervi così coerenti e compatti nel difendere non tanto la vostra posizione, quanto la validità del progetto per il bene della città, alla fine ha fatto breccia! Secondo me è stato vincente il fatto che abbiate investito tante energie per definire i particolari del tracciato, i costi, le alternative per la viabilità... Ma quanto vi è costato tutto questo lavoro?

È leale da parte sua ammettere tutte queste cose, e gliene sono riconoscente. Sì, ci è costato molto, in termini di soldi, tempo ed energie. Ma anche se siamo un'associazione piccola, abbiamo tanta buona volontà, e poi siamo stati sostenuti dall'appoggio di tanta gente. Soprattutto da quando abbiamo lanciato la campagna «Mi ambiente», che ha fatto crescere in città la sensibilità per i temi dell'aria, dell'acqua e dei beni comuni in genere...

È vero. Quella campagna è stata vincente, perché ha costretto l'amministrazione a prendere coscienza che non si possono ignorare i grandi temi dell'ambiente anche

nelle piccole scelte di viabilità, di gestione dei beni a livello locale. E una volta imboccata quella strada, abbiamo pensato che anche noi abbiamo una coerenza da difendere, e così la decisione è stata presa.

Dire che sono contento è poco... Non vedo l'ora di comunicarlo ai miei soci! E anche se non condivido tante altre vostre scelte, questa volta devo ammettere che siete stati coraggiosi. E di questo ringrazio anche lei.

Quando una cosa è ragionevole, siamo capaci di ammetterlo. Senta... Adesso però non pretenda che ci cospargiamo il capo di cenere per aver tardato a prendere questa decisione o che vi mettiamo sugli altari... Sa com'è... Un po' di realismo e ci guadagniamo tutti: voi avete la pista, noi un po' di merito. E mi raccomando: tenetevi pronti per l'inaugurazione dei lavori, perché il progetto lo lasciamo illustrare a voi. Mi stia bene, e mi saluti la sua banda...

Non mancherò. Grazie, e mi faccia sapere!

La minoranza attiva, artefice di influenza

Parliamo di minoranza attiva quando ci riferiamo a un sottogruppo di persone, quantitativamente minoritario, che risulta «deviante» rispetto a una maggioranza che adotta credenze, opinioni, atteggiamenti, norme, valori o comportamenti condivisi.

UN ANTIDOTO AL CONFORMISMO

Ciò che la ricerca ha dimostrato è che questa minoranza – qualora possieda ed esprima certe caratteristiche – è in grado, attraverso il proprio impegno (da cui deriva il riferimento all'essere «attiva»), di influenzare la maggioranza.

Per questo motivo le minoranze attive costituiscono un importante antidoto al conformismo e offrono una possibilità di evoluzione sociale là dove il pensiero dominante non risulti essere al passo con i tempi.

Lo studio delle minoranze attive è iniziato soltanto alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso, favorito dalla tensione al rinnovamento sociale che si era manifestata, per esempio, nei movimenti di protesta del 1968. Come osserva Brown, prima di questo momento «gli psicologi sociali avevano scritto sull'influenza dei gruppi come se fosse sinonimo di influenza della maggioranza. Fu contro questo clima di opinioni dominante che alcuni psicologi iniziarono a pubblicare le loro idee “devianti”»⁽¹⁾.

Uno dei principali esponenti di questo filone di studi è stato Moscovici⁽²⁾, che si è prevalentemente occupato di minoranze sociali costituite da piccoli gruppi di persone che affrontano problemi veri, nella dimensione

1 | Brown R., *Psicologia sociale dei gruppi*, il Mulino, Bologna 1990, p. 145.

2 | Moscovici S., *Psicologia delle minoranze attive*, Bollati Boringhieri, Torino 1981; Moscovici S., *Innovation and minority influence*, in Moscovici S., Mugny G., Van Avermaet E., *Perspectives on minority influence*, Cambridge University Press, London 1985.

temporale in cui effettivamente emergono e vengono trattati (quali sono oggi, tra gli altri, l'utilizzo di energie alternative oppure la revisione dei programmi scolastici).

Secondo Moscovici i membri di un gruppo non sono semplicemente da considerare un *bersaglio di influenza*. Piuttosto, indipendentemente da *status* e potere, ciascuno di essi è anche *artefice di influenza* e quindi in grado, se lo vuole, di incidere sulla collettività, modificando atteggiamenti e opinioni, determinando scelte e decisioni, promuovendo azioni che la maggioranza, di per sé, non avrebbe mai immaginato e realizzato.

LE CARATTERISTICHE DI UNA MINORANZA CAPACE DI INFLUENZA

Ma cosa permette al singolo individuo, così come al gruppo minoritario, di risultare «influyente» sulla maggioranza? Le ricerche individuano tre condizioni.

- La minoranza enuncia una *posizione ben definita* sul tema (argomento, problema, decisione, ecc.) in questione.
- La minoranza rimane *fedele alla propria posizione* per tutto il tempo in cui è soggetta alle pressioni della maggioranza.
- La minoranza mantiene una *piena conservazione dell'accordo* al proprio interno.

Moscovici ha chiamato *conversione* il cambiamento di opinioni e comportamenti prodotto dalla minoranza nei confronti della maggioranza, contrapponendolo alla *compiacenza*, che descrive invece l'influenza che dalla maggioranza agisce nei confronti della minoranza. Mentre quest'ultima produce solo un'adesione pubblica, la conversione produce un'accettazione privata del messaggio e un cambiamento reale negli atteggiamenti delle persone.

La spiegazione dei diversi effetti provocati dalle due fonti risiederebbe nell'attivazione di due processi mentali qualitativamente differenti. Nel caso della compiacenza indotta dall'influenza maggioritaria saremmo di fronte a un processo di «confronto» in virtù del quale l'attenzione del soggetto si focalizzerebbe sulle differenze tra la sua posizione e quella degli altri e sulle possibili conseguenze sociali del suo disaccordo. Nel caso della conversione prodotta dall'influenza della minoranza interverrebbe un processo di «convalida», che porta all'attenzione un problema su cui la fonte ha preso posizione e sul quale occorre fare una riflessione.

UN'INFLUENZA CHE SI ESTENDE ALLE TEMATICHE COLLEGATE

Numerose ricerche hanno dimostrato che la conversione può avvenire anche per trasposizione da uno stimolo o problema diverso, ma collegato

a quello sul quale la minoranza si è espressa, e presentarsi a distanza di tempo rispetto all'ascolto del messaggio.

La *conversione per trasposizione* si ha quando la minoranza si esprime su una determinata tematica (per esempio i diritti dell'uomo) ed esercita la propria influenza su un'altra tematica (per esempio la pena di morte) collegata alla prima da uno stesso principio organizzatore. In altre parole, non ha luogo un'influenza di tipo *diretto* (ti parlo di A e tu cambi idea circa A), bensì di tipo *indiretto* (ti parlo di A e tu cambi idea circa B, che è legato ad A). In certi casi, osserva Moscovici, il legame tra le tematiche può essere anche molto debole, e talvolta addirittura difficilmente rintracciabile, ma l'influenza si verifica ugualmente.

Questo risultato, secondo Brown, «suggerisce agli aspiranti *opinion leader* di minoranza un'interessante strategia di persuasione. Occorre, innanzitutto, trovare un tema solo debolmente collegato alla questione in gioco, poi occorrerà concentrare i propri sforzi di propaganda su quel tema. Questi sforzi incontreranno probabilmente considerevoli resistenze nella maggioranza, ma potranno surrettiziamente trasformare la mentalità rispetto alla questione cruciale»⁽³⁾.

Gli effetti a *distanza di tempo* sono stati riscontrati da Perez, Mugny e Moscovici⁽⁴⁾. Nel corso di una ricerca svolta in Spagna, essi presentarono ad alcune studentesse argomenti a favore della legalizzazione dell'aborto che si contrapponevano, in quel momento, sia alla Legge sia alla morale di quel Paese, facendo credere che tali argomenti fossero espressione di un punto di vista, a seconda delle condizioni sperimentali, maggioritario o minoritario. Le partecipanti furono successivamente invitate (in due momenti: immediatamente dopo il test e a distanza di tre settimane) a esprimere il proprio atteggiamento non solo sull'aborto, ma anche sul tema collegato della contraccezione, tematica considerata collegata alla prima.

Fu così possibile misurare sia l'influenza diretta, relativa al tema in questione (cioè l'aborto), sia l'influenza indiretta, relativa al tema collegato al primo (ovvero la contraccezione). I risultati hanno evidenziato che la maggioranza esercitava una certa influenza nella valutazione immediatamente successiva al test su entrambe le tematiche, che però diminuiva a distanza di tre settimane. Il messaggio minoritario, invece, pur avendo un'efficacia immediata assai scarsa, esercitava chiari effetti a distanza di tempo su entrambe le questioni oggetto di discussione.

3 | Brown R., *op. cit.*, p. 148.

4 | Perez J. A., Mugny G., Moscovici S., *Les effets paradoxaux du déni dans l'influence social*, in «Cahiers de Psychologie sociale», 32, 1986, pp. 1-14.

IL SOSTEGNO SOCIALE ALLA NON-CONFORMITÀ

Secondo Moscovici, una minoranza attiva che manifesta coerentemente uno stile contrario allo spirito del tempo (privo, cioè, di concessioni al pensiero dominante o alle mode), deve mettere in programma la possibilità di un insuccesso, almeno temporaneo, perché nel suo agire si scontra con un naturale sentimento di «repulsione». Al tempo stesso, però, questi insuccessi gettano le basi per una trasformazione delle norme già esistenti, che condurrà a una vera e propria evoluzione dello «spirito del tempo». Le minoranze attive appaiono cioè dotate di un potere d'innovazione che prelude a un mutamento della realtà sociale: pensiamo, per esempio, al cambiamento prodotto dalla *teoria dell'evoluzione di Darwin* nel comune pensiero scientifico di quell'epoca.

Ma quali sono le condizioni sociali che favoriscono la rottura del meccanismo del conformismo e dell'obbedienza a un'autorità, facendo sì che le minoranze attive riescano a influenzare la percezione condivisa da una collettività e a produrre un cambiamento?

Un ruolo chiave viene giocato dalle persone che, sebbene appartenenti alla maggioranza, sono in grado di sostenere le opinioni della minoranza di fronte alla maggioranza o all'autorità, rompendo il circolo vizioso del consenso e attivando ciò che viene definito *sostegno sociale alla non-conformità*. L'azione di queste figure cattura l'attenzione di coloro che provano un malumore non sempre bene identificato, offrendo l'opportunità di riconoscersi in una nuova struttura di pensiero avvalorata da fatti e informazioni che destabilizzano il pensiero dominante: è per questa ragione che esse sono definibili come catalizzatori o «agenti del cambiamento». In altri termini, l'influenza della minoranza è possibile perché nessun gruppo di maggioranza è completamente omogeneo, ma contiene sempre delle divisioni latenti: i «devianti», se agiscono in maniera coerente e convincente, rendono esplicite tali divisioni e consentono l'emergere di nuove forme di pensiero.

UN'ATTIVITÀ COGNITIVA DIVERGENTE

Vi sono studi che hanno analizzato l'influenza delle minoranze attive in un'altra prospettiva: quella che coglie non tanto l'avvicinamento di un soggetto alla posizione espressa da una minoranza, quanto piuttosto la possibilità che, grazie alla presenza di una minoranza, l'individuo si senta sollecitato a pensare e agire in modo personale e originale.

La presenza di una maggioranza tende infatti a suscitare negli individui un modo di pensare *convergente*, in base al quale si tende a valutare un problema dalla stessa prospettiva assunta dalla fonte: così, anche se si può

dissentire sulle conclusioni di un ragionamento, il punto di vista da cui si guarda alla realtà non viene messo in discussione. Una minoranza, invece, è in grado di produrre un'attività cognitiva di tipo *divergente*, abilitando l'individuo a considerare il problema non solo dal punto di vista della fonte (minoritaria), ma da molteplici prospettive ⁽⁵⁾. In particolare, le ricerche hanno dimostrato che la minoranza induce alla divergenza soprattutto in situazioni che incoraggiano la creatività, quando la rilevanza personale della questione è alta, e infine se sono coinvolte persone che amano fare sforzi mentali impegnativi.

Per tutte queste ragioni, la costituzione e l'utilizzo di minoranze attive nei luoghi di lavoro (definite di volta in volta gruppi di miglioramento, operatori della propositività, nuclei per il cambiamento, ecc.) costituisce una scelta strategica ricorrente nelle attuali organizzazioni, siano esse di tipo profit o no profit, orientate alla produzione di beni o servizi, impegnate nel lavoro sociale o in altri settori ⁽⁶⁾. Allo stesso modo, nell'ambito dei gruppi di lavoro, ci si orienta a valorizzare l'influenza minoritaria, che può favorire l'adozione e l'individuazione di soluzioni alternative, stimolare la creatività e migliorare le prestazioni.

Per l'autoformazione delle minoranze attive

Come esemplificazione della dinamica delle minoranze attive proponiamo il film *12* ⁽⁷⁾, presentato nel 2007 al 64° Festival di Venezia e arrivato nelle nostre sale nella primavera del 2008, che offre una rielaborazione in chiave russo-cecena del celebre *La parola ai giurati* (*Twelve Angry Men*) diretto da Sidney Lumet e uscito nel 1957.

Il passaggio della giuria da un iniziale e quasi unanime verdetto di colpevolezza dell'imputato a un verdetto finale unanime di non colpevolezza consente di analizzare le fasi di questo movimento trasformativo e di riconoscere le influenze cognitive, emotive e comportamentali della minoranza che lo hanno reso possibile.

Principio ispiratore di entrambi i film, al di là delle influenze storiche e culturali che li differenziano, rimane l'idea che prima di condannare un imputato bisogna dimostrare la sua colpevolezza «al di là di ogni ragionevole dubbio». L'imputato è in questo caso un adolescente ceceno, accusato da due testimoni di aver ucciso il patrigno, ufficiale russo coinvolto nelle

5 | Mucchi Faina A., *Minority influence: The effect of social status of an inclusive vs. exclusive group*, in «European Journal of Social Psychology», 6, 1994, pp. 679-692; Mucchi Faina A., *L'influenza sociale*, il Mulino, Bologna 1996.

6 | Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano*, Araba Fenice, Boves (Cn), 2009.

7 | Regia: Nikita Mikhalkov (Russia, 2007). Titolo originale: *12 razgnevannyh muzhchin*.

operazioni militari in Cecenia durante il governo Putin. Il ragazzo viene accusato, incarcerato e processato. Starà alla giuria, composta da dodici elementi diversi per carattere, classe sociale ed etnia, decidere sulla colpevolezza o meno del ragazzo. A tal fine vengono riuniti in una Camera di Consiglio: la palestra di una vecchia scuola adiacente al Tribunale, in fase di ristrutturazione.

Inizialmente i giurati sono convinti della colpevolezza del giovane, anche perché nella Russia di Putin i ceceni sono considerati di razza inferiore, infidi e inattendibili. Seguendo l'esempio dell'unico giurato indipendente (un ex ricercatore di fisica applicata, divenuto amministratore delegato di un'azienda russo-giapponese), che rompe la presunta unanimità nella decisione di colpevolezza dell'imputato, ciascun giurato arriva a riflettere in modo autentico e rivedere i propri preconcetti. Sul finire del secondo tempo si scoprirà infatti che in realtà il ragazzo è stato incastrato dai suoi accusatori, che sono anche gli autori del delitto.

In questo paragrafo verranno analizzate le fasi del processo di formulazione del verdetto, descritto dal regista mediante metafore cinematografiche che tengono conto delle dinamiche di influenza che una minoranza può esercitare su una maggioranza.

A fini formativi, si consiglia di vedere il film in un piccolo gruppo, per poi discuterne il contenuto passo-a-passo a partire dalle note presentate qui di seguito, che andrebbero lette dai componenti del gruppo prima della visione del film. È possibile anche una visione e riflessione individuale, sempre preceduta dalla lettura dell'articolo.

LA COSTITUZIONE DI UNA MINORANZA: ROMPERE IL CIRCOLO VIZIOSO DEL CONSENSO

La costituzione di una minoranza attiva e la trasformazione di questa in un gruppo che prende una decisione procede con i racconti individuali di ciascun giurato. Le caratteristiche sono descritte di seguito.

- Colui che per primo insinua il dubbio e si conferma come *leader di pensiero* si mantiene coerente nel rispondere a ogni singolo tentennamento e tentativo dalla maggioranza di fargli rivedere la propria posizione. Egli si comporta in modo da stimolare la creatività, favorire nel gruppo di giurati l'individuazione e l'adozione di soluzioni alternative, evitare che si strutturi un unico modo di vedere la realtà.
- La minoranza definisce una *posizione ben definita* sul tema della colpevolezza, riassumibile nella frase: «È giusto decidere superficialmente della vita di un altro essere umano?».
- Il cambiamento di opinioni è favorito anche dalla presenza di un *leader*

di metodo, che riporta il gruppo a seguire le regole che lo stesso gruppo si è dato, in modo tale da gestire le situazioni conflittuali che via via si presentano.

- I personaggi riportano ciascuno un'esperienza di vita che riguarda la colpevolezza e l'assolvere/autoassolversi da qualcosa; questo racconto pubblico della propria storia costituisce da un lato un antidoto rispetto ai pregiudizi culturali, dall'altro consente il passaggio dall'*accettazione privata* dell'idea di non colpevolezza, contrastante con la posizione iniziale della maggioranza, a una *conversione* esplicita.

- Avviene anche una *trasposizione*, poiché nel filo della storia raccontata da ognuno c'è sempre una tematica personale che si ricollega a quella trattata dalla giuria. Il leader di pensiero rompe il circolo vizioso del consenso, introduce un conflitto che fa emergere le divisioni latenti (ebrei e non ebrei, russi e ceceni) e assume il ruolo di *catalizzatore e agente del cambiamento*, facendo intendere che sebbene il gruppo si trovi a dover prendere una decisione collettiva, ognuno può avere un'idea diversa e rivedere nel tempo la propria posizione.

Insieme al suo secondo alleato introduce l'ascolto delle storie personali, attraverso l'uso di silenzi e di sguardi interlocutori che creano un clima di confidenza tra i giurati, in cui ognuno si sente libero di portare spontaneamente la propria storia a conoscenza degli altri: ciò crea uno spazio di riflessione e destabilizza il pensiero dominante. Così, il pensiero da *convergente* diventa *divergente*: compaiono sfumature, collegamenti emotivi tra le esperienze di ognuno e quelle altrui, tutti desiderano assolvere qualcuno o assolversi da qualcosa, e l'idea di colpevolezza diventa più sfumata.

IL LUOGO DELLA DECISIONE: LA PALESTRA E I SUOI SIMBOLI

«Il vostro è un caso semplice, un caso chiaro, vi bastano dieci minuti per decidere...»: colui che lo afferma è il cancelliere che accompagna i giurati nel luogo dove, chiusi a chiave, dovranno deliberare: la palestra di una vecchia scuola media adiacente il Tribunale, inagibile per ristrutturazione. Una palestra che diventa anche metafora del luogo in cui i pensieri si allenano, le emozioni si esprimono, le alleanze si fortificano, forze e debolezze giocano la loro partita, culture diverse si incontrano.

In un punto del film la palestra diventa esplicitamente oggetto di osservazione da parte di un giurato che, dopo aver premesso che «la legge è astratta e non si può seguire», fa notare il cattivo stato delle tubature della scuola: «I responsabili del degrado e della mancata manutenzione dovrebbero finire tutti in galera, se si segue la legge, ma esistono i rap-

porti interpersonali così cari ai russi. Così si sono messe a posto in modo indegno le tubature».

In questa palestra malandata c'è anche un vecchio pianoforte suonato da chi per primo insinua il dubbio. Non ultimo, il luogo è abitato da un uccellino che nei momenti più toccanti del film, in cui si avvertono le trasformazioni emotive e cognitive del gruppo, vola sopra la testa dei giurati impegnati a dimostrare la colpevolezza o la non colpevolezza dell'imputato.

Gli stessi giurati riconosco l'uccellino come loro inquilino: è chiara in tal senso la volontà del regista di farne un emblema del *dubbio*. La sua leggerezza, ciò che gli consente di librarsi in volo, è la stessa leggerezza che permette alla minoranza di «staccarsi» dal conformismo ed esprimere idee nuove, di «vedere le cose dall'alto», di assumere un altro punto di vista. Un ulteriore elemento di sfondo è costituito dalla luce, che in alcuni momenti si spegne e poi ritorna: luce e buio sono possibili simboli di questo percorso verso la verità.

IL CLIMA INIZIALE: GOLIARDIA E FRETTA DI CHIUDERE

Il clima tra i giurati è al tempo stesso goliardico e affrettato. I giurati appaiono interessati a dettagli irrilevanti e non considerano il vero obiettivo del gruppo: la presa di decisione sul destino di un essere umano.

Alcune persone si orientano nel nuovo ambiente («dove sarà la *toilette?*»), mentre qualcun altro esprime un vissuto claustrofobico in cui si esprime anche il disagio per dover lavorare in gruppo («adesso ci mettono sotto chiave!»). Uno dei giurati, che poi sarà quello che diventerà il leader di metodo del gruppo, risponde: «Queste sono le regole, devono farlo». Da questa risposta emerge la sua capacità di lettura dei contesti, che allontana dal pregiudizio. Mentre tutti sembrano soffermarsi su dettagli logistici più che sulla relazione, come se non fosse la relazione l'ingrediente principale di una decisione, sarà proprio il leader di metodo a prendersi cura del gruppo proponendo ai colleghi di mangiare qualcosa insieme.

Tutti sembrano aver di meglio da fare, e l'unico sollievo sembra essere il fatto che si tratti di un caso non complicato: *esiste già la certezza della colpevolezza dell'imputato*.

Le cose più importanti per i giurati sembrano il non dover ritardare una colazione di lavoro, il non perdere gli impegni con la propria mamma, il lasciarsi andare allo stupore di un reggisenò fuori misura trovato in un armadietto della vecchia palestra; un giurato arriva a reagire violentemente al ritrovamento di una siringa da parte dei colleghi che lo riconduce al ricordo di un'esperienza di perdita di un parente morto di

droga. C'è anche un gestore di cimiteri che chiede suggerimenti sulla rima possibile per una declamazione poetica da offrire alla propria amata: suggerimenti che verranno chiesti anche in momenti meno opportuni, quasi per simbolizzare come per alcuni possa essere più importante l'assonanza delle parole piuttosto che la vera rispondenza di una frase a un sentimento amoroso, e per evidenziare quella creatività superficiale che ripercorre il già noto e il pregiudizio: esattamente il contrario di quel *pensiero divergente* che è richiesto a chi vuole sviluppare argomentazioni razionali senza ricorrere a logiche solo apparenti.

Tutto questo dimostra quanto la maggioranza non sia ancora pronta e disposta all'esercizio intellettuale che invece terrà impegnati i giurati nel corso del processo di delibera grazie alle provocazioni, ai racconti, all'insistenza di una minoranza attiva.

IL LEADER DI METODO: INIZIARE A DECIDERE

Il gruppo va costituendosi anche con l'aiuto del cosiddetto *leader di metodo*: la figura che per tutto il film presiederà il metodo di decisione adottato dal gruppo. Il ruolo viene interpretato dallo stesso regista Nikita Michalkov, che in tal modo diviene anche «regista» del lavoro di gruppo. Tra le azioni che lo rendono leader di metodo segnaliamo quelle che seguono.

- Invita il gruppo a decidere chi presiederà il consiglio, proponendosi egli stesso, anche su suggerimento di alcuni colleghi giurati che riconoscono in lui la persona adatta per ricoprire questo ruolo.
- Insiste sull'importanza di pervenire a una decisione unanime, e propone ai giurati di esprimere a turno le proprie motivazioni prima di fare la votazione.
- Ancor prima dell'ascolto delle motivazioni propone di scegliere un metodo di votazione (per alzata di mano o con foglietti di carta).
- Si accerta che le persone abbiano capito che si dovrà votare per la colpevolezza dell'imputato alzando la mano per dire sì.

C'è un passaggio del film particolarmente importante in quanto segnala che il metodo può «fare la differenza» circa l'esito di una decisione. A un certo punto i componenti sono chiamati a votare la colpevolezza dell'imputato: per esprimere una eventuale convinzione di colpevolezza devono alzare la mano e dire sì. Dopo questa votazione viene chiesto se è possibile cambiare metodo, e il leader risponde che ovviamente è possibile anche fare il contrario, ovvero alzare la mano e dire sì per votare per la *non* colpevolezza.

Il leader di metodo sottolinea come il gruppo sia libero di scegliere il modo di votare che preferisce: non ci sono regole precostituite, è il gruppo a

doversi dare il metodo e le regole per poter decidere.

Viene quindi chiesto ai giurati che ritengono l'imputato non colpevole di alzare la mano e dire sì. Il risultato della votazione è uguale: come nella precedente votazione un solo componente si esprime in modo diverso dagli altri, propendendo per la non-colpevolezza.

Tuttavia, il fatto di esprimere il suo parere di non colpevolezza in modo attivo (alzando la mano quando nessun altro la alza) e non semplicemente passivo (non alzando la mano quando tutti la alzano) *diminuisce la pressione sociale nei suoi confronti* e gli consente di presentare le ragioni alla base della sua posizione, attivando un processo di revisione della decisione che porterà l'intero gruppo a cambiare opinione.

IL LEADER DI PENSIERO: INSINUARE IL DUBBIO E CAPIRNE LA LOGICA

Dopo la votazione, emerge immediatamente l'opposizione alla rottura dell'unanimità da parte di quella figura che per buona parte del film esporrà le sue idee ricche di pregiudizio, preconcetti, rabbia razziale. Pensa che il suo collega giurato che ha alzato la mano non abbia capito cosa stava votando e glielo spiega con tono arrogante e risentito: «Prima abbiamo votato per giudicare quel bastardo colpevole per avere ammazzato un ufficiale dell'armata russa».

Il *leader di pensiero*, l'unico ad aver alzato la mano nella seconda votazione, ribadisce la sua opposizione e così facendo ribadisce la mancanza di unanimità. In questa figura riconosciamo quindi la guida di quella che diventerà la minoranza attiva capace di sovvertire una maggioranza che sembrava compatta. Egli rappresenta il catalizzatore del cambiamento. Riporta gli altri giurati alla sollecitudine con cui si è deciso: «Quello che mi ha spaventato è che tutti avete alzato la mano con eccessiva fretta».

Il leader di pensiero riporta i colleghi giurati a considerare che ci si è espressi su di un essere umano e tuttavia, considerata l'importanza della decisione, si è votato senza discutere: «Io vorrei almeno parlarne», afferma. Viene guardato dall'oppositore che per primo si è espresso, un tassista dai sentimenti nazionalistici, che lo invita a «parlare» con aria di sufficienza facendo intendere con il non verbale il suo scetticismo e l'inutilità di una tale richiesta.

Un altro giurato, produttore di una piccola emittente televisiva che si rivelerà il più influenzabile ed emotivo del gruppo, riporta la formula, usata dagli americani nei tribunali, «oltre ogni ragionevole dubbio». Dopo aver informato i colleghi di aver studiato *management* ad Harvard e quindi di aver fatto un corso di giurisprudenza, osserva che avrebbe senso parlare di non colpevolezza solo qualora ci fossero ragionevoli

dubbi sul fatto che l'imputato non sia colpevole. Lui stesso ritiene di non avere dubbi e altri tre giurati dichiarano specularmente di non averne, ciascuno riportando le presunte efferatezze dell'imputato compiute durante l'uccisione del padre adottivo.

LA COMUNICAZIONE PERSUASIVA: NEUTRALIZZARE I PREGIUDIZI

È in questo momento che il leader di pensiero decide di ricorrere all'uso di una metafora per persuadere il giurato con gli studi ad Harvard a cambiare posizione, senza aggredirlo: «Conosco il prestigio di Harvard». È evidente l'inizio di una comunicazione persuasiva improntata sul rispetto dell'altro e finalizzata ad attivare un processo di pensiero in grado di neutralizzare i pregiudizi: «Lei va al mercato a comprare un cocomero, oppure ci vado io. Il fruttivendolo mi assicura che è maturo e dolce, ma finché arrivo a casa e non lo taglio io non so se sia necessariamente come dice lui. Non è così? Ma qui non si tratta di un cocomero. Un cocomero possiamo sempre buttarlo nella spazzatura».

Gli sguardi dei giurati si fanno più intensi e la metafora li spinge a riflettere sul fatto che si tratterà di decidere su di un essere umano che se condannato ingiustamente non uscirà più di prigione. La colpevolezza per una decisione ingiusta potrebbe essere quella dei giurati che superficialmente giudicano un uomo forse innocente.

Il leader di pensiero osserva il non verbale degli altri giurati, anche per via dei silenzi seguiti al suo intervento, e comprende di aver innestato il dubbio in alcuni di essi. Quindi, propone di ripetere la votazione e promette che se resterà da solo sarà poi lui a votare come loro raggiungendo l'unanimità necessaria per pronunciare il verdetto. Ma si consolerà pensando che comunque ha fatto qualcosa per salvarlo.

Un altro giurato, mai espressosi prima, dice: «Ottima mossa, lei quindi si comporterebbe come gli altri, ma penserebbe comunque di avere la coscienza a posto».

Il leader di pensiero risponde affermativamente e chiede che la votazione sia segreta perché così si guadagnerebbe tempo e le persone sarebbero costrette a pensare, anche perché «spesso le persone votano solo per non dissociarsi dal gruppo».

LA MINORANZA SI ALLARGA: DA UNO A DUE

Il leader di metodo riporta così il gruppo all'utilizzo dello scrutinio segreto. I giurati, tra la fretta di alcuni che incitano a decidere senza ulteriori indugi per la colpevolezza, scrivono la loro decisione su di un pezzo di carta che infilano in un bicchiere, che viene rapidamente fatto circolare

tra i giurati. Un giurato, un vecchio ebreo, nel frattempo assentatosi, torna dal bagno dicendo: «Per nascere e per pisciare non si può aspettare». Sarà proprio lui a votare per la non colpevolezza. Adesso sono in due e più di prima manca l'unanimità. Il processo di cambiamento del pensiero dominante è innestato. Il vecchio ebreo spiega agli altri giurati: «Questo signore – rivolgendosi al leader – mi ha fatto capire che devo assumermi la responsabilità delle decisioni. E sapete? Ho iniziato a pensare...».

Il giurato che più di tutti si oppone caldamente a questo mutamento di decisione dice di non capire «questa logica ebraica». Il vecchio gli risponde che «come ebreo ho tanti difetti ma anche una virtù tipicamente ebraica: la riflessione. Così sono andato alla *toilette* per pensare e sono cominciati i dubbi, a partire dall'avvocato che avrebbe dovuto difenderlo, che sembrava del tutto disinteressato». L'oppositore dice che «non c'era motivo per difenderlo» e il vecchio gli risponde che è proprio così, l'avvocato non aveva il «motivo economico» per difenderlo perché il giovane imputato non era in grado di pagarlo. In più aggiunge: «Perché lei è così nervoso? Siete in 10 e noi solo in due. Dovremmo essere nervosi noi».

L'EMERSIONE DI CONFLITTI LATENTI: GESTIRE LE EMOZIONI E ARGOMENTARE

Il *noi* sancisce l'esistenza della minoranza attiva e l'avvio del processo inarrestabile che porterà il gruppo all'unanimità sul versante opposto della non colpevolezza dell'imputato. La minoranza inoltre dimostra, a differenza della maggioranza, di possedere logiche argomentative e abilità di gestione delle emozioni e dei conflitti diverse da quelle che giustificano i pregiudizi e le decisioni affrettate.

L'oppositore vuole mettere in dubbio l'onestà della riflessione del giurato, dicendo che si tratta di «giochetti ebrei» e accusando il vecchio di aver cambiato opinione solo per l'antipatia nei confronti dell'avvocato. A questo punto iniziano a emergere i conflitti latenti: un giurato che durante lo scrutinio segreto aveva fretta ed era impaziente di votare per la colpevolezza dell'imputato, risponde all'oppositore di farla finita dicendogli «io sono per metà ebreo e non ho cambiato opinione».

L'oppositore, con il suo modo di fare offensivo e sbrigativo non basato sulla logica ma sul pregiudizio e sul risentimento razziale, risveglia nella maggioranza ciò che si era proposto di evitare: la riflessione basata sull'acquisizione di prove e conoscenze ulteriori per poter decidere. In una scena l'oppositore offre le sue motivazioni per ristabilire la colpevolezza e l'unanimità, attaccando il leader e facendo leva solo su ciò che è irrazionale, ovvero sull'efferatezza dell'omicidio: «Gli ha tagliato la gola come se fosse un montone». Ciò non fa che alimentare il desiderio di

pervenire a certezze supportate da verifiche.

Da ora in poi il gruppo deciderà di coinvolgersi nell'analisi di alcuni fatti descritti dai due testimoni. L'opposizione quindi perderà sempre più terreno sul fronte delle argomentazioni a sostegno della colpevolezza, mentre l'ipotesi contraria sarà sempre più supportata da analisi approfondite e da alleanze di pensieri e sentimenti tra i giurati coinvolti.

IL RACCONTO DI STORIE: DALLA COMPIACENZA ALLA CONVERSIONE

Il leader di pensiero attira l'attenzione raccontando la sua storia. Egli comprende che in quel gruppo occorre ristabilire un'attenzione sulle emozioni e sul senso di responsabilità nei confronti di successi e fallimenti della propria vita.

Racconta di aver avuto una moglie con la quale viveva in povertà: era un ricercatore di fisica applicata (aveva inventato un *diodo tunnel*, il cui brevetto voleva restasse nel Paese, per cui rifiutò delle offerte straniere) e stava lavorando per uno dei suoi esperimenti, mentre la moglie doveva fare tre lavori perché tutti e due potessero sopravvivere. Quando la situazione divenne insostenibile la moglie se ne andò e lui arrivò a cercare la morte.

Un giorno, ubriaco su un treno, urlava e bestemmiava, soddissatto del suo degrado. Voleva solo che qualcuno lo afferrasse e lo buttasse giù dal treno in corsa. Una bambina piccola aveva paura di lui perché «pazzo», ma la madre la tranquillizzò dicendole che invece «quel signore – lui – sta solo tanto male». Vendette poi la sua invenzione a una ditta straniera, e ottenne così una stabilità economica. La donna del treno divenne sua moglie, la bambina sua figlia.

Ai giurati che lo ascoltano attentamente dice che «probabilmente quel ragazzo – l'imputato – deve morire in prigione, e lui stesso allo stesso modo doveva morire per la sua dissoluzione, ma non è morto perché una sola persona, una sola, è stata meno superficiale di tutte le altre e non l'ha lasciato morire nel degrado e nella solitudine».

Dopo aver raccontato la storia, le mani di alcuni giurati si abbassano, giunte e con le dita intrecciate, in segno di riflessione. Il giurato che rappresenta l'opposizione osserva che si tratta di una storia di redenzione, ma è la sua storia, in cui non ha ucciso nessuno. Altri giurati riflettono su alcune accuse indiziarie: la riflessione prende corpo.

Mentre la minoranza propone una serie di argomentazioni, l'oppositore usa sempre lo stesso linguaggio, pieno di rabbia, senza proporre argomentazioni diverse che esulino dal disprezzo e dalla pura condanna dell'imputato: ad esempio, l'oppositore esprime il suo forte pregiudizio

sui ceceni, grida e il suo verbale è agitato. Un giurato chiede cosa c'entri questo con il ragazzo. Lo straripare di rabbia e risentimento verso i ceceni risveglia nei giurati sentimenti dalle diverse sfumature, e talvolta opposti. Il leader di pensiero, che aveva da poco raccontato la sua storia, offre un'altra argomentazione: si è fatto portare il coltello dell'omicidio per analizzarlo. Successivamente porterà anche una cartina dei due appartamenti dei testimoni che hanno riferito di aver sentito e visto il ragazzo uscire di casa dopo l'omicidio. La nuova analisi da parte di tutti i giurati insinuerà ulteriori dubbi sulla scrupolosità dell'indagine e getterà luce su alcuni fatti ignorati nel processo.

Le argomentazioni dell'opposizione iniziano a perdere fondamento, e il suo portavoce si irrigidisce sempre più nei pregiudizi. Altre storie vengono raccontate dagli altri giurati e a ogni storia il voto si converte da «colpevole» a «non colpevole», anche perché tra una storia e l'altra vengono recepiti nuovi indizi mai presi in considerazione, e alcuni giurati si confrontano tra loro con provocazioni dalle quali emergono insicurezze, instabilità, nuovi valori e pensieri.

I 90 minuti concessi ai giurati per deliberare sono trascorsi, ma non avendo ancora finito il cancelliere al telefono fa capire che stanno ancora deliberando.

Persino l'irriducibile oppositore racconta la sua storia: sua moglie se n'è andata lasciandolo con un figlio. Parla anche della sua abitudine di picchiare il figlio fino a indurlo a tentare il suicidio. Quest'ultima ammissione lo porterà a cambiare il suo voto in «non colpevole».

LA SCELTA CORRETTA È SEMPRE LA MIGLIORE?

È in questo momento che si manifesta il colpo di scena. Dopo che tutti sembrano essersi allineati a dichiarare l'imputato non colpevole, il leader di metodo che aveva presieduto tutto il processo di votazione si dichiara invece convinto di voler votare «colpevole». Motiva la sua decisione spiegando che probabilmente il giovane ceceno vivrà più a lungo in galera che da uomo libero: a suo parere, una volta uscito andrà dritto nelle fauci di chi gli ha ucciso il padre. In altre parole, è consapevole che se il piccolo ceceno dovesse essere giudicato non colpevole si darebbe inizio a una nuova indagine per omicidio, e mentre il piccolo non sa dove sono quelli che hanno voluto incastrarlo, i veri assassini saprebbero invece dove trovarlo per ammazzarlo.

Afferma che con l'assoluzione in realtà i giurati stanno firmando la condanna a morte del ceceno. Osserva che in aula è certo che ci siano persone venute a controllare il processo. Suggestisce di dichiarare colpevole il

ragazzo, in modo da metterlo al sicuro in galera, e nel frattempo di cercare l'aiuto di validi professionisti e del procuratore, per fare in modo di mettere i colpevoli in carcere e solo dopo far rilasciare il ragazzo.

Mentre alcuni accettano questo impegno, seppure talvolta con riluttanza, altri riportano difficoltà, impegni di forza maggiore.

Sarà il leader di metodo e suggeritore di questa opportunità fatta di senso di responsabilità a chiudere il momento di incertezza e a fare osservazioni amare: «È finita, parole inutili, valutazioni imprudenti... è finita qui la cosa. Vanno così le cose... faccio la persona civile e matura, se giudicherete il ragazzo non colpevole io mi unirò a voi...». Tutti i giurati votano per la libertà, e solo il leader di merito si occuperà di lui.

Il finale del film lascia l'amaro in bocca: la verità, in un mondo imperfetto e privo di senso di responsabilità, non confina sempre con la giustizia. Ma l'ingiustizia può essere ostacolata. Sono emblematiche le ultime parole del film: «La legge è al di sopra di tutto, l'umanità è al di sopra della legge».

Il gruppo sollecita l'impegno delle persone?

Esercitarsi al lavoro in gruppo/4: il contrasto della deindividuatione

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

Molte ricerche hanno dimostrato come alcune situazioni di gruppo possano inibire il senso di responsabilità individuale e affievolire la motivazione a rendersi attivi. Può anche capitare che, in un gruppo coeso, gli individui tendano a perdere la consapevolezza di sé, il controllo delle proprie azioni e il senso di responsabilità. L'identificazione con il gruppo diviene così forte da sostituirsi all'identità personale, la razionalità abdica a favore dell'emotività.

In questo contributo intendiamo descrivere due dinamiche di gruppo particolarmente influenti sulla nostra vita quotidiana, sia a livello personale sia a livello professionale: da una parte la *diffusione della responsabilità* e dall'altra la *deindividuatione*.

In termini generali, si tratta di due fenomeni in base ai quali una persona inserita in un gruppo esprime un livello di impegno personale inferiore ai propri standard ordinari, giungendo in qualche caso a perdere il controllo di sé, con il rischio di comportarsi in modo antitetico rispetto ai propri valori.

Il tema verrà introdotto mediante una *storia* (Box 1) in cui se ne evidenzia una possibile manifestazione nell'ambito del lavoro sociale, per proseguire con una *descrizione* delle ragioni psicologiche che sono alla base della manifestazione di ciascuna delle due dinamiche.

Infine, verrà presentato uno *strumento di autoformazione*, precisamente un'esercitazione che può essere giocata in ambiente *outdoor* con l'ausilio di materiali molto semplici da reperire, in grado di aiutare un gruppo reale a riconoscere progressivamente la presenza di questi fenomeni e a rinforzare la capacità di limitarne le conseguenze negative nella vita personale, sociale e professionale.

BOX1 GALLERIE SOTTERRANEE

Ciao, Luca!

Ho ricevuto con grande piacere la tua ultima mail: ne avevo proprio bisogno... Anzi, credo che sinceramente ne avessimo un gran bisogno un po' tutti, dopo le questioni che hanno fatto salire la tensione qui al campo. So che lì al Centro vi sono arrivate notizie da diverse fonti circa le difficoltà degli ultimi tempi, e che quindi avete avuto modo di farvi un'idea abbastanza chiara di cosa sia successo. In realtà cos'è successo lo sappiamo tutti abbastanza bene, con il calo di motivazione e di impegno tra i nuovi volontari arrivati a Natale. Dopo un avvio molto promettente, c'è stato come un ritrarsi, quasi che tutti avessero avuto qualche motivo per fare un passo indietro. E così, nonostante sia cresciuto il numero delle persone che lavorano qui a Ngwami, negli ultimi tre mesi le attività che siamo riusciti a svolgere sono diminuite. Purtroppo constatare il calo è stato abbastanza automatico, mentre trovare il motivo è stato e rimane più difficile, anche perché l'arrivo dei nuovi rinforzi ha suscitato reazioni diverse in chi era qui già da quattro o cinque anni.

Io ho provato a fare delle ipotesi, e mi sembra di aver individuato due o tre situazioni di massima. Qualcuno di noi vecchi non ha dato sufficiente spazio ai rincalzi, che si sono sentiti un po' tagliati fuori, e anziché impegnarsi dando il meglio di sé si sono limitati a fare ciò che veniva detto loro, senza lanciarsi a prendere l'iniziativa...

Altri, che erano già qui da tempo, al contrario, si sono sentiti soppiantati dall'entusiasmo di Nena e Pie, appena arrivati, e hanno tirato i remi in barca. E sai meglio di me quanto questo sia contagioso... Se qualcuno si fa trainare, immediatamente qualcun altro comincia a chiedersi perché dev'esser proprio lui a fare da trattore...

Se poi devo proprio dirla tutta, a complicare ulteriormente il quadro c'è stata anche la reazione di Andrea, che in qualche modo comprendo, anche se mi sa un po' di capriccio. Sai meglio di me che ha piacere di essere valorizzato e rinforzato nel suo impegno con qualche riconoscimento. Lo conosciamo da anni... Mi sembra di capire che quando si è trattato di realizzare il pieghevole per illustrare i servizi che offriamo qui a Ngwami lui l'ha fatto con un sacco di entusiasmo, perdendoci molte ore di sonno perché risultasse completo, bello e venisse prodotto nei tempi richiesti. Credo si aspettasse di veder comparire il suo nome in qualche angolo, magari anche in piccolo, o che comunque il suo contributo risultasse da qualche parte. E invece la scelta è stata quella di non mettere riferimenti per nessuno. Questo forse può averlo portato a mollare nel lavoro, chiedendosi chi glielo aveva fatto fare di impegnarsi così a fondo, mentre altri non ci avevano messo mano.

Giovanni, a cui avevo fatto presente la cosa in un primo tempo, mi ha risposto che questo è sempre stato il nostro stile, che non vogliamo coltivare personalismi e che la gratificazione del gruppo per un lavoro fatto bene alla fin fine si riverbera su ciascuno dei membri. Credo tu possa convenire con me – e in questo ho apprezzato quel che dici nella tua mail – che invece in qualche caso un riconoscimento anche minimo della specificità dell'impegno di ciascuno può contribuire a far sì che ci si senta più coinvolti nel lavoro comune e si continui a dare il massimo, senza paura di venir triturati nell'anonimato del gruppo.

In questo ricordo che il mio vecchio insegnante di storia, al Liceo, quando ci assegnava dei lavori di ricerca da condurre in gruppo manteneva sempre una valutazione individuale da accompagnare a quella complessiva, per evitare – diceva – «che i pigri si siedano sul sellino posteriore del tandem lasciando pedalare chi sta davanti, e

che chi è seduto davanti se ne accorga e smetta di pedalare per non fare la fatica di sudare anche per il suo passeggero». L'immagine è un po' semplificata, forse, ma a noi rendeva bene l'idea.

Quel che ci suggerisci penso sia sensato, e credo che al più presto faremo un incontro per esplicitare la cosa e impedire che scavi gallerie sotterranee che finirebbero poi per far crollare tutto l'edificio che abbiamo costruito con fatica in questi anni. Anche l'arrivo di Giorgio la prossima settimana potrebbe aiutarci ad affrontare la cosa con il contributo di uno sguardo esterno, che non guasta.

Al più presto ti dirò com'è andata. Alex

La diffusione della responsabilità

Fin dai primi studi condotti sul tema della produttività dei gruppi di lavoro si registrarono due fenomeni di segno opposto: il primo di incremento della produttività, il secondo di diminuzione.

L'incremento della produttività fu descritto per la prima volta nel 1898 da N. Triplett, che realizzò un esperimento con dei ciclisti, osservando che coloro che gareggiavano da soli erano più lenti di quelli che gareggiavano in gruppo contro altri gruppi di ciclisti. Successivamente, Francis Allport (1920, 1920) definì effetto di *facilitazione sociale* il miglioramento delle prestazioni che si origina dal fatto di trovarsi in gruppo.

Il fenomeno opposto alla facilitazione sociale fu osservato da Maximilien Ringelmann (1913). Egli chiese ad alcuni soggetti di sesso maschile di tirare una fune con quanta più forza potevano e dedusse che l'individuo medio può esercitare una trazione pari a 63 kg; pertanto, quando due persone si mettono insieme, dovrebbero esprimere una forza doppia, pari a 126 kg, e otto persone dovrebbero essere in grado di generare una forza combinata di 504 kg. Inoltre, il processo di facilitazione sociale dovrebbe consentire di produrre una forza totale superiore alla somma delle forze esercitate dai singoli. In realtà, la prestazione del singolo diminuiva man mano che aumentava l'entità del gruppo: secondo gli studi di Ringelmann otto individui esercitavano una forza di soli 256 kg, ovvero 32 kg pro-capite, circa la metà del totale che ci si poteva aspettare (Gergen, Gergen, 1981).

Effetti simili sono stati documentati in numerosi studi sperimentali successivi, in cui i soggetti dovevano valutare poesie, pompare aria, gridare, applaudire, ecc. (Jackson, William, 1985). Curioso, e al tempo stesso emblematico, è lo studio di Latané e Dabbs (1975) riguardante il comportamento «cavalleresco» negli ascensori. Una donna, complice dei ricercatori, faceva «accidentalmente» cadere alcune penne e monete negli ascensori di tre grandi città. Il numero di persone dentro l'ascensore variava da uno a sei, e vennero effettuate 1500 sessioni sperimentali. Il 40%

dei passeggeri che si trovavano soli con la collaboratrice erano pronti ad aiutarla, mentre quando i passeggeri erano sei, la donna veniva aiutata solo nel 15% dei casi.

In sintesi, un gran numero di ricerche dimostra che le situazioni di gruppo possono inibire il senso di responsabilità individuale e la motivazione a rendersi attivi (Karau, Williams, 1993). Questo fenomeno è stato definito *diffusione delle responsabilità*, e si verifica perché, passando da una prestazione individuale a una prestazione di gruppo, l'individuo avverte una minore responsabilità personale rispetto al risultato.

La diffusione delle responsabilità può presentarsi in molte varianti, a ciascuna delle quali è sotteso un differente processo psicologico:

- l'«ozio sociale» (dall'inglese *social loafing*);
- il «parassitismo» (*sucker effect*);
- la «corsa libera» (*free riding*);
- lo «stare a guardare» (*bystanding*).

Ciascuna di queste etichette descrive, a livelli progressivi, il tipo di disimpegno che un individuo può esprimere quando viene inserito in un gruppo di lavoro.

SOCIAL LOAFING E SUCKER EFFECT: È PROPRIO VERO CHE L'UNIONE FA LA FORZA?

È probabile che ogni persona, almeno una volta nella vita, si sia confrontata con una situazione di lavoro di gruppo in cui qualche componente (magari lei stessa!) si sentiva poco motivata a impegnarsi, e di fatto rinunciava a esprimere un rendimento consono alle sue capacità o a migliorare le proprie prestazioni. Latané, Williams e Harkins (1979) definirono questa *diminuzione intenzionale di impegno* che si manifesta nei gruppi con il termine *social loafing*, ovvero «ozio sociale» e che è stato spiegato facendo riferimento a differenti ipotesi.

- Una prima ipotesi chiama in causa un «gioco di aspettative» in base al quale ogni componente del gruppo pensa che ciascun altro manifesterà meno impegno di quanto potrebbe: sarà dunque propenso a limitare il proprio impegno ancor prima di verificare ciò che concretamente accade. In sintesi il pensiero retrostante che ciascuno esprime è: «Se tutti gli altri non si prenderanno le proprie responsabilità, perché dovrei farlo io al posto loro?».
- Una seconda ipotesi chiama in causa la percezione di una evidente iniquità di sforzo tra i componenti del gruppo: se un membro ritiene di stare lavorando troppo rispetto a qualcun altro che sfrutta la situazione a suo vantaggio, per non essere obbligato a svolgere un lavoro aggiuntivo

tenderà a sua volta a ridurre il proprio impegno. Ciascuno finisce perciò col pensare: «Faccio anch'io come lui (come loro) che se la prende (prendono) comoda!». Questa situazione di disimpegno imputabile al senso di iniquità è stata anche definita «parassitismo» (sucker effect).

- Una terza ipotesi chiama in causa la mancanza di riconoscimento personale. Se il gruppo viene percepito come un aggregato omogeneo, in cui gli esiti del lavoro non sono riconducibili a nessuno in particolare, i membri pensano che il loro contributo verrà inglobato nella prestazione complessiva e non sarà identificabile né valutabile. In questo caso il pensiero retrostante è: «Sono perso nella massa, a chi importa di me? Tanto vale non sprecare energie e investirle in qualcos'altro che mi offre maggiore visibilità!».

- Una quarta ipotesi chiama in causa la condivisione dei premi: i componenti del gruppo ritengono che non sarà possibile collegare l'input offerto con la loro prestazione a un output da ricevere in futuro. Tutti si chiedono: «Perché dovrei lavorare più duramente degli altri, se poi alla fine il premio verrà suddiviso in parti uguali?».

La (com)presenza di questi pensieri sul gruppo (*Box 2*) fa sì che gli individui dedichino scarsa attenzione e concentrazione al compito di lavoro, limitino la ricerca di informazioni e scelgano strategie di *problem solving* semplificate. Il risultato finale è un peggioramento della prestazione.

BOX 2 **PENSIERI SUL GRUPPO**

Se tutti gli altri non si prenderanno le proprie responsabilità, perché dovrei farlo io al posto loro?

Faccio anch'io come lui (come loro) che se la prende (prendono) comoda!

Sono perso nella massa, a chi importa di me? Tanto vale non sprecare energie e investirle in qualcos'altro che mi offre maggiore visibilità!

Perché dovrei lavorare più duramente degli altri, se poi alla fine il premio verrà suddiviso in parti uguali?

FREE RIDING: **PERCHÉ PAGARE IL BIGLIETTO QUANDO SI PUÒ VIAGGIARE GRATIS?**

Mentre nel social loafing e nel sucker effect vi è un abbassamento del livello di impegno pur rimanendo all'interno del gruppo, nel caso della «corsa libera» o *free riding*⁽¹⁾ il soggetto sceglie non solo di disimpegnarsi, ma anche di uscire dal gruppo, consapevole che difficilmente qualcuno se ne accorgerà, e che potrà quindi continuare a trarre vantaggio dall'impe-

1 | *Free rider* è il termine che viene utilizzato per indicare quella persona che prende l'autobus senza pagare il biglietto. Allo stesso modo sono free rider coloro che non pagano le tasse, si assentano dal lavoro, non fanno la raccolta differenziata, ecc.

gno degli altri. Tale abbandono del gruppo può essere definitivo oppure anche temporaneo.

Per contenere le azioni di disimpegno deliberato le collettività e le organizzazioni hanno introdotto meccanismi sanzionatori: alcuni formali, altri informali ma impressi con forza nella cultura organizzativa. Pensiamo, ad esempio, alla penalizzazione delle assenze volontarie prevista dal Decreto legge 112/2008, così come alle «punizioni» riservate dai colleghi a quei dipendenti che non prendono parte ad alcune attività della vita del gruppo individuate da John Van Maanen e Gideon Kunda (1989) nel corso della loro ricerca etnografica in Walt Disney Company.

BYSTANDING:

FACCIO COME GLI ALTRI, COSA C'È DI MALE?

Fu con l'omicidio di Kitty Genovese, una donna uccisa a coltellate a New York nel 1964, che si iniziò a parlare di bystanding per indicare il comportamento di chi si limita a «stare a guardare» senza fare nulla: nonostante la vittima chiedesse aiuto, 38 persone affacciate alla finestra assistettero al delitto senza intervenire, e le forze dell'ordine vennero chiamate quando ormai era troppo tardi.

Non solo gli individui che si trovano in gruppo appaiono propensi a stare a guardare senza intervenire di fronte a situazioni in cui vengono compiute azioni che contrastano i loro valori, ma possono anche prendere attivamente parte per realizzarle. Per esempio, mentre è altamente improbabile che una persona – ancorché con pregiudizi razziali – aggredisca un individuo di colore quando è da sola, la storia e la cronaca ci insegnano che ciò può accadere quando si trova in gruppo.

In questi casi si verifica un vero e proprio *disimpegno morale*: a livello emotivo la persona si sente disinibita, sapendo che le sue azioni verranno supportate dal gruppo, dietro il quale ha anche l'opportunità di nascondersi; a livello cognitivo intervengono dei meccanismi che, operando una scissione tra pensiero e azione, gli permettono di restare in pace con la propria coscienza anche quando ha messo in atto condotte che palesemente ne tradiscono i principi.

Come abbiamo visto a proposito del conformismo nel primo contributo di questa serie, e come vedremo in riferimento alla deindividuatione nel prossimo paragrafo, il disimpegno morale può presentarsi anche in persone senza squilibri psicologici.

Ci sono infatti diversi meccanismi di difesa che consentono di preservare l'integrità degli standard che ispirano i nostri giudizi relativamente a ciò che è buono e cattivo, desiderabile e riprovevole, anche in presenza

di condotte palesemente dissonanti. Tra questi, G. V. Caprara (2000) individua:

- la *giustificazione morale*, con cui si legittimano e nobilitano comportamenti di fatto deprecabili, allorché si pongono al servizio di principi considerati superiori;
- l'*etichettamento eufemistico*, con cui si opera una sorta di *maquillage* verbale che serve a prendere le distanze dagli effetti delle proprie azioni e ad attenuare le reazioni negative che potrebbero suscitare;
- il *confronto vantaggioso*, con cui si paragona la propria condotta a quella degli altri per sfruttare a proprio vantaggio alcune caratteristiche negative del loro comportamento e pervenire all'autoassoluzione;
- lo *spostamento delle responsabilità*, con cui si reclama l'impunità attribuendo ciò che si è fatto alla presenza di ordini o richieste pervenuti «dall'alto»;
- la *deresponsabilizzazione*, con cui ci si ritiene esonerati dal fare ciò che è dovere di tutti;
- la *sottovalutazione e distorsione delle conseguenze*, con cui si minimizzano o negano i risultati negativi prodotti con il proprio comportamento;
- la *colpevolizzazione della vittima*, con cui si giunge ad attribuire ai destinatari della nostra condotta la responsabilità di averla «scatenata»;
- la *svalutazione e deumanizzazione*, con cui si afferma l'inferiorità dell'altro che – una volta disconosciuto come simile a sé – può divenire oggetto di ogni tipo di sopraffazione.

Nelle organizzazioni, inoltre, può essere consapevolmente ricercato un *allontanamento tra decisori, esecutori ed effetti*, che rende più efficaci i meccanismi di attenuazione e rimozione delle responsabilità individuali, consentendo a rispettabili amministratori di ritenersi del tutto estranei a violazioni deontologiche (e talvolta a veri e propri reati) che sarebbero invece impossibili senza la loro partecipazione e complicità.

Vogliamo in tal senso sottolineare come in molti casi sia difficile non credere alla «buona fede» del *bystander*: la catena del disimpegno morale è spesso tanto sottile e insidiosa da distrarre anche le coscienze più accorte, specie quando le responsabilità delle decisioni sono diffuse, i fattori in gioco sono numerosi, gli effetti prodotti sono difficilmente prevedibili o controllabili (Caprara, 2000).

Il ricorso a forme di deindividuatione

Il primo autore a utilizzare il termine «deindividuatione» fu uno dei fondatori della psicologia sociale, Gustave Le Bon, nell'ambito dei suoi studi sul comportamento delle folle, che puntavano sia a riconoscerne i caratteri peculiari sia a individuare tecniche utilizzabili per controllare

e manipolare le masse. Nel celebre volume *La psicologia delle folle* (1895) egli descrive così il fenomeno della deindividuação: «In determinate circostanze (...) un agglomerato di uomini possiede caratteristiche nuove ben diverse da quelle dei singoli individui che lo compongono. La personalità cosciente svanisce, i sentimenti e le idee di tutte le unità si orientano nella medesima direzione. Si forma così un'anima collettiva, senza dubbio transitoria, ma con caratteristiche molto precise» (tr. it., p. 33).

È proprio questa «azione incosciente delle folle» che si sostituisce all'«attività cosciente degli individui» a prendere il nome di deindividuação: in un gruppo coeso, afferma Le Bon, gli individui tendono a perdere la consapevolezza di sé, il controllo delle proprie azioni e il senso di responsabilità, esponendosi alla comparsa di impulsi antisociali. L'identificazione con il gruppo diviene così forte da sostituirsi all'identità personale, la razionalità abdica a favore dell'emotività e dell'istintualità, l'orientamento ad adeguarsi alle regole di convivenza si indebolisce lasciando che a prevalere sia la propensione a rispondere in maniera estrema e in violazione delle norme sociali. Tutto ciò porta al manifestarsi della più antica tra le dinamiche di gruppo: il gruppo («noi») da una parte, il resto del mondo («gli altri», «il nemico») dall'altra.

L'ESPERIMENTO DELLA PRIGIONE DI STANFORD

Nel 1971 Philip Zimbardo mise a punto un originale disegno di ricerca, noto come *Esperimento della prigione di Stanford* (cfr. <http://www.prisonexp.org>), allo scopo di studiare il fenomeno della deindividuação in una situazione sperimentale che prevedeva la creazione di un carcere artificiale in cui avrebbero agito un gruppo di detenuti e un gruppo di guardie. Egli fece pubblicare su un quotidiano un annuncio in cui si chiedeva la candidatura di volontari per una ricerca presso l'Università di Stanford in California. Tra i 75 studenti universitari che risposero, ne vennero scelti 24, maschi, di ceto medio, fra i più equilibrati, maturi e meno attratti dai comportamenti devianti. Questi 24 soggetti furono poi assegnati casualmente a uno dei due gruppi previsti dall'esperimento: quello dei detenuti e quello delle guardie. Ai detenuti venne chiesto di indossare un'ampia uniforme sulla quale era stampato un numero identificativo. Essi portavano inoltre una pesante catena alla caviglia, chiusa con un lucchetto, calzavano sandali in gomma e indossavano un berretto fatto di calze femminili di nylon. Le guardie indossavano un'uniforme color cachi e degli occhiali a specchio, che le rendevano più anonime, e furono dotate di un fischiello e di un manganello. Non ricevettero alcuno specifico addestramento e poterono considerarsi libere di ricor-

rere a qualsiasi comportamento utile a far osservare la legge, mantenere l'ordine, farsi rispettare dai prigionieri. L'abbigliamento fornito favoriva l'instaurarsi di una condizione di deindividuação.

I RISULTATI AL DI LÀ DELLE PREVISIONI

I risultati dell'esperimento andarono molto al di là delle previsioni degli sperimentatori.

Alla mattina del secondo giorno si verificarono i primi episodi di violenza: i detenuti staccarono i numeri dall'uniforme, si tolsero i berretti di nylon e si barricarono all'interno delle celle.

Le guardie allora passarono alle maniere forti: presero un estintore e ne spruzzarono il contenuto dentro le celle per costringerli a uscire. Usarono successivamente strategie psicologiche per spezzare il legame di solidarietà tra i detenuti, ad esempio allestendo una cella speciale dove solo a tre detenuti meno coinvolti nella rivolta vennero concessi dei privilegi, come ad esempio dormire su una branda e potersi lavare.

I detenuti venivano spesso costretti a urinare e defecare in un secchio all'interno della loro cella, che non era permesso svuotare, a pulire le latrine a mani nude e a fare flessioni. La prigione divenne sempre più maleodorante e degradata.

A fatica le guardie e il direttore della prigione (impersonato dallo stesso Zimbardo) riuscirono a contrastare un tentativo di *evasione di massa* da parte dei detenuti.

Al quinto giorno i prigionieri mostrarono sintomi evidenti di disagio individuale e collettivo: il loro comportamento era docile e passivo, il rapporto con la realtà appariva seriamente compromesso, si manifestavano gravi disturbi emotivi.

Le guardie, per contro, continuavano ad agire in modo vessatorio, esibivano comportamenti violenti e attribuivano ai prigionieri uno status di inferiorità; soggetti pacifisti divennero sadici, infliggendo punizioni umilianti.

Alcune guardie dichiararono successivamente di aver provato piacere nell'attuare queste condotte e lo stesso Zimbardo ammise di essersi comportato, durante l'esperimento, come un vero e proprio direttore della prigione, dimenticando quasi il suo vero ruolo di responsabile scientifico della ricerca, e di essersi sentito inebriato dall'eccesso di potere che gli veniva attribuito. Così, dopo soli sei giorni (anziché due settimane come da programma), i ricercatori interruppero l'esperimento, suscitando da un lato la soddisfazione dei carcerati e dall'altro un certo disappunto tra le guardie.

MA QUALI SONO LE RAGIONI DI QUESTO DRAMMATICO EPILOGO?

Secondo l'opinione di Zimbardo, nell'esperienza psicologica vissuta dai soggetti di entrambi i gruppi la «finta» prigione era diventata una «vera» prigione. In questo quadro, coloro ai quali era stata attribuita una funzione di controllo sugli altri avevano assunto le norme e le regole del gruppo (le guardie) e dell'istituzione (la prigione) di appartenenza come unico riferimento cui il proprio comportamento doveva adeguarsi.

In altre parole essi «uscivano da sé» (si de-individuavano) e assumevano i comportamenti prescritti per quel ruolo, in quel gruppo e in quel contesto. Allo stesso modo, anche i prigionieri avevano assunto come fondamento condiviso del loro agire le norme e le regole che qualificano un gruppo di prigionieri rinchiusi in una prigione.

In seguito, ulteriori ricerche sono state condotte per studiare altre manifestazioni dei fenomeni di deindividuazione che hanno luogo in gruppo. Per esempio, esaminando il comportamento di gruppi di ragazzi mascherati per la festa di Halloween, è stato dimostrato come essi, non appena indossato il costume che li rendeva simili tra loro, anonimi e non riconoscibili, diventassero più aggressivi. B. Mullen (1986) ha analizzato sessanta articoli di giornali sui linciaggi pubblici, scoprendo che tanto più grande era la folla, tanto maggiore risultava la crudeltà con cui erano state uccise le vittime.

Recentemente lo stesso Zimbardo (2007) ha analizzato le torture cui sono stati sottoposti i prigionieri iracheni a opera di militari statunitensi e britannici di servizio nel carcere di Abu Ghraib durante l'occupazione militare iniziata nel 2003, utilizzando il concetto di deindividuazione per descrivere il processo alla base della loro messa in atto.

Elementi rilevanti nella produttività di gruppo

Per quanto la diffusione delle responsabilità e il conseguente disimpegno individuale possa essere un fenomeno pervasivo, riscontrato almeno nell'80% degli studi sperimentali (Karau, Williams, 1993), sono state individuate condizioni in cui esso diminuisce o, addirittura, lascia spazio a un effetto opposto: il *social labouring*, ovvero l'orientamento alla produttività di gruppo già riscontrata da N. Triplett nell'esperimento con i ciclisti. Quattro elementi sono risultati particolarmente rilevanti per trasformare il disimpegno individuale in produttività di gruppo:

- la complessità del compito;
- la disomogeneità delle competenze;
- l'importanza psicologica del gruppo;
- la presenza di valori collettivistici.

Per quanto riguarda la *complessità del compito*, è stato provato che quanto più il compito è semplice e poco significativo, tanto più è in grado di indurre fenomeni di disimpegno.

Viceversa, la *disomogeneità delle competenze* possedute dai membri del gruppo ne aumenta l'impegno, ma solo a condizione che il compito sia ritenuto sufficientemente significativo da meritare interesse.

Per essere più precisi, la disomogeneità che sostiene l'impegno è quella relativa alla *qualità* delle competenze possedute: la presenza di persone competenti, ognuna nel proprio campo, favorisce l'assunzione del ruolo, la propositività, il desiderio di approfondire e la ricerca di soluzioni non banali. Per contro, una disomogeneità di tipo quantitativo, che si verifica quando nello stesso gruppo sono presenti persone con elevate competenze e persone con scarse competenze, può favorire fenomeni come il social loafing, il sucker effect e il free riding.

L'influenza dell'*importanza psicologica del gruppo* può essere spiegata facendo riferimento alla teoria dell'identità sociale, secondo cui la percezione di sé è legata – in misura più o meno forte – ai differenti gruppi di appartenenza. Pertanto, gli individui saranno tanto più motivati a fare in modo che lo status del proprio gruppo si rafforzi, ad esempio incrementando i propri sforzi in condizioni di confronto intergruppi, quanto più l'appartenenza al gruppo in questione risulterà importante per la costruzione della loro identità.

Questa considerazione consente anche di spiegare come mai alcune persone, che sono disponibili a esprimere un forte impegno quando operano all'interno di un certo gruppo, si rivelano scarsamente motivate quando si trovano in un gruppo differente: nel primo caso l'appartenenza al gruppo costituisce una componente identitaria significativa, mentre nel secondo caso non risulta tale. Ne consegue che un leader efficace è in grado di rendere l'appartenenza al gruppo e i successi ottenuti dal gruppo elementi importanti per la costruzione dell'identità di ciascun componente (sollecitando la loro *identificazione nel gruppo*): in tal modo ne promuove l'impegno nelle attività.

Tutte le teorie legate alla diffusione delle responsabilità e al disimpegno, fin qui discusse, sono state formulate nel contesto culturale dei Paesi occidentali, più individualista e meno permeato da valori collettivistici (solidarietà interpersonale, sacrificio di gruppo, orientamento al risultato comune). Quando le ricerche sono state condotte all'esterno di quest'area geografica, i risultati sono cambiati, evidenziando come la *presenza di valori collettivistici* possa rappresentare un freno al disimpegno e favorire la prestazione del gruppo.

Queste considerazioni consentono di identificare alcune buone pratiche tese a diminuire l'impatto negativo dei fenomeni legati alla diffusione di responsabilità sulla produttività del gruppo (Cortese, Spagnolo, 2009):

- rendere identificabile, e premiabile, l'impegno individuale, ad esempio definendo specifici obiettivi (*goal setting*) individuali e collettivi, e controllando regolarmente il loro raggiungimento;
- attribuire obiettivi ben definiti, temporalmente vicini, significativi e sfidanti anziché obiettivi confusi, distanti, poco importanti o troppo semplici;
- promuovere l'orgoglio e l'identità di gruppo, utilizzando tutto ciò che può favorire l'identificazione con il gruppo stesso (storia comune, simboli facili da identificare, rituali condivisi, mitologia organizzativa, ecc.);
- consentire ai componenti del gruppo di scegliere il proprio ruolo;
- organizzare sistematicamente riunioni e incontri individuali, per comprendere e fronteggiare eventuali cadute motivazionali.

L'autoformazione: «Fare quadrato»

L'esercitazione *Fare quadrato* si propone di sviluppare la consapevolezza della modalità con cui ognuno contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo comune in una situazione di lavoro in gruppo.

L'esercitazione è indicata sia per un gruppo di partecipanti che abitualmente lavorano nello stesso team, sia per un gruppo di partecipanti che si conoscono poco o si vedono per la prima volta.

Si consiglia di svolgere l'esercitazione all'aperto, possibilmente in un cortile o un prato. In alternativa, è possibile lavorare anche al chiuso, ma è necessario uno spazio ampio e privo di ostacoli (ad esempio un salone o una palestra).

PRIMA FASE (5 minuti) Il gruppo viene riunito e il coordinatore comunica che l'esercizio consisterà nel raggiungimento di un obiettivo comune tramite l'uso di una corda, richiederà di lavorare bendati e permetterà a ciascun partecipante di prendere coscienza del proprio modo di lavorare in gruppo.

Se l'ampiezza del gruppo lo permette (vedi paragrafo «Tempi, dimensione del gruppo e materiali»), si chiederà a due componenti del gruppo di assumere il ruolo di osservatori.

SECONDA FASE (5 minuti) Si dispongono i partecipanti su due linee, che possono essere immaginarie, oppure tracciate per terra con un gesso o con uno scotch, e si chiede a ogni partecipante di prendere la corda con

entrambe le mani tenendole tra loro parallele (Fig. 1).

Quando tutti i partecipanti hanno la corda in mano, si chiede loro di assicurarsi che i colleghi posizionati sul fianco destro e sul fianco sinistro siano disposti sull'altro lato della corda e alla medesima distanza (eccetto per le due persone posizionate alle estremità, che avranno un collega solo su un fianco).

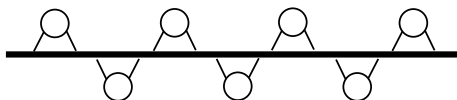


Fig. 1 - Disposizione iniziale dei partecipanti

TERZA FASE (5 minuti) Quando tutti hanno verificato come sono disposti e individuato la propria posizione rispetto a quella degli altri, depongono la corda ai loro piedi e si bendano a vicenda in modo da non poter vedere nulla.

Alla fine della fase di bendatura ciascuno riprende in mano la corda allo stesso modo. Il coordinatore avverte il gruppo di partecipanti bendati che la corda dovrà essere tenuta in mano, senza lasciarla per nessun motivo, per tutto il tempo dell'esercitazione (ovviamente è possibile «scivolare» lungo la corda o passare sopra/sotto la corda stessa, sempre senza staccarsi).

QUARTA FASE (15-20 minuti) Il coordinatore comunica al gruppo che l'obiettivo da raggiungere è quello di *costruire un quadrato il più grande e regolare possibile formato dalle persone che tengono in mano la corda, che dovranno rimanere con gli occhi bendati e – alla conclusione del lavoro – essere tutte posizionate all'interno quadrato* (Fig. 2). Il tempo a disposizione è di 15 minuti (ma in caso di richiesta di un tempo supplementare si può arrivare a 20/25 minuti).

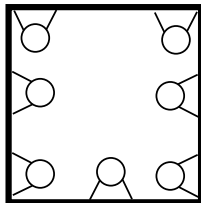


Fig. 2 - Disposizione finale dei partecipanti

QUINTA FASE (5 minuti) Al termine del tempo si tolgono le bende e si verifica insieme al gruppo il risultato raggiunto, eventualmente fotografando la scena prima che i partecipanti abbandonino le loro posizioni (solo nel caso in cui non sia stata prevista la videoregistrazione dell'intera esercitazione – vedi paragrafo «Tempi, dimensione del gruppo e materiali»).

SESTA FASE: DEBRIEFING SULLE DINAMICHE OSSERVATE (30 minuti) Il coordinatore chiederà al gruppo di partecipanti come si sono sentiti durante lo svolgimento dell'esercitazione e quali dinamiche hanno osservato «dall'interno». Il coordinatore segnerà i punti principali emergenti su una lavagna a fogli mobili.

Successivamente il coordinatore e gli osservatori riporteranno le loro osservazioni dall'esterno, avvalendosi eventualmente del supporto delle scene videoregistrate per approfondire insieme ai partecipanti le dinamiche osservate.

Nel *debriefing* il coordinatore terrà conto dei punti di attenzione che sono riportati nel paragrafo «Aspetti da osservare».

SETTIMA FASE: IL PATTO DI SQUADRA (lavoro individuale 30 minuti) Dopo il debriefing ciascun partecipante, inclusi gli osservatori, si impegnerà a costruire un «patto di squadra».

In un primo momento ognuno, sulla base della propria esperienza e riflessione sull'esercitazione, penserà alla propria realtà operativa e risponderà individualmente alle seguenti domande.

- Cosa è per me oggi fare squadra con i miei colleghi ?
- Qual è il mio impegno verso gli altri colleghi del servizio ?
- Cosa chiedo ai colleghi?
- I tre punti chiave del nostro essere squadra sono: 1) ... 2) ... 3) ...
- Quali azioni intraprendiamo per sostenere lo sviluppo della squadra?

OTTAVA FASE: IL PATTO DI SQUADRA (in plenaria 30 minuti) Tutti i partecipanti si ritrovano in plenaria e riferiscono le considerazioni e intenzioni emerse nel lavoro individuale. Il patto di squadra risultante potrà essere poi trascritto su un cartellone di gruppo, che andrà esposto nel luogo di lavoro in un punto dove tutti i componenti possano consultarlo agevolmente. Qualora i partecipanti provengano da gruppi diversi, potrà essere predisposto un cartellone per ciascun gruppo di provenienza.

TEMPI, DIMENSIONE DEL GRUPPO E MATERIALI

L'esercitazione richiede circa due ore/due ore e un quarto. Come accennato, può essere utile videoregistrare l'intero svolgimento al fine di

aiutare il gruppo a rivedere e analizzare i passaggi più significativi.

I materiali necessari sono:

- corda non troppo rigida e della lunghezza da un minimo di 12 metri (per un quadrato di tre metri per lato) a un massimo di 20 metri (cinque metri per lato);
- benda non trasparente per ciascun partecipante (coordinatore e osservatori possono aiutare i partecipanti a mettersi la benda o a stringerla nuovamente qualora si allenti o cada);
- blocco per gli appunti per ciascun osservatore e per il coordinatore;
- lavagna a fogli mobili e pennarelli;
- foglio precompilato con logo aziendale per ciascun partecipante contenente le domande per il «patto di squadra»;
- telecamera/videoregistratore o macchina fotografica.

Il gruppo dovrà essere composto da un minimo di cinque a un massimo di dodici partecipanti. Quando il numero di partecipanti è superiore a sette, due potranno assumere il ruolo di osservatori. Quanto più è elevato il numero dei partecipanti quanto più la corda dovrà essere più lunga.

I COMPITI DEL COORDINATORE

È auspicabile che il coordinatore sia capace di osservare le dinamiche di gruppo e che nella realtà abbia già esperienza nella gestione di gruppi di lavoro. Questa sua competenza gli permetterà di intervenire nei momenti più opportuni o di decidere di non intervenire per fare in modo che le dinamiche da osservare vengano maggiormente sperimentate.

Vi sono due varianti di coordinamento:

- il coordinatore può designare fra i partecipanti che tengono la corda un volontario che si occupi di «guidare» il gruppo in una fase iniziale, dicendo che successivamente il gruppo potrà autoregolarsi nel far emergere i propri coordinatori sulla base delle necessità che cambieranno di volta in volta;
- in alternativa, il coordinatore potrà non specificare nulla e osservare liberamente le dinamiche di gruppo emergenti (chi si propone per primo e in che modo, come e quando ognuno prende la parola per offrire contributi, ecc.) e decidere lui stesso quando e se aiutare il gruppo nei momenti più difficili con alcune indicazioni, o anche designando dei coordinatori diversi.

Si consiglia al coordinatore e soprattutto agli osservatori di annotare i passaggi più significativi dello svolgimento dell'intera esercitazione, in maniera tale da riportarli nella fase di debriefing e di discussione in plenaria.

ASPETTI DA OSSERVARE

L'esercitazione consente di osservare e riflettere circa ciò che ciascun componente del gruppo fa in termini di:

- *orientamento a impegnarsi per essere parte attiva nel gruppo.* A questo proposito è possibile analizzare quale «visione» del risultato di gruppo da raggiungere ciascuno propone o ricerca, quali indicazioni fornisce e/o segue, in che misura nella sua modalità di rappresentazione del problema tiene conto delle risorse che il gruppo ha a disposizione e dei vincoli con cui si confronta (per esempio quanto tiene in considerazione che le persone sono collocate su lati opposti rispetto alla corda e guardano in direzioni diverse). In questa esercitazione risulta evidente come un calo di impegno individuale possa provocare effetti negativi sul gruppo, secondo la dinamica della «pigrizia sociale» prima descritta. Tale fenomeno può rivelarsi tanto più evidente quanto più i componenti percepiscono il proprio contributo come non necessario oppure non identificabile: in questo caso l'individuo «si nasconde» dietro al gruppo, ovvero rimane inattivo e se sollecitato a fare qualcosa (o interpellato nel corso del debriefing) si trincerava dietro l'alibi della bendatura;

- *capacità di tenere conto del punto a cui il gruppo è arrivato senza rimettere in discussione tutto seguendo un proprio processo mentale.* Può capitare, infatti, che alcuni componenti del gruppo, nell'offrire i loro contributi, decidano di cambiare metodo o di affidare compiti ad altri componenti del gruppo senza tener conto degli avanzamenti verso l'obiettivo già conseguiti dal gruppo stesso;

- *disponibilità all'ascolto, ad accettare consigli e a valorizzare le competenze altrui.* Può capitare che le persone non si ascoltino, che si ascoltino solo i partecipanti che riescono a parlare più forte o sono nelle posizioni privilegiate per prendere decisioni, oppure che i partecipanti parlino «a coppie»: ne consegue che contributi importanti non vengano presi in considerazione e il gruppo rinunci così a importanti risorse.

All'inizio dell'esercitazione i membri del gruppo sono spesso impazienti rispetto al «che cosa fare», ma le domande di chiarimento rivolte al coordinatore vengono in molti casi formulate solo da alcune persone, mentre altre, pur non comprendendo la consegna, non dicono nulla, sperando di capire con il tempo che cosa fare o che qualcuno prenda le decisioni al loro posto e dica loro come agire: anche questa è una classica manifestazione del fenomeno della *diminuzione intenzionale di impegno* che potrà essere discussa nel momento del debriefing.

In questi casi è importante che il coordinatore aiuti i partecipanti a comprendere che il fatto che tutti siano bendati e abbiano in mano la stessa

corda pone ognuno a detenere le medesime risorse degli altri: non c'è dunque alcuna ragione che va al di là della propria personale disponibilità a impegnarsi per il gruppo per la quale qualcuno è tenuto ad agire in modo maggiormente propositivo e qualcun altro, invece, può permettersi di rimanere passivo.

In conclusione: forze centrifughe e centripete

Nel corso dello svolgimento dell'esercitazione sarà possibile osservare l'azione di forze centrifughe e forze centripete. Le *forze centrifughe* sono quelle che portano il gruppo a sperimentare il senso di disimpegno e i fenomeni a esso associati («pigrizia sociale», «parassitismo», «corsa libera» e «stare a guardare»), e si esprimono in alcuni specifici atteggiamenti e comportamenti:

- *aspettative negative* («non ci riusciremo mai...»);
- *disfattismo* («chissà cosa abbiamo combinato!»);
- *autocentratura* (la tendenza è quella di valutare le posizioni degli altri rispetto alla propria e non di valutare la propria posizione rispetto a quella degli altri);
- *negazione dell'individualità* («non mi importa dove sei, mi interessa capire se siamo nel quadrato»);
- *aggressività* («perché non ti sei spostato dove ti avevo detto?»);
- *conflitto non risolto* («va bene, ho capito che di te non mi posso fidare...»);
- *stress non controllato* («uffa! Ricominciamo da capo anche se inizio a non capirci più nulla!»);
- *contro-dipendenza* (alcune persone potrebbero non voler seguire i suggerimenti dell'altro per non voler dipendere da qualcuno);
- *ansia* (desiderio di interrompere la prova o di voler «scappare» dal quadrato);
- *timori riferiti all'esterno del gruppo* («se i nostri colleghi ci vedono così bendati ci ridono dietro!»).

A contrastare le forze centrifughe, dunque a promuovere l'impegno nei confronti dell'obiettivo del gruppo, sono le *forze centripete*, ovvero gli atteggiamenti e i comportamenti che tendono a far convergere ciascuna risorsa del gruppo all'interno del «quadrato», metafora del gruppo stesso. Ad esempio:

- *ricerca di una rappresentazione condivisa* (si è bendati, per cui non si può vedere il «vero» quadrato presente nella realtà; tuttavia, raccogliendo informazioni da tutti i partecipanti è possibile costruire un'immagine mentale condivisa del quadrato verosimilmente vicina a ciò che si sta costruendo nella realtà);

- *disponibilità* agli spostamenti lungo il perimetro del quadrato e ai passaggi da un lato all'altro della corda;
- *verifica* degli aggiustamenti di posizione;
- *controllo* dello stress e dell'ansia al fine di mantenere lucidità;
- *relazioni strette e semplici*, ad esempio quando tutti i partecipanti si chiamano per nome e cercano di memorizzare le rispettive posizioni.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allport F. H., *Social Psychology*, Houghton Mifflin, Boston 1920.
- Allport F. H., *The influence of the group upon association and thought*, in «Journal of experimental psychology», 3, 3, 1920, pp. 159-182.
- Caprara G. V., *Minima Moralia*, in «Psicologia contemporanea», 160, 2000, pp. 30-35.
- Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, Araba Fenice, Boves (Cn) 2009.
- Gergen K., Gergen M., *Psicologia sociale*, il Mulino, Bologna 1985.
- Jackson J. M., Williams K. D., *Social loafing on difficult tasks*, in «Journal of personality and social psychology», 49, 5, 1985, pp. 937-942.
- Karau S. J., Williams K. D., *Social loafing: a meta-analytic review and theoretical integration*, in «Journal of personality and social psychology», 65, 4, 1993, pp. 681-706.
- Latané B., Dabbs J. M., *Sex, group size, and helping in three cities*, in «Sociometry», 38, 2, 1975, pp. 180-194.
- Latané B., Williams K., Harkins S., *Many hands make light the work. Causes and consequences of social loafing*, in «Journal of personality and social psychology», 37, 6, 1979, pp. 822-832.
- Le Bon G., *Psicologia delle folle*, Mondadori, Milano 1982.
- Mullen B., *Atrocity as a function of lynch mob composition: a selfattention perspective*, in «Personality and social psychology bulletin», 12, 2, 1986, pp. 187-197.
- Ringelmann M., *Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme*, in «Annales de l'Institut national agronomique», 12, 1, 1913, pp. 1-40.
- Triplett N. D., *The dynamogenic factor in peacemaking and competition*, in «American journal of psychology», 9, 1898, pp. 507-533.
- Van Maanen J., Kunda G., *Real feelings: emotional expression and organizational culture*, in «Research in organizational behavior», 11, 1989, pp. 43-103.
- Zimbardo P., *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Random House, New York 2007. Tr. it. *L'effetto Lucifero. Cattivi si diventa?*, Raffaello Cortina, Milano 2008.

Decidere insieme tra ansietà e limiti cognitivi

Esercitarsi al lavoro in gruppo/5:
imparare a decidere in gruppo

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

Prendere decisioni comporta svariate attenzioni: l'analisi dei problemi sotto diversi punti di vista, la scelta delle priorità da privilegiare, il rispetto di determinate tempistiche, la prontezza nel reagire agli imprevisti. La dimensione di gruppo complica tale processo, esasperando i limiti oppure, al contrario, accrescendo opportunità e potenzialità. Con tale consapevolezza, questo testo nel proseguire la serie di «strumenti» sulle dinamiche relative al lavoro di gruppo offre alcune tracce per esercitarsi sul prendere decisioni comuni.

La dinamica di gruppo che intendiamo analizzare in questo contributo riguarda la *decisione in gruppo*. Come vedremo, sebbene decidere sia un'attività estremamente importante, dalla quale può dipendere il successo o meno del gruppo, le modalità con cui i gruppi prendono decisioni sono ben lungi dal risultare le migliori possibili, sia a causa dei *limiti cognitivi* dei loro membri sia per l'emergere di *ansietà* che generano voglia di fare in fretta, assenza di metodo e valutazioni errate.

Come nei precedenti contributi il tema viene introdotto mediante una storia (*Box 1*) in cui si evidenziano i processi mentali e relazionali che influenzano una decisione in gruppo nell'ambito del lavoro sociale, per proseguire con una descrizione dei diversi fattori in gioco e la presentazione di alcuni *metodi di decisione*. Infine, verrà proposto uno strumento di autoformazione che può consentire a un gruppo reale di esercitarsi a decidere insieme e imparare a prendere decisioni in modo più efficace.

BOX 1 **UNA GITA NON È UNA PASSEGGIATA**

Cari colleghi,

vi do il benvenuto in questo consiglio di classe, il primo del nuovo anno scolastico qui al Liceo Virgilio. Visto che siamo tutti presenti, se siete d'accordo darei imme-

diatamente inizio alla seduta, dal momento che all'ordine del giorno sono previsti diversi argomenti importanti.

Vi sarete chiesti perché alla presentazione dei nuovi docenti, a una prima valutazione della situazione didattica e alla consueta programmazione disciplinare di inizio anno, io abbia voluto aggiungere anche un primo approccio al viaggio di istruzione previsto per il mese di aprile...

Chi ha partecipato l'anno scorso alla gita delle quarte a Parigi avrà già capito il motivo: non vorrei si ripetessero tutti gli inconvenienti che hanno complicato la permanenza dei nostri studenti, a partire dalla sistemazione in tre diversi alberghi, o la difficoltà di non avere il pullman al seguito, o la mancata prenotazione delle visite ai musei. Tutte difficoltà nate da una preparazione del programma affrettata e rabberciata all'ultimo momento, che ha impedito di mettere in conto con la dovuta calma i pro e i contro delle varie scelte. Non intendo mettermi adesso a cercare responsabilità dell'uno o dell'altro docente, ma non vorrei davvero capitasse di nuovo, quindi vi chiedo di iniziare per tempo con la programmazione. Credo concordiamo tutti nel riconoscere che l'anno scorso si era partiti bene, e grazie alla buona volontà della commissione gite eravamo anche riusciti a individuare alcuni criteri efficaci per adottare decisioni il più possibile condivise.

Non era un compito facile, anche perché c'era da selezionare le mete tra quelle proposte dai diversi colleghi, c'era da assegnare l'incarico a una nuova agenzia di viaggio, c'era da decidere fino a che punto integrare la quota di partecipazione degli allievi in difficoltà economiche... e poi definire il programma delle giornate, le visite da fare e quelle cui rinunciare, i luoghi di sosta. Tutte scelte che richiedevano spirito di collaborazione e capacità di cooperazione, che abbiamo affrontato con la necessaria passione ma senza il metodo giusto.

Ricordo di aver partecipato ai primi incontri della commissione e di aver apprezzato, inizialmente, le modalità di lavoro adottate. Peccato che i tempi fossero stretti, e aver cominciato le riunioni solo a gennaio abbia finito poi con l'impedire di lavorare con la dovuta serenità. Così, se ricordate, con il passare delle settimane la tensione era salita e l'agitazione aveva preso il sopravvento, impedendo di fatto al gruppo di lavoro di applicare le modalità di lavoro che esso stesso si era dato nel primo incontro. Si iniziava a scegliere più sull'onda della paura di non arrivare in tempo, che a partire da una seria valutazione delle alternative in gioco seguendo criteri condivisi. Così si è scelta l'agenzia dell'anno precedente, facendo finta di non sapere che su Parigi non aveva mai lavorato.

Ci si è soffermati troppo a lungo sulla valutazione delle caratteristiche degli alberghi tanto da non trovare più posto in un unico hotel, e così via. E soprattutto si è caricato il presidente della commissione di un sacco di incombenze e di responsabilità, delegando a lui molte decisioni, vista la sua esperienza di lungo corso.

Alla fine la gita è stata fatta, ma le difficoltà sono emerse fin dal primo giorno, con la fatica della sistemazione degli allievi nei tre diversi hotel, aggravata dalla mancanza del pullman per i collegamenti veloci. Per non parlare poi dei tempi morti per gli spostamenti e delle code davanti alle biglietterie delle mostre, che non avevamo più potuto prenotare per mancanza di posti tra quelli riservati alle scolaresche.

Proprio per questo c'è quel punto tre all'ordine del giorno: perché quest'anno il metodo che era stato avviato con successo nei primi incontri dello scorso anno possa essere davvero applicato senza fretta, permettendo di porre sul tappeto fin da subito vantaggi e svantaggi delle diverse opzioni in gioco, analizzarli in profondità e decidere ogni aspetto della nostra gita sulla base di questa valutazione sistematica. Allora, passiamo al primo argomento in programma.

La complessità delle decisioni

Ogni giorno prendiamo molte decisioni. La maggior parte di queste sono relativamente poco importanti, ad esempio dove fare la spesa o come vestirsi per andare al lavoro. Altre decisioni sono più rilevanti, se frequentare un master di specializzazione o a chi inviare il proprio *curriculum* quando si cerca un nuovo lavoro. Vi sono poi decisioni destinate a influenzare non solo la nostra vita ma anche quella degli altri: pensiamo a un'équipe di medici che deve scegliere il protocollo terapeutico con cui curare un paziente grave, a una giuria popolare chiamata a esprimersi sulla colpevolezza di un imputato, o ancora alla divisione di un *budget* tra diverse associazioni che hanno chiesto un finanziamento dei propri progetti.

In sintesi, prendere delle decisioni è un fatto estremamente naturale, che ci accompagna quotidianamente; può avere differenti livelli di *rilevanza* in funzione della posta in gioco; allo stesso modo, gli *esiti* della decisione possono manifestarsi a breve termine oppure dopo un arco temporale più lungo; viene compiuto a volte *da soli* e altre volte *in gruppo*, e spesso l'assunto implicito è che in gruppo si decida più correttamente; non sempre si *verifica* se è stata presa la decisione migliore, anche perché non sempre è possibile farlo.

Decidere è spesso difficile poiché ogni alternativa può essere considerata sotto molti aspetti e raramente la miglior alternativa eccelle su tutti gli aspetti considerati. Inoltre, siamo spesso chiamati a stimare la probabilità con cui una decisione produrrà certi esiti, e ciò rende ancora più complicata la valutazione delle alternative in gioco. Per queste ragioni, le ricerche che hanno analizzato come le persone prendono decisioni hanno riscontrato una notevole distanza tra le decisioni reali e quelle prevedibili in base ai principi di razionalità oggettiva proposti dalle teorie di matrice economica.

Considerazioni sulla razionalità delle scelte

La distanza tra le modalità e gli esiti di una decisione reale e ciò che si potrebbe prevedere in base ai principi di razionalità oggettiva si spiega considerando tre differenti fattori.

ESISTONO DIFFERENTI TIPI DI RAZIONALITÀ

Già Max Weber, nel primo capitolo di *Economia e società*, aveva classificato l'agire razionale in quattro diverse categorie.

- *Agire razionale rispetto allo scopo*: un'azione si definisce così se chi la compie valuta l'efficacia dei mezzi da utilizzare rispetto agli scopi che si prefigge, considera i fini in rapporto alle conseguenze che potrebbero de-

rivarne, paragona i diversi obiettivi possibili e i loro rapporti. È questa la definizione di razionalità fatta propria dalle teorie di matrice economica, cui M. Weber affianca tre ulteriori accezioni di razionalità.

- *Agire razionale rispetto al valore*: si realizza quando chi agisce compie ciò che ritiene gli sia comandato dal dovere, dalla dignità, da un precetto religioso, da una causa che reputa giusta, senza preoccuparsi delle conseguenze. Ciò significa che una decisione apparentemente irrazionale in base a un mero calcolo costi/benefici può, invece, risultare razionale se si considera che essa consente all'individuo di esprimere un valore in cui crede.

- *Agire determinato affettivamente*: si ha nel caso di azioni risolvibili in pure manifestazioni di gioia, gratitudine, vendetta, affetto o di altro stato del sentire. Come le azioni razionali rispetto al valore, anche quelle determinate affettivamente hanno senso di per sé, senza riferimento alle possibili conseguenze; tuttavia non vi è un riferimento consapevole all'affermazione di un valore, trattandosi piuttosto dell'espressione di un bisogno interiore.

- *Agire tradizionale*: si tratta di una semplice espressione di abitudini, un comportamento che si ripete senza porsi il problema se vi siano o meno altre vie per raggiungere gli stessi risultati. Poiché gli studi psicologici ci hanno permesso di riconoscere in questa modalità di azione l'espressione di una difesa dall'incertezza (cfr. Cortese, Spagnolo, 2009), ovvero di un bisogno interiore, possiamo ricondurla a quella precedente.

Pensiamo, ad esempio, a una cooperativa sociale che deve scegliere un fornitore. Nel caso in cui per decidere realizzi un'analisi di mercato volta a individuare chi offre il prodotto in questione al miglior rapporto qualità/prezzo, starà seguendo un principio di razionalità rispetto allo scopo. Se sceglie un certo fornitore perché anch'esso è strutturato in forma di cooperativa e vuole favorirlo, starà seguendo un principio di razionalità rispetto al valore. Se, tra i vari concorrenti in lizza, sceglie in funzione della conoscenza personale del fornitore, starà seguendo un principio di razionalità determinata affettivamente. Infine, se sceglie lo stesso fornitore da cui ci si era già serviti gli anni precedenti, starà seguendo un principio di razionalità determinata dalla tradizione.

L'ESSERE UMANO HA DEI LIMITI COGNITIVI

Alcune ricerche di psicologia cognitiva (Sternberg, 2008) hanno evidenziato come la capacità di elaborazione delle informazioni che ciascun individuo possiede è limitata e, quando si tratta di prendere una decisione, non gli consente di valutare le alternative in gioco in tutte le loro

caratteristiche. Secondo Lee Roy Beach e Terence Mitchell (1978) e John Payne (1976), gli individui tendono a modulare l'investimento di risorse cognitive in una decisione in misura proporzionale al grado di presenza di tre fattori: irreversibilità della decisione, importanza della decisione, grado di responsabilità del decisore.

In altri termini, quando si intende seguire un criterio di razionalità rispetto allo scopo, non sempre si compiono tutte le operazioni cognitive necessarie per rimanere fedeli a questo principio, e anche quando ci si propone di farlo, non vi è garanzia di riuscita. Per questa ragione l'economista e premio Nobel Herbert Simon (1972) ha definito la razionalità umana *limitata e intenzionale*.

IL CALCOLO DELLE PROBABILITÀ È SOGGETTIVO

Quando si prende una decisione è spesso necessario valutare non solo le caratteristiche delle alternative in gioco, ma anche la probabilità che si verifichino determinati eventi come conseguenza della propria scelta. Ad esempio, nel momento in cui una cooperativa che si occupa del montaggio di biciclette deve trasferire la propria sede, si tratterà di valutare sia le caratteristiche di ciascuna delle sedi individuate (costo dell'affitto, dimensione degli ambienti, adeguatezza dei locali rispetto alle attività da svolgere), sia – per ciascuna di esse – la probabilità con cui si potranno verificare conseguenze quali, ad esempio, le proteste dei residenti nella zona per il continuo passaggio di mezzi impegnati nel carico/scarico merci. Gli studi sul campo (Reed, 1988) hanno dimostrato che, quando i decisori non conoscono le probabilità oggettive, utilizzano le probabilità soggettive, cioè quelle che essi ritengono siano oggettive. Le probabilità soggettive vengono stimate in funzione della personalità del decisore: vi sono individui più propensi al rischio, che tendono a sottovalutare le conseguenze negative e ritenere più probabili gli esiti favorevoli, mentre altri, per contro, sono particolarmente timorosi e sopravvalutano le conseguenze negative trascurando gli esiti favorevoli.

Decisioni di gruppo

I limiti cognitivi e la difficoltà incontrata nel calcolo delle probabilità producono spesso decisioni basate su «scorciatoie» (che gli specialisti chiamano euristiche) o addirittura sul caso.

Ma cosa succede quando si tratta di decidere in gruppo? In situazioni di gruppo il processo decisionale può beneficiare di un importante vantaggio, ma anche essere ostacolato da dinamiche che ne limitano la precisione (vedi il *Box 1*).

MAGGIORE CREATIVITÀ

Il vantaggio cui facciamo riferimento è relativo alla *maggiore creatività* in termini di individuazione delle alternative e delle loro caratteristiche. In altre parole, tornando all'esempio precedente, un gruppo di lavoro sarà più efficace nell'individuare sia le possibili alternative (si esamineranno più sedi tra le quali scegliere) sia le caratteristiche salienti da tenere in considerazione per valutare le alternative in gioco (oltre al costo dell'affitto, alla dimensione e all'adeguatezza dei locali il gruppo potrà stabilire, ad esempio, di verificare anche la presenza di posteggi, l'ammontare delle spese di riscaldamento, ecc.). Inoltre, quando si tratterà di valutare le alternative in base alle caratteristiche salienti, il giudizio del gruppo sarà una media dei giudizi dei singoli, dunque una stima ponderata che eviterà gli errori più grossolani.

Perché questo vantaggio si manifesti è indispensabile che il gruppo sia abile nell'individuare un metodo di lavoro in grado di gestire adeguatamente la circolazione delle informazioni.

PROPENSIONE AL RISCHIO

L'ostacolo è invece rappresentato dall'*incremento della propensione al rischio* che si manifesta nei gruppi. Il *Box 2* riporta il problema decisionale ideato da James Stoner (1961) per valutare la propensione al rischio degli individui e dei gruppi.

BOX 2 **BALZO IN AVANTO O SALTO NEL BUIO?**

Il sig. A, ingegnere elettronico, con moglie e figlio, lavora da quando si è laureato, cinque anni fa, presso una grande impresa che produce apparecchiature elettroniche. Ha un impiego garantito per tutta la vita con uno stipendio modesto ma adeguato alle sue esigenze; nonché un buon trattamento di pensione quando avrà raggiunto i limiti d'età. D'altra parte, ci sono poche probabilità che per tutto il periodo del suo servizio presso l'azienda possa ottenere aumenti notevoli. Mentre partecipa a un convegno, gli viene offerto un posto all'interno di una piccola azienda appena fondata e dall'avvenire estremamente incerto. Per questo nuovo lavoro verrebbe fin dall'inizio pagato di più e gli sarebbe altresì offerta la possibilità di diventare proprietario se la ditta riuscirà a resistere alla concorrenza delle aziende maggiori. Se doveste dare un consiglio al sig. A, cosa gli suggerireste di fare?

Ecco elencate le diverse probabilità che la nuova ditta ha di risultare finanziariamente solida. Segnate la possibilità minima che considerereste accettabile perché valga la pena che il sig. A prenda questo nuovo posto.

- C'è una probabilità su 10 che la compagnia risulti solida.
- Ci sono 3 probabilità su 10 che la compagnia risulti solida.
- Ci sono 5 probabilità su 10 che la compagnia risulti solida.
- Ci sono 9 probabilità su 10 che la compagnia risulti solida.
- Pensate che A non debba accettare il nuovo lavoro, qualunque siano le probabilità.

James Stoner chiese ai soggetti di rispondere individualmente a 12 dilemmi simili a quello presentato nel *Box 2* (fase del pre-consenso) e successivamente di riunirsi in gruppo per prendere una decisione collettiva in merito (fase dell'accordo di gruppo). Dopo la decisione collettiva le persone furono ulteriormente invitate a segnalare individualmente la scelta che ritenevano più opportuna (fase del post-consenso).

Nella fase dell'accordo di gruppo, le decisioni di gruppo erano quasi sempre più rischiose della media delle decisioni individuali. Inoltre, nella fase del post-consenso, il 39% dei soggetti si mostrò più favorevole al rischio rispetto a quanto aveva dichiarato nella fase pre-consenso.

Questo fenomeno è conosciuto come conversione al rischio. Sono state proposte diverse spiegazioni, tutte in grado di dar conto della conversione al rischio in ambiti differenti:

- la società in cui viviamo veicola valori orientati al rischio;
- i gruppi distribuiscono la responsabilità;
- il gruppo consente l'allentamento delle inibizioni.

La ricerca di Stoner, in ogni caso, ha anche permesso di osservare un fenomeno di segno opposto rispetto alla conversione al rischio, in cui il gruppo si orientava verso posizioni di maggiore cautela (*l'item* in questione era il seguente: un tale doveva sposare una signorina con ottime qualità e caratteristiche, ma insomma... non era proprio amore).

POLARIZZAZIONE DELLE OPINIONI

In sintesi, si può affermare che il lavoro in gruppo può dare origine a una decisione che nessuno dei componenti in origine avrebbe assunto.

La discussione polarizza il gruppo, e a definire verso quale estremo la decisione convergerà concorrono differenti fattori, tra i quali anzitutto *l'orientamento iniziale della maggioranza*: direzione e ampiezza dello spostamento risultano correlate con la media delle posizioni iniziali degli individui. Se il gruppo inizialmente propende per il rischio, si sposterà ancora di più verso il rischio, se propende per la cautela, si sposterà in quella direzione.

Un altro fattore, che interviene soprattutto quando la maggioranza non è così nettamente individuabile, è rappresentato dalla *numero di argomentazioni* a favore di un tipo di scelta: più argomentazioni concorrono a sostenere un orientamento, rischioso o prudente che sia, maggiore è la possibilità che il gruppo assuma proprio quello.

Alcuni anni dopo l'esperimento di Stoner, un ulteriore studio di Serge Moscovici e Marisa Zavalloni (1969) confermò questi risultati, ribadendo sia che opinioni e atteggiamenti espressi dai gruppi sono più estremi di

quelli individuali, sia che lo spostamento delle opinioni avviene nella direzione verso cui già tendeva la media dei giudizi dei singoli. Questi autori, inoltre, dimostrarono che l'estremizzazione è tanto più forte quanto più:

- i giudizi riguardano argomenti che coinvolgono emotivamente i componenti del gruppo;
- i gruppi sono inizialmente conflittuali, ovvero caratterizzati dalla presenza di posizioni molto divergenti.

Dalle condizioni ai metodi

I gruppi possono esprimere al meglio il proprio potenziale di presa di decisioni quando sono presenti tre condizioni.

- La prima – vera e propria *sine qua non* della decisione efficace – riguarda la presenza di un *metodo di lavoro* adeguato. Presenteremo nei prossimi paragrafi due metodi di decisione che prevedono differenti passaggi e una proposta di integrazione dei metodi stessi.
- La seconda consiste nella disponibilità di una *lavagna a fogli mobili* nell'ambiente di lavoro. Come abbiamo sottolineato nel precedente contributo, la lavagna non solo consente di rendere visibili a tutti i componenti del gruppo le stesse informazioni, ma anche, se sfogliata a ritroso, di ripercorrere le attività svolte: i passaggi critici, i contributi di ciascuno, le valutazioni condivise e quelle controverse.
- La terza condizione è relativa alla possibilità di *lavorare individualmente* prima di trovarsi in gruppo. In questo modo vi sarà un minore impatto della propensione al conformismo, che abbiamo descritto nel primo contributo di questa sezione, perché le persone si saranno formate un'opinione sulla decisione da prendere ed eviteranno, almeno in parte, di prendere per buono tutto ciò che viene detto dagli altri ritenendo che «ne sappiamo più di loro». Sempre al fine di ridurre i fenomeni di conformismo potrà essere utile, se lungo il percorso decisionale si rende necessario «votare», che tale votazione avvenga in forma anonima, ovvero scrivendo la propria scelta su un foglietto di carta che successivamente verrà letto dal coordinatore e non esprimendola a voce durante un giro di tavolo.

PRIMO METODO: LA SOMMA

Si consideri il caso di Piero, che ha abitato alla Casa dello studente per tre anni consecutivi. Adesso si trova al quarto anno e avverte l'esigenza di trasferirsi in un appartamento dove godere di una maggiore libertà. Ha trovato due appartamenti piuttosto attraenti e deve sceglierne uno. Piero decide di considerare sistematicamente i vantaggi e gli svantaggi di ciascuno dei due appartamenti. All'inizio elenca le caratteristiche che

influenzeranno la sua decisione e successivamente valuta ciascuna caratteristica con una scala che varia da -3 (un'impressione molto negativa) a +3 (un'impressione molto positiva).

	Appartamento A	Appartamento B	Differenza
Affitto	+1	+2	-1
Livello di rumorosità	-2	+3	-5
Distanza dall'università	+3	-1	+4
Pulizia	+2	+2	0
	+4	+6	-2

Fig. 1 - Metodo della somma (Reed, 1988, p. 328)

Tale procedimento (vedi Fig. 1), definito metodo della somma, consente di ottenere un punteggio globale per ogni alternativa.

Questo metodo può essere migliorato determinando un cambiamento dei risultati precedenti. Mentre i quattro attributi nell'esempio erano ugualmente ponderati, se Piero ritiene che alcuni di questi attributi sono più importanti di altri, allora potrebbe voler sottolineare questa diversità. Per esempio, se vive in un clima freddo e deve frequentare le lezioni, può ritenere particolarmente importante l'attributo «distanza dall'Università», e moltiplicare le sue valutazioni rispetto alla distanza per due. La somma delle valutazioni sarebbe allora di +7 per l'appartamento A e di +5 per l'appartamento B.

SECONDO METODO: L'ELIMINAZIONE

Se non calcoliamo, come prendiamo le decisioni? Secondo Amos Tversky (1972), le scelte vengono effettuate eliminando gradualmente le alternative meno attraenti. La sua teoria è detta eliminazione per aspetti poiché assume che l'esclusione avvenga attraverso una valutazione sequenziale degli attributi, o aspetti, delle alternative. Se l'attributo di un'alternativa non soddisfa un certo criterio di minima, allora quell'alternativa è eliminata.

Consideriamo la signora Paola che sta cercando un'auto nuova. Se ha a disposizione tredicimila euro, allora potrebbe accadere che essa elimini dall'insieme delle scelte possibili quelle auto che hanno un costo superiore a tredicimila euro. La signora Paola potrebbe inoltre essere interessata all'economia nel consumo di carburante ed eliminare quelle automobili che non sono in grado di viaggiare con un consumo pari o inferiore ai 20 km per litro. Attraverso la selezione degli attributi e il rifiuto delle alternative che non soddisfano tutti i criteri di minima, la signora con-

tinuerà a eliminare alternative finché non rimarrà una sola auto capace di soddisfare tutti i suoi criteri.

La scelta finale, fondata su questa procedura, dipenderà dall'ordine in cui sono valutati gli attributi. Se il prezzo dell'auto è uno degli ultimi attributi che la signora prende in considerazione, potrebbe eliminare tutte le auto che hanno un costo inferiore ai tredicimila euro fin dall'inizio del processo decisionale, situazione indesiderabile dato che la signora ha a disposizione solo tredicimila euro.

Il modello, dunque, propone che gli attributi differiscano per importanza, e che la precedenza di un attributo ai fini della valutazione sia proporzionale alla sua importanza relativa. Se il prezzo è un attributo molto importante, allora esso deve essere valutato all'inizio della sequenza.

Il modello dell'eliminazione per aspetti ha il vantaggio di non richiedere nessun tipo di calcolo. Il decisore semplicemente individua un attributo sulla base di un ordine che dipende dall'importanza di quell'attributo, determina poi se l'alternativa soddisfa il criterio di minima per quell'attributo e infine elimina quelle alternative che non soddisfano il criterio.

SINERGIA DI METODI

Se alla fine delle eliminazioni operate con il secondo metodo rimane ancora in gioco più di una alternativa, la scelta potrà avvenire utilizzando il primo metodo, quello della somma.

Più in generale, si può affermare che la combinazione dei due metodi consente una presa di decisione più efficace di quanto ciascun metodo sia in grado di garantire se utilizzato singolarmente. Il processo decisionale avviene così in due momenti:

- in una prima fase si può procedere con il metodo dell'eliminazione, per diminuire il numero di alternative in gioco;
- una volta che rimane un numero limitato di alternative, si avvia la seconda fase che prevede l'utilizzo del metodo della somma.

In altri termini, si riserva l'utilizzo del metodo della somma, che risulta più impegnativo dal punto di vista cognitivo poiché prevede la valutazione di ogni caratteristica di ciascuna alternativa, alla seconda fase del processo decisionale, in cui una parte delle alternative è già stata eliminata grazie al metodo meno impegnativo, nel quale si deve semplicemente verificare se ciascuna alternativa soddisfa o meno dei criteri di minima.

Per l'autoformazione: «Fantasy Group»

L'esercitazione «Fantasy Group» offre al gruppo l'opportunità di sperimentare l'importanza di un metodo di lavoro sia nel momento della

produzione di idee, ovvero nella fase in cui si tratta di essere *creativi*, sia nel momento della scelta tra le idee prodotte, ovvero quando si tratta di essere *razionali*.

Gli obiettivi dell'esercitazione sono:

- riflettere sull'importanza di organizzare il lavoro del *team* chiarendo obiettivo e metodo, nonché facendo attenzione alla gestione del tempo;
- aumentare la consapevolezza individuale e di gruppo rispetto al ruolo assunto da ciascun componente ai fini della decisione;
- evidenziare il valore dell'individuazione di potenzialità, risorse e competenze personali sottoutilizzate o del tutto inutilizzate.

L'esercitazione richiede un tempo complessivo di tre ore.

Il gruppo di partecipanti può essere composto da un minimo di 8 a un massimo di 12 persone, più il conduttore. Quest'ultimo ha il compito di trasmettere la consegna ai partecipanti e di osservare le dinamiche emergenti durante l'attività. Potrà intervenire solo nel caso in cui il gruppo risultasse essere bloccato da una vera difficoltà, proponendo modalità di interazione (tecniche di generazione di idee, come ad esempio il *brainstorming*, oppure tecniche di decisione, come il metodo dell'eliminazione o della somma sopra descritti) che potranno eventualmente essere sperimentate per procedere verso il proprio obiettivo.

Nel gruppo emergeranno spontaneamente dei ruoli di coordinamento cui sarà delegata la responsabilità del risultato di gruppo: il conduttore dovrà annotare come i componenti interpretano questo ruolo per offrire loro un *feedback* puntuale nella fase di discussione in gruppo.

È bene, pertanto, che il conduttore sia una persona che nella realtà ricopre già ruoli di gestione di progetti e risorse, abituata a utilizzare tecniche di decisione, sensibile nell'osservare le dinamiche di gruppo, capace gestire i momenti di *feedback* e *debriefing* che si svolgeranno alla fine dell'esercitazione. Non si prevedono osservatori interni al gruppo, in modo che tutti i componenti possano essere effettivamente coinvolti nelle dinamiche legate allo svolgimento delle attività.

PRIMA FASE: ISTRUZIONI AL GRUPPO (15 minuti) Il conduttore spiega al gruppo che l'esercitazione consiste in una piccola simulazione, e comunica la seguente consegna:

Siete il gruppo di creativi Fantasy Group chiamato a offrire una consulenza per una nuova casa editrice, ancora in fase di avvio delle sue attività, che intende specializzarsi in libri per bambini. Il vostro committente è il responsabile del marketing che vi ha chiesto di ideare la copertina di un nuovo libro di «fiabe educative» che si potrebbero definire classiche: streghe, principi e principesse, incantesimi e fate, cavalieri, ecc.

L'elenco definitivo delle fiabe contenute nel testo non è ancora stato comunicato, ma sapete che sicuramente saranno scelti questi venti titoli: Il principe ranocchio, Raperonzolo, Biancaneve e i sette nani, Pollicino, Il fagiolo magico, Cenerentola, La bella addormentata nel bosco, La regina delle nevi, La principessa sul pisello, Mignolino, Il pifferaio magico, L'uccellino d'oro, Il principe Rubino, Riccioli d'oro, La bella e la bestia, Hänsel e Gretel, La bimba saggia, La sirenetta, Il principe e il povero, Il vestito dell'Imperatore.

Il vostro gruppo deve:

- elaborare cinque proposte in bozza della copertina del libro;
- scegliere tra le cinque elaborazioni quella che ritiene migliore, ovvero maggiormente in grado di attrarre e convincere all'acquisto del libro grandi e piccini quando questo arriverà nelle librerie, incluse quelle online (in cui il libro viene visualizzato in una piccola finestrella pop-up).

Il gruppo ha due ore di tempo per ideare e realizzare concretamente le cinque proposte di copertina (utilizzando il materiale e gli strumenti a disposizione) e per individuare tra queste quella preferita, che verrà proposta alla committenza.

Il conduttore precisa che il gruppo si può organizzare come crede nell'elaborazione delle cinque proposte e nella scelta di quella preferita, e che sarà a disposizione per suggerire modalità di lavoro qualora il gruppo si trovi in difficoltà. Suggerisce, inoltre, di articolare i tempi di svolgimento dell'esercitazione (si veda la Fig. 2) riservando:

- 30 minuti per l'elaborazione delle idee;
- 60 minuti per l'individuazione e produzione delle cinque copertine;
- 30 minuti per la scelta della copertina da proporre al committente;
- 45 minuti ulteriori per la discussione in gruppo.

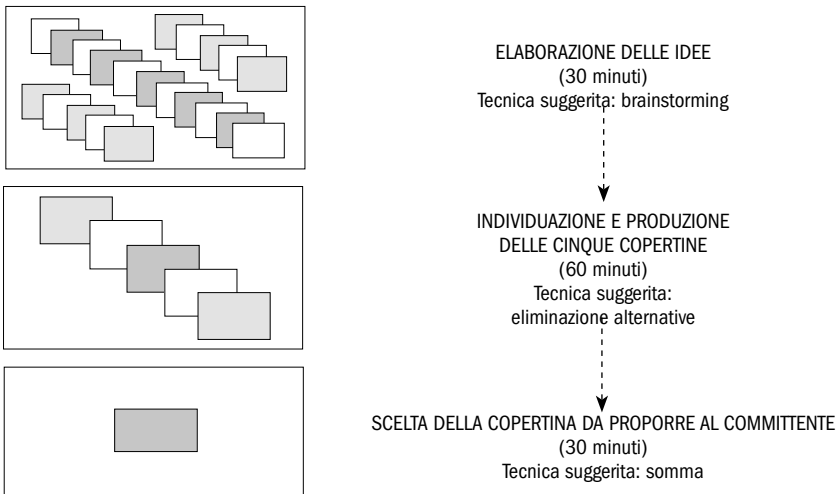


Fig. 2 - Fasi intermedie dell'esercitazione

SECONDA FASE: ELABORAZIONE DELLE IDEE (30 minuti) Il gruppo si organizza per adempiere alla consegna del conduttore. Tutti i componenti offriranno il loro contributo, ad esempio utilizzando la tecnica del brainstorming e la lavagna a fogli mobili per annotare le diverse proposte, che potranno essere idee complessive per la copertina o semplici elementi di essa (scelte di grafica, *font*, illustrazioni, tecnica pittorica, ecc.). Al termine di questa elaborazione potranno essere state prodotte «idealmente» numerose bozze di copertina e individuate molte caratteristiche legate ai destinatari del prodotto (i bambini), al contenuto (le fiabe), allo stile che il gruppo di creativi intende proporre alla casa editrice.

In questa fase emergeranno alcune dinamiche che il conduttore avrà modo di osservare e di riportare in fase di *debriefing*:

- la costruzione della visione del gruppo rispetto all'obiettivo;
- l'emergere dei processi di *leadership*;
- le modalità comunicative adottate dal gruppo;
- la scelta del metodo;
- il coordinamento interno.

TERZA FASE: INDIVIDUAZIONE E PRODUZIONE DELLE CINQUE COPERTINE (60 minuti) L'obiettivo è selezionare tra le tante proposte emerse quelle «vincenti», riducendo a cinque le copertine da realizzare concretamente.

Il gruppo potrà seguire il metodo dell'*eliminazione delle alternative*, scartando le proposte che appaiono fin da subito poco coerenti rispetto all'obiettivo (ad esempio per l'utilizzo di materiali troppo costosi, per la scelta di colori poco adatti al mondo dell'infanzia, per la mancanza di componenti abili in una determinata tecnica grafica, ecc.) o quelle che non possiedono dei «requisiti minimi» (per esempio facilità nell'essere percepita sul *web* a vantaggio delle vendite online, assenza di immagini protette da *copyright*, facilità di esecuzione, ecc.).

Utilizzando questo metodo, il gruppo potrà dunque operare la prima selezione e dedicarsi così alla produzione delle cinque bozze.

Per la sua attività il gruppo avrà a disposizione i seguenti materiali: fogli per appunti e penne per scrivere, lavagna a fogli mobili, cartelloni, cartoncini colorati, pennarelli e pastelli colorati, forbici, scotch e colla, computer con accesso a internet e collegato a stampante a colori, macchina fotocopiatrice con possibilità di fare riduzioni e ingrandimenti, libri di fiabe presenti sul mercato.

QUARTA FASE: SCELTA DELLA COPERTINA DA PROPORRE AL COMMITTENTE (30 minuti) Per raggiungere l'obiettivo dell'esercitazione, ovvero individuare la migliore

copertina tra le cinque prodotte e presentarla al committente (che potrà essere interpretato dal coordinatore), il gruppo dovrà ora analizzare la sua produzione e prendere una decisione, utilizzando la tecnica della somma. Le variabili da valutare potranno, ad esempio, essere:

- la differenza dalle copertine di altri libri presenti sul mercato;
- il potere evocativo del titolo e delle immagini;
- la modernità e l'attualità di grafica e soggetti.

Quindi un rappresentante del gruppo presenterà in plenaria il prodotto finale motivando la scelta del gruppo e offrendo una breve analisi dei cinque prodotti realizzati mediante una valutazione degli elementi di successo e di quelli ritenuti problematici.

QUINTA FASE: DISCUSSIONE IN GRUPPO (45 MINUTI) Il conduttore riporterà al gruppo le osservazioni relative all'attività, con particolare attenzione sia agli aspetti di condivisione dell'obiettivo e definizione del metodo di lavoro, sia – soprattutto – alle tecniche di presa di decisione utilizzate nelle varie fasi di lavoro.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Beach L. R., Mitchell T. R., *A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies*, in «Academy of Management Review», 3, 1978, pp. 439-449.
- Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano. Conoscere e gestire le dinamiche di gruppo*, Araba Fenice, Boves (Cn) 2009.
- Cortese C. G., Tesio L., *La decisione nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C. G., Piccardo C. (a cura di), *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina, Milano 2009.
- Moscovici S., Zavalloni M., *The Group as a Polarizer of Attitudes*, in «Journal of Personality and Social Psychology», 12, 1969, pp. 125-135.
- Payne J. W., *Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making. An Information Search and Protocol Analysis*, in «Organizational Behavior and Human Performance», 16, 1976, pp. 366-387.
- Quaglino G. P., Cortese C. G., *Gioco di squadra*. Raffaello Cortina, Milano 2003.
- Reed S. K., *Psicologia cognitiva*, il Mulino, Bologna 1989.
- Simon H., *Theories of Bounded Rationality*, in McGuire C. B., Radner R., *Decision and Organization*, North-Holland, Amsterdam 1972, pp. 161-176.
- Sternberg R. J., *Cognitive Psychology*, Wadsworth, Hardcover 2008.
- Stoner J. A. F., *A Comparison of Individual and Group Decision Involving Risk*, tesi di master non pubblicata, Massachusetts Institute of Technology, School of Management, 1961.
- Tversky A., *Elimination by Aspects. A Theory of Choice*, in «Psychological Review», 79, 1972, pp. 281-299.
- Weber M., *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961.

Meno leader, più leadership

Esercitarsi al lavoro in gruppo/6: la leadership di servizio

Claudio G. Cortese, Pierluigi Garelli, Remigia Spagnolo

La leadership, di solito accolta acriticamente con reazioni entusiaste o ostili, rappresenta spesso per i gruppi un problema che comporta squilibri nelle relazioni e disorientamento nell'azione. È possibile passare da un'idea di singolo «capo» a una leadership che sia corresponsabilità e partecipazione di tutti i membri di un gruppo? Come gestire diversi ruoli per perseguire obiettivi comuni? A partire da questi temi sono possibili alcune indicazioni per orientare il lavoro di chi si assume una funzione di leadership nei processi di gruppo.

Oggetto del presente contributo la *leadership*, vera e propria *buzzword* che dal mondo dell'impresa *profit* si è rapidamente diffusa anche nell'ambito del lavoro sociale.

Un termine che raramente si accompagna a reazioni neutrali: piuttosto che essere proposta come competenza di tipo relazionale accessibile a tutti coloro che sono disposti a riflettere sul proprio modo di comportarsi, è più probabile che susciti un entusiasmo acritico e venga ritenuta un balsamo universale in grado di risolvere le situazioni di disorientamento e indecisione, oppure che sia guardata con quel sospetto che si riserva a tutto ciò che anche lontanamente rinvia all'autoritarismo e alla perdita di partecipazione.

La leadership in una prospettiva equilibrata

Alla ricerca di un'opzione più equilibrata e costruttiva dentro le tensioni del gruppo (*Box 1*), cercheremo di proporre una visione della leadership che anzitutto la scinde dal soggetto che la esercita, il cosiddetto *leader*, e in seconda battuta ne esplicita le funzioni all'interno di un *gruppo di lavoro* impegnato a raggiungere un obiettivo, sottolineando come ciascuno dei componenti del gruppo stesso possa e debba contribuire al suo emergere.

BOX 1 UN UOMO SOLO AL COMANDO

Io comunque l'avevo detto...

Ecco, lo sapevo... È arrivato il Nostradamus del giorno dopo, il signor Telavevodetto!

Senti: vacci piano a far dell'ironia... Ricordo che anche tu eri d'accordo nel dare carta bianca a Matteo perché ci portasse fuori dalle secche in cui ci eravamo incagliati.

Sentimi piuttosto tu, caro Paolo... Adesso ti è facile parlare, a posteriori. Ma se ben ricordi allora eravamo tutti concordi nell'affidare a lui il timone della barca, anche tu che oggi ti tiri fuori dalla mischia!

Beh, è vero, lo ammetto. Ma vorrei che non dimenticassi quanto era difficile la situazione. Una cooperativa sociale come la nostra, che ha sempre campato di lavori affidati col contagocce, era da due mesi praticamente senza commesse... Poche settimane e sarebbe arrivata al tracollo. Urgevano decisioni coraggiose per recuperare il terreno perduto in un paio di mesi di stanca, e ricordi anche tu con quanto entusiasmo e quanta sicurezza Matteo aveva convinto tutti di esser capace a farci uscire dalla crisi. Era stato esplicito nell'individuare colpe e responsabilità di quel pasticcio, e aveva anche avanzato proposte credibili per riemergere.

Sì, confermo. E a quel punto nessuno di noi aveva avuto dubbi. Matteo era stato uno dei soci fondatori della cooperativa, ricopriva ancora un ruolo importante nell'organigramma e in passato aveva dimostrato di saper governare la barca in mezzo alla burrasca. Perché non dargli fiducia nel momento in cui scendeva in campo come condottiero? Tutti in fondo avevamo bisogno di un'iniezione di entusiasmo e di una spinta per ripartire con slancio.

Scusa, Max, ma sinceramente io qualche perplessità ce l'ho avuta fin da subito. Innanzitutto quel suo scaricare sbrigativamente le colpe sugli ultimi arrivati, come se una parte di responsabilità non ce l'avessero anche quelli della sezione contatti, che pure erano in Cooperativa da anni... E poi quel suo presentarsi come l'uomo della provvidenza, escludendoci tutti dalle sue decisioni, quasi fossimo diventati tutti di colpo giovani inesperti o apprendisti alle prime armi. Dopo anni di collaborazione nella progettazione delle campagne promozionali mi trovavo a far telefonate, mandare lettere non scritte da me, compilare moduli e appiccicare francobolli. Ma dai... Laura era furente, perché l'entusiasmo collettivo aveva praticamente tolto a tutti la capacità di vedere la realtà nella sua oggettività, accorgendoci che Matteo ci stava trattando da galoppini, sempre pronti a qualunque ora a fare ciò che lui chiedesse.

Oltretutto non è che i risultati arrivassero a comando. Anzi, se ricordate aveva iniziato ad annaspere tra le mille cose che pensava di dover decidere e sbrigare. Mamma mia, che periodo brutto! Sembrava ci fosse solo lui capace di individuare la rotta, contattare le persone giuste, parlare in modo convincente, e via di questo passo. Vi ricordate che tensioni, anche tra noi? Qualcuno era caduto nella trappola e iniziava la gara dei colonnelli, a chi lo assecondava di più....

Sì, terribile! Lui cominciava a rendersi conto di non poter star dietro a tutto, il nervosismo saliva, le commesse non arrivavano anche perché gli appuntamenti cominciavano a sovrapporsi e le ditte perdevano fiducia nella nostra capacità di rispettare le scadenze. Se ripenso a quei giorni mi viene ancora l'ansia....

Lasciatemi dire però che un po' tutti abbiamo la nostra parte di corresponsabilità. Man mano che si andava avanti abbiamo cominciato a tirarci indietro uno dopo l'altro, lasciando in mano a Matteo non solo la barra del timone ma anche i remi, i cordami e tutto il resto. Certo che governare la barca in quel modo sarebbe stato

impossibile a chiunque!.

Guarda che se l'è voluto! Quante volte gli avevo chiesto se potevo dargli una mano per qualcosa di più che eseguire degli ordini, e mi son sentito dire che poteva benissimo farcela da solo, e che in certe situazioni un uomo solo al comando procede più spedito? Se ricordate, gli avevamo anche proposto di riunire il consiglio di segreteria, ma lui diceva che in periodi di crisi anche i migliori governi vanno avanti a decreti legge. Si è visto dove ci hanno portato, lui e i suoi decreti legge....

Chiunque si sarebbe demotivato e avrebbe iniziato a tirare i remi in barca in quelle condizioni. Ed è quello che alla fine è successo. Adirittura all'ultima riunione del consiglio non si è presentato nessuno, nemmeno Giorgio, che fino all'ultimo lo aveva difeso... A quel punto per fortuna ha capito e si è fatto da parte, anche se la lettera finale poteva risparmiarsela, con tutte quelle accuse pesanti a noi che lo avevamo abbandonato, che non avevamo avuto spirito di corpo, che lo avevamo tradito... Mi chiedo con che coraggio abbia potuto spedirla!.

Sentite, adesso non ricadiamo nello stesso errore. Recriminare è troppo facile, cominciando la corsa delle attribuzioni, ma non porta da nessuna parte. Rimocchiamoci le maniche e cerchiamo piuttosto di tirar fuori il meglio di noi mettendolo in comune. Ricominciamo con un buon vecchio brainstorming...

Diverse visioni di leadership nel gruppo

La sopravvivenza del gruppo, la sua capacità di conseguire il risultato atteso, ma anche la possibilità di svilupparsi e migliorare, così come di generare benessere per i suoi componenti, richiedono il presidio di alcune funzioni: chiarire l'obiettivo, diagnosticare i problemi, organizzare il pensiero nei momenti di confusione, facilitare la comunicazione, reperire risorse, monitorare l'andamento del lavoro, celebrare i traguardi raggiunti (Quaglino, Cortese, 2003). Questa esigenza è da sempre riconosciuta da coloro che si occupano di gruppi, che hanno portato l'attenzione su molteplici aspetti.

UNA CONCEZIONE CHE PREDILIGEVAMO IL CAPO

Per molto tempo (per molti secoli, si potrebbe dire) è prevalsa una prospettiva che tendeva a privilegiare le caratteristiche personali di «chi» garantiva queste funzioni più che ad analizzare i comportamenti mediante i quali esse venivano svolte. Non è un caso che le descrizioni storiche (e prima di esse le narrazioni mitologiche) relative alle gesta e alle imprese dei gruppi si siano soprattutto concentrate sulla figura del condottiero: l'assunto era che per avere un buon gruppo ci volesse anzitutto un buon capo». In base a questo punto di vista, se nel gruppo è presente un leader efficace il successo sarà scontato. Di conseguenza, la ricerca psicologica si è per lungo tempo occupata dell'analisi dei tratti di personalità che qualificano i leader, con il duplice scopo di individuare criteri di selezione del personale in grado di assicurare alle organizzazioni l'acquisizione delle risorse migliori e di definire programmi di formazione in grado di

garantire l'apprendimento delle competenze che compongono il profilo del leader ideale (Cortese, Del Carlo, 2008).

UN ESPERIMENTO ATTENTO ALLE AZIONI DEL GRUPPO

Sono stati gli studi di Kurt Lewin, Ron Lippitt e Robert White (1939) sugli stili di leadership a evidenziare la possibilità di guardare le cose a partire da una prospettiva diversa.

Essi costituirono dei gruppi di ragazzi di 10-11 anni omogenei per sesso, età, scolarità e livello socio-economico, cui venne assegnato il compito di fabbricare maschere teatrali. Ciascun gruppo venne affidato a leader adulti che avevano il compito di esprimere un diverso stile di guida: democratico/partecipativo, autoritario o permissivo (*laissez faire*). I risultati dei gruppi vennero poi analizzati sotto il profilo del rendimento e sotto il profilo del clima relazionale creatosi tra i componenti. Sebbene in un primo momento i gruppi guidati da un leader autoritario risultassero più efficaci a livello quantitativo, quelli guidati da un leader democratico si rivelarono in grado di fornire una produzione più ricca e creativa, qualitativamente migliore. Successivamente, i gruppi partecipativi furono in grado di autogestirsi e continuare a produrre anche in assenza del leader, cosa che non avvenne nei gruppi autocratici, la cui produttività diminuì drasticamente.

Ciò che risulta significativo è l'approccio adottato da K. Lewin e collaboratori: nel sottolineare l'importanza dello stile democratico, non si interessano tanto alle caratteristiche di personalità che facilitano la comparsa del leader, quanto piuttosto ai comportamenti che – indipendentemente da chi li mette in atto – contribuiscono al successo del gruppo. In altre parole, questa ricerca segna il passaggio dall'interesse per il leader (la *persona* che influenza e dirige gli altri) all'interesse per la leadership (le *azioni* che consentono a un gruppo di lavorare bene).

LA RESPONSABILIZZAZIONE DI TUTTI I PARTECIPANTI

Così, a partire dalla metà del secolo scorso, si diffonde un secondo modo di vedere la leadership: non più una caratteristica «vincente» di un singolo, ma un'area di responsabilizzazione per tutti i componenti del gruppo, chiamati ciascuno a mettere in atto dei comportamenti – di leadership – utili alla vita del gruppo stesso: l'«avere leadership» per i singoli risulta da questo punto di vista più importante rispetto all'«avere un leader» per il gruppo (Quaglino, Ghislieri, 2004).

Ciò non significa negare nei gruppi di lavoro che agiscono nelle organizzazioni la presenza di una componente gerarchica: il gruppo può per esempio

avere un coordinatore che è anche il responsabile diretto dei componenti. Ciò che si vuole sottolineare è che anche in questi casi l'espressione di leadership non sarà solo responsabilità del superiore gerarchico, bensì di tutti coloro che fanno parte del gruppo. Anzi – per tornare ai risultati dell'esperimento di Lewin – il «capo» sarà un coordinatore tanto più bravo quanto più consentirà a coloro che compongono il gruppo di manifestare la propria leadership.

LE RICADUTE IN PERSONALISMI PORTANO AL FALLIMENTO

Perché, allora, si verificano situazioni come quella descritta nel *Box 1*? Perché l'emergere di una leadership autoritaria consente ai componenti del gruppo di limitare l'*ansia* e la *paura* che derivano dalla sensazione di «non sapere cosa fare» e di «non essere in grado di fare quello che gli altri si aspettano da noi». Per difendersi dalle emozioni negative che minacciano il proprio equilibrio psicologico, i membri del gruppo si mettono d'accordo nel ritenere che la persona che si propone come leader ha in mente un percorso di lavoro che sarà senz'altro in grado di condurli al successo. Anche colui che assume questo ruolo di guida del gruppo limita le proprie emozioni negative – ad esempio il timore di non essere riconosciuto nel proprio valore oppure di essere costretto a fare delle cose che non condivide – e ha l'opportunità di collocarsi al di sopra degli altri gratificando il proprio narcisismo.

Le due dinamiche (ricerca di rassicurazione da parte del gruppo e gratificazione narcisistica del leader) sono complementari e il gruppo inizia a vivere in funzione di questa illusione: se nessuno ha la forza di uscire da un tale circolo vizioso e di rivelare che il senso di tranquillità che si sperimenta è una fantasia destinata presto a rivelarsi tale, il destino del lavoro di gruppo sarà l'insuccesso. Molti fallimenti, che a volte hanno comportato anche conseguenze tragiche, sono interpretabili attraverso questa lettura.

Le qualità del «buon leader»

Adottando la prima delle due prospettive appena descritte, che punta a individuare le caratteristiche che qualificano i leader efficaci, vogliamo presentare tre *qualità personali* che decenni di studi sul tema hanno riconosciuto come cruciali ai fini di una efficace espressione di leadership in un gruppo di lavoro (Bass, Stodgill, 1990).

ORIENTARE AL CAMBIAMENTO

Ogni occasione di lavoro di gruppo è attraversata da momenti in cui gli

individui si trovano nella necessità di intraprendere un nuovo percorso, rivedere le scelte strategiche, modificare le modalità di lavoro. In queste situazioni si manifestano *resistenze al cambiamento* in cui si esprimono sentimenti di perdita (se non di vera e propria tristezza o nostalgia) rispetto a ciò che «era» e di incertezza (se non di vera e propria ansia o paura) rispetto a ciò che «sarà», che vengono esplicitati dai componenti tramite affermazioni e domande quali: «Perché cambiare se abbiamo sempre fatto così? È meglio procedere come stabilito!». A volte le resistenze sono così forti da impedire il cambiamento: il gruppo continua così a operare in una direzione o con un metodo che prevedibilmente comporterà il fallimento. Il fenomeno dell'*intensificazione dell'impegno*, la tendenza a persistere in un corso d'azione anche se i risultati ottenuti non sono all'altezza delle aspettative, o addirittura risultano dannosi (Cortese, Tesio, 2009), è un classico esempio di situazione in cui le resistenze emotive prendono il sopravvento sulle esigenze di tipo razionale.

È per questa ragione che nei casi in cui si voglia promuovere un vero cambiamento di rotta del gruppo non è sufficiente essere dei bravi *manager*, concentrati sul «come agire» (pianificare, dirigere, controllare, ottimizzare le risorse, ecc.), ma anche dei *leader* influenti, in grado di attenuare le resistenze e promuovere il desiderio di cambiare. In questo senso, esprimerà leadership chi non solo non è intimorito dal nuovo, ma è capace di condurre gli altri a cercarlo. La letteratura ha identificato nel termine *visione* l'abilità dei leader di promuovere immagini mentali chiare e convincenti del cambiamento e dei suoi esiti: dove vogliamo arrivare, cosa faremo per arrivare lì, quali vantaggi si otterranno (per noi, per l'organizzazione, per gli utenti, per la società, ecc.).

PERSEVERARE NELL'AZIONE

Un'altra caratteristica del leader che compare trasversalmente in differenti descrizioni è legata alla *perseveranza* nell'azione, ovvero alla propensione a non tornare indietro, anche di fronte alle difficoltà, alle titubanze, ai timori: esprime leadership chi non rinuncia, ma fa di tutto per giungere alla piena realizzazione del progetto intrapreso, al suo *compimento*.

Si narra che Alessandro il Grande, durante la campagna in Asia Minore, facesse bruciare le navi della sua flotta per convincere i suoi soldati che ci sarebbe stato un unico modo di rivedere la propria terra e i propri affetti: dovevano vincere. Questo gesto di «bruciare le navi» ben rappresenta l'orientamento del leader a rimanere determinato nei propri propositi e a trasmettere piena fiducia nella capacità del gruppo di raggiungere gli obiettivi.

INDIVIDUARE UN EQUILIBRIO

Quest'ultima qualità del leader ha a che fare con la gestione delle tensioni tra forze opposte che frequentemente minacciano il gruppo rischiando di produrre un conflitto oppure una *impasse*, quali per esempio:

- l'organizzazione o un interlocutore esterno ci chiedono delle cose che sono in contrasto con i nostri valori. Cosa fare per essere in contatto autentico con noi stessi in quella situazione?
- dobbiamo raggiungere il risultato in fretta, ma vogliamo anche avere tempo per «noi», per convivere in modo positivo e non rinunciare al nostro benessere in quanto individui. Esiste una via di mezzo?
- soggetti/utenti/clienti diversi si attendono da noi obiettivi differenti. Chi privilegiare e come negoziare?
- tra i componenti del gruppo sono presenti opinioni eterogenee. Come decidere?

Trovare un equilibrio richiede al leader sia di avviare un processo di *ascolto* delle istanze in gioco sia di individuare un percorso di «uscita» dalla situazione, che andrà presentato e condiviso con il gruppo, per essere approvato da tutti, eventualmente mediante un avvicinamento per tappe successive.

Due figure di leader

La seconda prospettiva sopra descritta, invece, invita a cercare una serie di *azioni di leadership* che si pongono a servizio del lavoro di gruppo e che possono essere intraprese da tutti i suoi componenti, che nel metterle in atto avranno l'occasione di esprimere la propria leadership.

In questo senso è opportuno distinguere tra la figura del leader istituzionale e la figura del leader operativo.

Il *leader istituzionale* corrisponde normalmente a chi ha convocato i componenti del gruppo, riunendoli per la prima volta, oppure al «referente interno» individuato dall'organizzazione per fare da tramite con il gruppo. La sua presenza risulta particolarmente importante nei primi momenti di vita del gruppo in quanto:

- rassicura circa il fatto che l'attività del gruppo risponde a un bisogno organizzativo;
- catalizza l'espressione di tutti gli interrogativi e le richieste di chiarimento che è importante esplicitare per comprendere meglio ragioni e regole del proprio lavoro;
- garantisce un iniziale presidio della definizione dell'obiettivo e del metodo di lavoro, favorendo lo svolgimento delle attività.

In ogni caso il leader istituzionale non sarà certamente in grado di esercitare tutte le azioni di leadership che si rendono necessarie per assicurare

il buon funzionamento del gruppo: ecco così che diviene fondamentale che gli altri componenti lo affianchino in questo compito assumendo il ruolo di *leader operativi* (definibili anche *leader di servizio* in quanto la loro azione non è diretta a ottenere riconoscimenti, bensì a facilitare il raggiungimento dell'obiettivo).

L'assunzione del ruolo di leader operativo è sia l'esito spontaneo del comportamento dei componenti del gruppo (per esempio, tenere d'occhio il tempo e aiutare il gruppo a procedere da un punto all'altro dell'ordine del giorno senza dilungarsi su dettagli inutili), sia di un'investitura esplicita (per esempio, vedersi attribuito il compito di sintetizzare su una lavagna a fogli mobili le differenti posizioni che emergono da una discussione o di redigere il verbale di una riunione).

Questi esempi evidenziano chiaramente come tutti i componenti possano assumere il ruolo di leader operativo nel corso della vita del gruppo: ragione per cui è possibile fare riferimento a questa concezione di leadership intesa come insieme di «azioni» che favoriscono il lavoro di un gruppo definendola *leadership diffusa*.

Le «buone azioni» della leadership

Le azioni di leadership diffusa che più frequentemente la ricerca ha portato alla nostra attenzione (Quaglino, Cortese, 2003) fanno riferimento ai temi dell'obiettivo, del metodo e dell'analisi di risorse e vincoli.

ESPLICITARE L'OBIETTIVO

L'obiettivo risponde alla domanda fondamentale «Perché siamo qui?» che ciascun componente si pone quando viene avviato un lavoro di gruppo: è il risultato atteso, il traguardo da raggiungere, lo scopo da ottenere. Se le persone non percepiscono una risposta chiara a questa domanda, non avranno nemmeno voglia di stare nel gruppo e di lavorare con gli altri. A volte se ne andranno fisicamente (probabilmente tutti abbiamo vissuto la sgradevole esperienza di un componente del gruppo che abbandona il tavolo di lavoro, magari con una scusa o con la promessa di tornare entro breve, ma non si ripresenta affatto); altre volte la loro presenza non sarà accompagnata da una reale partecipazione e propositività: si tratta in questo caso di un abbandono psicologico.

Nei gruppi reali si rileva tuttavia una resistenza, che talvolta assume la forma di un vero e proprio pudore, rispetto alla definizione dell'obiettivo: viene dato per scontato, chi deve precisarlo non lo precisa perché gli appare superfluo, chi potrebbe chiedere chiarimenti non li chiede perché teme di essere l'unico a non aver capito. Le domande rimangono

implicite, l'obiettivo non si esplicita, con il risultato che, parafrasando Wilfred Bion (1971), *il gruppo non comincia a esistere*.

Così, nel momento di avvio del lavoro di un gruppo, esprime una leadership (di servizio) chi fa presente che l'obiettivo non è stato ancora ben precisato, e contribuisce alla costruzione di una sua rappresentazione condivisa, di una sua immagine compresa da tutti allo stesso modo. E successivamente esprimerà leadership chi sarà capace di ricordare, precisare, chiarire l'obiettivo nei momenti di dubbio, smarrimento o slittamento di senso.

DARSI UN METODO

Il metodo fa riferimento all'insieme di regole che i componenti del gruppo scelgono di utilizzare per governare le proprie azioni e relazioni. Definisce, insomma, le modalità di lavoro e di interazione ritenute più appropriate per raggiungere l'obiettivo.

Ci sono situazioni che richiedono sia di «fare» sia di «interagire»; pensiamo, ad esempio, a un intervento chirurgico o alla preparazione di un pasto nella cucina di un ristorante. Ma in altre situazioni il gruppo non deve «fare» qualcosa, bensì «solo» interagire; come nella presa di una decisione in un'assemblea di condominio o nella raccolta di idee tra operatori di una comunità per la stesura di un progetto educativo.

In entrambi i casi la presenza di adeguate modalità di interazione risulterà fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo: se in una sala operatoria o nella cucina di un ristorante ci sono difficoltà di comunicazione, la prestazione non potrà essere di qualità eccellente. Allo stesso modo, un'assemblea di condominio o un gruppo di operatori non raggiungerà il proprio scopo in assenza di un confronto tra idee ben regolato.

Il dato che emerge dalle ricerche sul campo (Quaglino, Cortese, 2003), tuttavia, evidenzia come i gruppi «reali» dedichino un'attenzione molto limitata alla definizione del metodo di lavoro. Le interazioni sono spesso disordinate e confuse, di conseguenza frustranti e in qualche caso fonte di conflitti interpersonali: in assenza di un metodo il gruppo rischia di trovarsi in una situazione di stallo, se non addirittura di rimanere assoggettato alla volontà di chi ha il potere di imporsi, oppure di scindersi, o ancora – come nel caso dell'assenza dell'obiettivo – di perdere la «presenza» di qualcuno dei suoi componenti.

La seconda azione con cui si esprime una leadership (di servizio) ha, dunque, a che fare con la scelta delle modalità di interazione, sollecitata da domande quali «come lavoriamo insieme?», «come ci parliamo?», «chi comincia?».

Le persone che pongono questi interrogativi sono consapevoli del fatto che, a seconda del tipo di obiettivo che il gruppo si propone di raggiungere, diverse modalità di interazione avranno un valore anch'esso differente. Scegliere di fare un giro di tavolo in cui tutti devono dichiarare un'opinione, un *brainstorming* per lasciare a ciascuno la possibilità di esprimersi liberamente, chiedere a un componente di fare il punto della situazione, proporre delle alternative e votare quella più convincente sono alcuni esempi di modalità di interazione che vanno adottate oppure respinte in funzione dello scopo da perseguire e delle attività da svolgere.

Il gruppo che ha fretta, e dunque inizia ad agire o interagire senza essersi dato un metodo, è un gruppo in cui probabilmente ciascun componente crede di poter lavorare da solo, si sente autosufficiente, più capace, migliore degli altri, e dunque non si pone il problema delle relazioni interpersonali. Chi ha leadership, viceversa, è consapevole che in assenza di un metodo il gruppo continuerà a essere una «somma di singoli» piuttosto che un «noi» in grado di fare le cose in modo differente e più efficace rispetto a ciascuno dei suoi componenti.

ANALIZZARE RISORSE E VINCOLI

Per raggiungere il proprio obiettivo i gruppi necessitano di un insieme di risorse, quali le *competenze* dei propri componenti, le *informazioni*, l'*ambiente* di lavoro con il proprio arredamento e la sua disposizione nello spazio, gli *strumenti*. Allo stesso modo, è necessario che siano stati chiaramente individuati i vincoli da tenere in considerazione, ad esempio il *tempo* a disposizione, le *regole* da rispettare e i *protocolli* da seguire, il *budget* massimo di cui si può disporre.

Sarebbe banale affermare che un gruppo senza risorse non ha la possibilità di raggiungere l'obiettivo, e allo stesso modo che un gruppo che subisce dei vincoli insormontabili non è in condizione di risultare efficace, ma non è questo il nostro scopo. Ciò che ci preme sottolineare è piuttosto che – a parità di risorse e di vincoli – può comunque manifestarsi una significativa differenza nell'efficacia dei gruppi che dipende dalla loro capacità di riconoscere e utilizzare le risorse che hanno a disposizione, così come di tener conto dei vincoli che influenzano il loro agire.

In altri termini, un ostacolo che frequentemente frena l'efficacia dei gruppi non è l'insufficienza di risorse, bensì il mancato utilizzo delle risorse che il gruppo possiede. Spesso nei gruppi qualcuno afferma «Non possiamo farlo perché non abbiamo i mezzi!», ma si tratta di un errore, poiché le risorse ci sono, ma il gruppo non ne è consapevole, oppure ne è consapevole ma non è in grado di utilizzarle.

Una terza fondamentale azione di leadership riguarda, dunque, la definizione di un chiaro quadro relativo alle risorse a disposizione e ai vincoli di cui tener conto: le risorse vengono riconosciute e utilizzate al meglio, i vincoli vengono rispettati. A partire da questa presa di coscienza, se opportuno, i gruppi potranno avviare un negoziato con gli interlocutori esterni al fine di ottenere più risorse o di eliminare dei vincoli che non rendono possibile raggiungere l'obiettivo.

Venendo a un esempio concreto, c'è una risorsa che risulta particolarmente utile e poco costosa, ma al tempo stesso poco diffusa e – paradossalmente – poco utilizzata anche quando è disponibile: la *lavagna a fogli mobili*. La sua presenza consente di dare al gruppo il proprio bloc notes, che si aggiunge a quelli dei singoli componenti: un bloc notes che non è di qualcuno, bensì del gruppo, perché tutti lo possono vedere e leggere le stesse cose, così come tutti lo possono compilare, alzandosi e andando a scrivere. Al termine di ogni momento di lavoro, sfogliando la lavagna si può ripercorrere la storia del gruppo: le attività, i passaggi critici, i contributi di ciascuno, le scelte condivise e quelle controverse. Portare una lavagna nella sala riunioni, oppure alzarsi a scrivere, sono azioni di leadership tanto banali quanto essenziali al buon funzionamento del gruppo.

L'autoformazione: «Il ponte»

L'esercitazione si propone di sviluppare nei partecipanti la consapevolezza delle modalità con cui ciascun membro di un gruppo esprime una *leadership di servizio*, ovvero a impegnarsi, secondo le proprie competenze e abilità, per il raggiungimento dell'obiettivo proposto dal leader istituzionale.

In questo senso, l'attività è predisposta per fare emergere la differenza tra *leader istituzionale* (nominato dal gruppo all'avvio delle attività) e *leader operativo*. Nell'esercitazione – e come accade il più delle volte nella realtà – il leader istituzionale è sottoposto a una serie di vincoli che lo limitano nell'esercitare tutte le azioni di leadership che abbiamo precedentemente considerato: diviene così fondamentale che gli altri componenti lo affianchino per trasformare il loro ruolo da semplici «collaboratori» a veri e propri leader operativi, al servizio del gruppo e per il gruppo, in linea con la concezione di leadership di servizio (o diffusa) precedentemente descritta.

I partecipanti lavorano divisi in due sottogruppi, e ogni sottogruppo ha l'obiettivo di costruire la metà di un ponte.

L'attività prevede la presenza di un *committente* (il conduttore) e, per ciascun sottogruppo, del *leader istituzionale*, dei suoi *collaboratori* e degli

osservatori. L'esercitazione è indicata sia per un gruppo di partecipanti che non si conoscono bene o si vedono per la prima volta, sia per coloro che abitualmente nella realtà lavorano in *team*.

PRIMA FASE: L'OBIETTIVO (5 minuti) L'intero gruppo di partecipanti viene riunito e il conduttore comunica che sarà diviso in due sottogruppi e che l'esercitazione consisterà nel far costruire a ciascun sottogruppo la «metà di un ponte». Le due metà dovranno formare un ponte che permetta di unire due tavoli distanti 80 cm l'uno dall'altro. Il ponte dovrà appoggiarsi al piano di ciascun tavolo per 10 cm ed essere abbastanza solido per sostenersi senza alcun supporto fisico supplementare. I due sottogruppi costruiranno la propria metà del ponte lavorando separatamente, e al termine del lavoro dovranno unire le due metà per collegare i tavoli. Ora si chiede ai partecipanti di suddividersi in due sottogruppi e di nominare il proprio leader istituzionale. In alternativa, il leader istituzionale può essere individuato dal formatore.

SECONDA FASE: ISTRUZIONI (15 minuti) Dopo che ogni sottogruppo sarà stato condotto nello spazio dedicato all'esercitazione (gli spazi di lavoro andranno individuati in modo che i due sottogruppi non possano comunicare: si consiglia l'utilizzo di due salette in comunicazione con la sala principale, nella quale verranno collocati i due tavoli da unire con il ponte), il conduttore darà verbalmente e per iscritto a ciascun leader istituzionale le istruzioni specifiche per il proprio team (senza che l'altro leader possa ascoltarle). Il leader dovrà successivamente comunicarle al proprio sottogruppo di appartenenza.

TEAM 1

Il vostro team è stato scelto per le sue capacità tecniche e per le sue conoscenze dei materiali costruttivi più avanzati. Potete vantarsi di aver costruito i ponti più solidi che la società di costruzioni di cui fate parte ha realizzato. Queste opere hanno resistito a condizioni climatiche estreme e a forti scosse telluriche in ogni parte del globo. Il vostro ponte servirà a unire due città industriali molto popolate e diventerà la principale via di comunicazione della regione. Per questo dovrà essere il più solido possibile per sostenere un intenso traffico continuativo di veicoli ogni giorno.

TEAM 2

Il vostro team è stato scelto per le sue grandi capacità costruttive e tecniche, ma soprattutto per le sue comprovate doti artistiche. Potete vantarsi di aver costruito i ponti più belli del mondo e di aver vinto tanti premi internazionali non solo per la bellezza delle vostre opere, ma anche per la loro solidità. Il vostro ponte servirà a unire due città d'arte molto famose e diventerà la principale via di comunicazione della regione. Il vostro ponte si propone di diventare un esempio costruttivo di

ecocompatibilità, bellezza e solidità.

Ai leader dei due sottogruppi verranno date, sempre verbalmente e per iscritto, ulteriori istruzioni comuni.

ISTRUZIONI COMUNI

Avete complessivamente a disposizione per la comunicazione fra il vostro team e l'altro i seguenti mezzi:

- tre telefonate della durata massima di tre minuti ciascuna e tre e-mail;
- un incontro *face-to-face* tra i due leader della durata massima di cinque minuti.

Dovrete accordarvi con l'altro team sull'utilizzo di questi momenti di comunicazione.

Il tempo a disposizione complessivo è pari a 70 minuti e sarà così ripartito:

- lavoro in sottogruppo 60 minuti, di cui 15 circa per l'elaborazione della strategia e del progetto, e 45 circa per la realizzazione della metà di ponte;
- lavoro in plenaria 10 minuti, di cui 5 circa per l'unione dei due mezzi ponti, e altri 5 per il collaudo del ponte.

TERZA FASE: LAVORO IN SOTTOGRUPPO (60 minuti) Il leader comunica al sottogruppo qual è l'obiettivo da raggiungere. Il team si adopererà per elaborare la strategia e definire il progetto (15 minuti) e, successivamente, per realizzare concretamente la propria metà di ponte (45 minuti). In questa fase può essere interessante osservare se il team utilizza la lavagna a fogli mobili.

QUARTA FASE: LAVORO IN PLENARIA (10 minuti) I due sottogruppi si riuniscono nella sala principale dove sono stati predisposti i due tavoli distanti tra loro 80 cm, e procedono all'unione dei due mezzi ponti e al collaudo del ponte che ne risulta.

QUINTA FASE: RIFLESSIONE IN PLENARIA (60 minuti) Tutti i partecipanti si ritrovano in plenaria insieme al conduttore, che li accompagnerà nella verifica del lavoro di gruppo in termini di risultato ottenuto e – soprattutto – di modalità con cui si è operato per produrlo. Il paragrafo «Aspetti da osservare» fornisce una possibile traccia per la riflessione guidata dal conduttore.

Organizzazione dell'esercitazione

Perché l'esercitazione si svolga in modo efficace, è necessario organizzarla considerando alcuni elementi pratici e accompagnarla con un'attenta osservazione e una successiva riflessione sui punti chiave delle dinamiche stimulate. Può essere utile, perciò, videoregistrarne lo svolgimento (una videoregistrazione per sottogruppo) per consentire ai partecipanti di confrontare e analizzare le modalità di lavoro adottate dai due team a partire da un materiale «oggettivo» e non solo dal loro ricordo di quanto è avvenuto.

DIMENSIONI DEL GRUPPO E SPAZI

L'esercitazione richiede circa due ore e mezza, e può essere svolta da un gruppo composto da un minimo di 9 a un massimo di 15 persone. Ciascuno dei sottogruppi dovrà infatti essere composto da 4-6 persone, incluso il leader istituzionale. Verranno inoltre assegnati a ciascun sottogruppo uno o due osservatori (nessun osservatore nel caso di 9 partecipanti). Ad esempio, nel caso di un gruppo di partecipanti di 15 persone, uno farà il conduttore e gli altri verranno suddivisi in due sottogruppi di 7 persone ciascuno, comprendenti: 1 leader, 4-5 collaboratori, 1-2 osservatori.

Come abbiamo già sottolineato, è importante prevedere l'uso di spazi diversi per ciascun sottogruppo o, in alternativa, di uno stesso spazio molto ampio e comunque diviso in due sotto-ambienti (con un tendone, un mobile, delle piante, ecc.), in modo che i due team non siano in grado di comunicare e di vedere ciò che fa l'altro.

MATERIALI

Il conduttore consegnerà ai due leader il materiale in modo che le risorse a disposizione dei sottogruppi siano diverse: ad esempio un team possiederà delle forbici e l'altro dei righelli. Questa situazione di *interdipendenza delle risorse* (Cortese, Spagnolo, 2009) dovrebbe spingere i team a sviluppare comportamenti collaborativi. Tra i materiali da distribuire ci sono: forbici, righelli, taglierino, pennarelli colorati, colla, fogli di carta di 4 diversi colori (un set di materiali per gruppo inserito in una grande busta-contenitore); post-it colorati (di varie dimensioni); foglio di istruzioni; due lavagne a fogli mobili con pennarelli (per disegnare il progetto); qualche fotografia con descrizione dei ponti più famosi del mondo (da internet).

Altro materiale di provenienza personale dei partecipanti o disponibile in aula (*clips*, penne da usarsi come sostegni o righelli, anelli, ecc.) verrà eventualmente improvvisato a seconda delle idee creative dei sottogruppi. Di norma, il conduttore consente ai team di utilizzare questi materiali personali, sottolineandole il valore come momento di attenzione alle *risorse*.

Per le comunicazioni telefoniche tra i due leader istituzionali potrà essere utilizzato un telefono fisso, se presente nelle due salette in cui i sottogruppi lavorano, oppure il cellulare personale dei due leader. Per l'invio delle e-mail tra i due leader, qualora non fossero disponibili due PC o cellulari con collegamento a internet, il docente farà in modo che si passino messaggi scritti su carta che simulano una e-mail. L'incontro tra

i due leader avverrà nel locale dove ci sono i due tavoli da unire, senza che i sottogruppi possano assistere.

COMPITI DEI DIVERSI RUOLI

L'esercitazione consente di riflettere sulle modalità di svolgimento dei compiti da parte di ciascun sottogruppo, e di analizzare se e come all'interno di ogni sottogruppo emerge una leadership diffusa.

Al leader istituzionale (nominato dal sottogruppo o dal formatore) sono attribuiti compiti ben definiti: riceve in consegna le istruzioni e i materiali che servono per la costruzione della metà del ponte; è responsabile del risultato da consegnare al committente; mantiene i rapporti con il leader dell'altro sottogruppo mediante le tre telefonate, le tre e-mail e l'incontro *face-to-face* con l'altro leader.

Il leader istituzionale, inoltre, non può costruire materialmente il ponte: si troverà piuttosto a dover gestire un processo di delega. Può dare il suo supporto:

- nella fase iniziale di trasferimento delle informazioni ricevute e di elaborazione della strategia e del progetto;
- controllando mano a mano il lavoro;
- rispondendo alle richieste dal team rispetto alla comunicazione con l'altro team.

Una prima variante dell'esercitazione prevede che il leader istituzionale stia insieme ai componenti del sottogruppo (i collaboratori) per tutti i 60 minuti previsti per la fase di lavoro in team. Una seconda variante prevede invece che egli sia collocato in una stanza diversa da quella dei collaboratori, e possa interagire con il team per un massimo di cinque volte (non più di tre minuti per ogni volta). Tali interazioni possono essere richieste dal leader o dal sottogruppo.

La seconda variante – in cui il leader istituzionale non è fisicamente con il team se non per un totale massimo di 15 minuti – consente di osservare meglio l'espressione di leadership operativa da parte dei collaboratori, ed è pertanto quella che proponiamo di seguire (anche se l'individuazione di un locale attiguo in cui collocare il leader istituzionale può rappresentare una piccola complicazione in termini di *setting*) e a cui faremo riferimento nel definire gli «aspetti da osservare». Si tratta inoltre di una riproduzione più fedele di ciò che avviene nelle situazioni di lavoro «reale».

I *collaboratori* hanno il compito di costruire concretamente la metà del ponte secondo le istruzioni trasmesse dai leader istituzionali, nei tempi previsti e senza avere rapporti diretti con l'altro sottogruppo.

Gli *osservatori* non partecipano alla costruzione e hanno il compito di

osservare le interazioni tra i componenti di ciascun team, tra il leader istituzionale e i suoi collaboratori, tra i due leader istituzionali, secondo le linee-guida presentate qui di seguito.

ASPETTI DA OSSERVARE

Si consiglia al conduttore e agli osservatori di annotare per iscritto i passaggi più significativi rilevati nel corso dello svolgimento dell'esercitazione, in modo da riportarli nella fase di discussione in plenaria. Come detto, la videoregistrazione potrà aiutare il gruppo a prendere coscienza, analizzare e progettare i propri comportamenti.

UNA GUIDA COINVOLGENTE In particolare, per il ruolo del leader istituzionale verranno osservati i seguenti aspetti:

- come il leader propone al team l'*obiettivo* e la *visione*. Mentre l'obiettivo si esprime in termini quantitativi e di tempistica (costruire una metà del ponte con certe caratteristiche entro un'ora), la visione si esprime in termini qualitativi, riferendosi ad esempio alla solidità e resistenza per il primo team, e alla bellezza ed ecocompatibilità per il secondo. Ricordiamo che la visione è «l'abilità dei leader di promuovere immagini mentali chiare e convincenti dell'obiettivo e dei suoi esiti» (Cortese, Spagnolo, 2009);
- il rispetto dei vincoli relativi al numero delle interazioni e alla loro durata;
- lo stile di relazione utilizzato, che può evincersi dalle modalità di coordinamento, di motivazione dei collaboratori e di utilizzo della delega (democratico-partecipativo, autoritario, permissivo). Come abbiamo osservato, il leader sarà tanto più efficace quanto più consentirà ai componenti del sottogruppo di manifestare la propria leadership;
- come offre il suo contributo all'elaborazione di una strategia; come propone o valuta le diverse metodologie di lavoro proposte; come perviene insieme al team alla definizione di un progetto;
- come organizza un piano di comunicazione con l'altro team tenendo anche conto che le risorse a disposizione dei team potrebbero essere diverse e dunque potrebbe essere possibile sviluppare sinergia e collaborazione nel loro utilizzo;
- come procede nell'integrare le competenze tra componenti del suo team;
- come facilita o rende difficoltosa l'integrazione degli obiettivi dei due team.

UNA PARTECIPAZIONE INTERATTIVA Nell'osservare i collaboratori, tutti potenziali leader operativi, si terrà conto dei seguenti aspetti:

- in che misura hanno compreso obiettivo e visione, nonché se hanno

fatto domande volte a garantirne una rappresentazione comune all'interno del team;

- come sono pervenuti a definire un metodo di lavoro condiviso sia quando si è trattato di definire la strategia, sia quando si sono occupati della costruzione del ponte;
- quanto e come hanno monitorato scadenze e requisiti di progetto prestando attenzione a tali aspetti anche in assenza del leader;
- quante interazioni hanno avuto con il leader e a quale scopo; se si aspettavano che il leader intervenisse o se essi stessi si dimostravano proattivi e propositivi nel chiedergli un momento di incontro;
- quanto e come si sono osservati e ascoltati tra loro e hanno puntato a integrare le diverse competenze presenti nel team;
- come agivano per proporre al leader richieste di comunicazione con l'altro team e per venire a conoscenza dei contenuti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bass B. M., Stogdill R. M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Free press, New York 1990.
- Bion W. R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971.
- Cortese C. G., Del Carlo A., *La selezione del personale*, Raffaello Cortina, Milano 2008.
- Cortese C. G., Spagnolo R., *Gruppi che funzionano*, Araba Fenice, Boves (Cn) 2009.
- Cortese C. G., Tesio L., *La decisione nelle organizzazioni*, in Argentero P., Cortese C. G., Piccardo C. (a cura di), *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina, Milano 2009.
- Lewin K., Lippitt R., White R. K., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climate*, in «Journal of Social Psychology», 10, 1939, pp. 271-299.
- Quaglino G. P., Cortese C. G., *Gioco di squadra*, Raffaello Cortina, Milano 2003.
- Quaglino G. P., Ghislieri C., *Avere leadership*, Raffaello Cortina, Milano 2004.

Una guida all'analisi del gruppo

Ogni gruppo ha una sua storia da raccontare. Unica e irripetibile nel suo svolgersi nel tempo dentro un particolare territorio e una specifica organizzazione di lavoro. Ma ogni gruppo è sempre da misurare su alcune «costanti» legate ai processi evolutivi, dato che i gruppi crescono oppure vanno in crisi, si esaltano o si deprimono, sono generatori o dissipatori di risorse, sono democratici o si rifugiano nella delega. La storia di un gruppo non è mai scritta una volta per sempre. Averne consapevolezza chiede di interrogarsi insieme su «cento domande» che sollecitano ogni membro, in particolare chi coordina.

Cento domande per osservarsi in gruppo

Appunti per lavorare in modo efficace

Claudio G. Cortese, Gian Piero Quaglino

Benché i gruppi di lavoro nei diversi ambiti siano una realtà diffusa, non si può dire che la competenza del lavorare insieme sia consolidata e radicata. Come fare allora per lavorare più efficacemente nei nostri gruppi? Quali gli atteggiamenti e i comportamenti che favoriscono l'emergere di un gruppo efficace? Un elenco di cento domande può aiutare a monitorare il procedere del gruppo, a tracciare un percorso di riflessione e apprendimento sul lavorare in gruppo e di gruppo.

Lavorare in gruppo è un'esigenza fondamentale di qualsiasi collettività che si propone di fare qualcosa insieme, in quanto consente di integrare competenze, valori e punti di vista differenti. Non a caso i momenti di lavoro di gruppo vengono spesso definiti *riunioni*: si tratta, appunto, di *ri-unire*, ovvero di rimettere insieme ciò che era separato, per recuperare *unità* (univocità) e forse anche, auspicabilmente, per saggiarne l'*unione* (che come si sa «fa la forza»).

D'altro canto, quando si pensa alle proprie esperienze di lavoro di gruppo, i ricordi piacevoli, gli episodi gratificanti, i casi di successo sono limitati. Del molto che sappiamo sui gruppi e delle migliaia di contributi accumulati nei luoghi della ricerca sperimentale così come dell'indagine sul campo, guardando ai gruppi in azione nei più diversi contesti di lavoro si potrà sempre dire che non ce ne facciamo granché. Il molto sapere sui gruppi non si è ancora tradotto in sufficiente competenza, lo iato è palese, lo scarto ancora preoccupante.

È possibile incrementare l'efficacia del nostro modo di lavorare in gruppo oppure dobbiamo rassegnarci a ripetere i soliti errori?

Noi crediamo che sia possibile.

Esistono gruppi che funzionano, a volte senza sforzi particolari e altre

volte con maggiore fatica: tutti ne abbiamo fatto parte in qualche occasione, o almeno li abbiamo visti all'opera, ne abbiamo sentito parlare... L'interrogativo è allora: *come possiamo fare per lavorare più efficacemente nei nostri gruppi?*

È questa la domanda che ci siamo posti alcuni anni fa, quando abbiamo avviato una ricerca sul campo da condurre attraverso dialoghi, interviste, osservazioni nei luoghi di lavoro e nelle aule della formazione per individuare gli atteggiamenti e i comportamenti che favoriscono l'emergere di un gruppo efficace. L'analisi delle storie ha puntato a fare ordine ed evidenziare le regole che potevano avere una portata generale e dunque risultare riconoscibili a tutti coloro che si trovano a operare nei gruppi di lavoro. Per questa ragione la ricerca ha avuto come esito la *definizione di un modello* che ci consente di tracciare un percorso di riflessione e apprendimento sul lavorare in gruppo e di gruppo.

Come si vede dalla *Fig. 1* tale modello si articola in due differenti piani. Il *primo* è rappresentato dai *quattro «confini» del campo di gioco* del gruppo costituiti dall'obiettivo, dal metodo, dalle risorse e dal coordinamento.

- L'*obiettivo* istituisce la meta, il traguardo atteso e al tempo stesso fissa il cammino (come compito) da intraprendere per conseguirlo e richiama lo scenario (la strategia) in cui tale traguardo si colloca.

- Il *metodo* definisce i principi e i criteri (operativi) che possono essere peculiari e distintivi con riferimento all'obiettivo o piuttosto generali e sovraordinati presidiando il «fare insieme».

- Le *risorse* circoscrivono la molteplicità dei mezzi a disposizione, sia nel senso di tutto ciò che è «dotazione» in riferimento all'obiettivo, sia nel senso di tutto ciò che è potenziale condivisibile.

- Il *coordinamento* fissa le regole e i modi del governo dell'interazione e dunque del procedere comune (e «organizzato») verso l'obiettivo.

Il *secondo* piano fa invece riferimento alle quattro «forze» in campo costituite dalla comunicazione, dalla collaborazione, dalla motivazione e dalla fiducia.

- La *comunicazione* identifica la qualità eminentemente conversazionale del lavorare insieme pur nella molteplicità dei differenti aspetti costituiti dal dialogo da un lato e dall'ascolto dall'altro.

- La *collaborazione* ancora il senso specifico di questo fare comune che è atteso dall'operare come gruppo e che altrimenti si potrebbe esprimere come impegno sinergico.

- La *motivazione* designa l'ambito dell'investimento nella sfida rappresentata dalla «partita» affidata al gruppo o che il gruppo stesso si è dato, e d'altro canto l'insieme delle «energie» orientate verso tale sfida.

Fig. 1 - I confini e le forze del lavorare in gruppo⁽¹⁾

• La *fiducia* pone la questione cruciale della qualità e della reciprocità dello scambio all'interno della rete di relazioni che tiene insieme i componenti del gruppo.

Nelle prossime pagine presenteremo in modo più articolato questo modello attraverso un elenco di domande (in tutto 100) che può essere utilizzato per monitorare il procedere del gruppo utilizzando l'osservazione o l'auto-osservazione. Siamo infatti convinti che, al di là delle occasioni di formazione di tipo formale e istituzionale (letture, corsi, seminari, workshop, ecc.), l'apprendimento al lavoro di gruppo possa e debba avvenire anche in ogni occasione in cui il gruppo si riunisce per lavorare insieme: l'*autoformazione*, ovvero la capacità di apprendere da se stessi e dagli altri riflettendo sulla propria esperienza, è probabilmente la principale risorsa di cui disponiamo per la nostra crescita e alla quale non possiamo rinunciare.

Obiettivo, compito e strategia

L'ISTITUZIONE DEL GRUPPO

1. Chi istituisce il gruppo?
2. Chi ne fa parte?
3. Come vengono convocati i componenti? Come rispondono alla convocazione? Come si arriva alla conferma del primo incontro?

Come accade per gli esseri umani, così anche per il gruppo possiamo distinguere tra il momento in cui viene concepito e il momento in cui viene alla luce. L'istituzione del gruppo corrisponde al suo concepimento ed è dunque importante che risulti chiaramente esplicitato sia chi ha

1 | Quaglino G. P., Cortese G. C., *Gioco di squadra*, Raffaello Cortina, Milano 2003.

pensato e voluto quel gruppo sia il criterio in base al quale sono stati scelti i suoi componenti. Allo stesso modo la convocazione dei componenti è un passaggio da presidiare con attenzione. Si pongono, infatti, le premesse per costruire un positivo senso di appartenenza piuttosto che uno spiacevole senso di estraneità. Si tratta dunque di contattare ciascuno, specificando un luogo di incontro e un orario di lavoro, e di verificare in seguito che tutti possano essere presenti al primo incontro (o giustificare la loro eventuale assenza).

L'APERTURA DEL PRIMO INCONTRO

4. Chi apre i lavori del gruppo?
5. Come socializzano i componenti del gruppo?

Il primo incontro sancisce la nascita del gruppo. I lavori vengono avviati ufficialmente, meglio se da chi ha istituito il gruppo o quanto meno da un suo delegato, e i componenti socializzano, presentandosi: in questa fase è opportuno lasciare più spazio a chi è meno conosciuto e dunque ha dei legami più deboli con le altre persone. Ma il passaggio cruciale, il momento in cui il gruppo veramente avvia la propria storia, è la definizione dell'obiettivo. Il gruppo inizia, infatti, a «esserci» non tanto grazie alla convocazione che i suoi componenti hanno ricevuto, ma piuttosto in seguito all'espressione di una finalità comune.

L'OBIETTIVO

6. Chi dichiara l'obiettivo?
7. Chi contribuisce alla definizione dell'obiettivo? Come viene definito l'obiettivo?

L'obiettivo è il risultato atteso dal gruppo, il traguardo da raggiungere, lo scopo che il gruppo si propone di ottenere: il suo principio (il suo fine) e la sua conclusione (la sua fine). Una volta raggiunto l'obiettivo quel gruppo infatti non esisterà più: ci vorrà un nuovo obiettivo per farlo tornare in campo e vederlo giocare una nuova partita. Per contro, in assenza di un obiettivo il gruppo non potrà mai avere fine: come possiamo capire se siamo arrivati in mancanza di una destinazione dichiarata? È chi ha convocato il gruppo a doversi occupare in prima persona di definire l'obiettivo, ma tutti potranno contribuire, con le loro osservazioni e le loro domande, a renderlo progressivamente più chiaro e condiviso.

CHIAREZZA E CONDIVISIONE DELL'OBIETTIVO

8. In che misura l'obiettivo è chiaro? Tutti riconoscono l'obiettivo? Come viene verificata la comprensione dell'obiettivo?
9. Come si conserva la memoria dell'obiettivo?

10. L'obiettivo è condiviso? Ci sono espressioni di dissenso verso l'obiettivo? Come vengono gestite?

11. Tutti esprimono la propria disponibilità a impegnarsi nel lavoro?

La chiarezza è la principale qualità dell'obiettivo: vi è chiarezza quando tutti i componenti del gruppo sono in grado di rappresentarsi l'obiettivo allo stesso modo. Viceversa, se l'obiettivo non è chiaro, ovvero se i componenti del gruppo non lo hanno compreso allo stesso modo, non ci sarà un obiettivo di gruppo, ma rimarranno tanti obiettivi individuali. Non sempre l'obiettivo deve essere condiviso, cioè tale da convincere sempre, in ogni suo aspetto, tutti. Ci possono essere obiettivi che non convincono completamente, che appaiono in parte inutili, poco innovativi, non pienamente coerenti, ma che ugualmente le persone si impegnano a raggiungere.

È importante evitare che la mancanza di condivisione raggiunga livelli estremi. Se in un certo momento l'obiettivo non convince più, e un numero significativo di componenti si dichiara in disaccordo, è importante sospendere il lavoro e puntare ad alimentare la condivisione dando senso a ciò che si sta facendo. In ogni caso fare chiarezza aiuta a promuovere la condivisione: a volte non si è convinti in quanto non si è capito, e quando si capisce ci si convince.

IL COMPITO

12. C'è un compito implicitamente contenuto nell'obiettivo?

13. Chi contribuisce alla definizione del compito? Come viene definito il compito?

14. In che misura il compito è chiaro? Tutti riconoscono il compito? Come viene verificata la comprensione del compito?

Se l'obiettivo ci dice «perché», il compito ci dice «che cosa»: è infatti l'attività che siamo chiamati a svolgere, il lavoro che ci consente di raggiungere l'obiettivo. Ad esempio, se l'obiettivo è «scrivere un progetto» il gruppo si troverà a realizzare differenti compiti: far circolare delle informazioni, esprimere pareri, formulare ipotesi, prendere delle decisioni, risolvere problemi, ecc. Ragionare sin da subito in termini di compito è importante per comprendere quali risorse (tempo, competenze, budget...) saranno necessarie per il proseguimento del lavoro del gruppo.

LA STRATEGIA

15. C'è una strategia implicitamente contenuta nell'obiettivo?

16. Chi contribuisce alla definizione della strategia? Come viene definita la strategia?

17. In che misura la strategia è chiara? Tutti riconoscono la strategia? Come viene verificata la comprensione della strategia?

La strategia, dal canto suo, rappresenta la cornice di riferimento all'interno della quale il gruppo è chiamato a lavorare. Nel caso dei gruppi che operano in un'organizzazione chiedersi qual è la strategia significa identificare le mete (di ampio respiro, a lungo termine, con un più elevato grado di priorità) che danno senso all'obiettivo affidato al gruppo e consentono di comprenderne il significato più autentico. La possibilità di riconoscere una strategia sostiene la condivisione dell'obiettivo, che in questa nuova luce può apparire più logico e appropriato.

DOPO IL PRIMO INCONTRO E NELL'INTERVALLO TRA INCONTRI

18. Che nome si dà il gruppo?
19. Come vengono calendarizzati gli incontri?
20. In che misura vengono precisate le attività che si faranno? Quali strumenti di comunicazione si definiscono?
21. Come si congedano i componenti del gruppo?
22. Che materiali vengono diffusi dopo l'incontro? Chi si occupa della diffusione?
23. Chi ricorda l'approssimarsi dell'incontro successivo?

Tenere a mente l'obiettivo sarà più semplice se quanto stabilito è stato fissato su carta e compare sistematicamente sui documenti prodotti dal gruppo. Lo sforzo di «fare mente locale» può essere ulteriormente facilitato quando il gruppo si dà un nome che richiama l'obiettivo: ad esempio, gruppo «Nuova ludoteca», gruppo «Valutazione qualità», gruppo «Aggiornamento educatori», ecc.

L'elenco dei compiti che articolano il lavoro di gruppo diviene l'agenda del gruppo: ovvero la sequenza delle attività da realizzare che definisce tempi e luoghi dedicati a ciascuna di esse. Questo calendario è fondamentale in quanto circoscrive gli spazi di esistenza fisica del gruppo, vincolando al tempo stesso le agende individuali di ciascun componente. Ovvio dunque che vada predisposto con un certo anticipo e concordato anche in funzione delle specifiche esigenze di presidio delle altre attività di lavoro. Il gruppo ha infine bisogno di stabilire al proprio interno delle modalità di comunicazione che consentano di dialogare tra una sessione di lavoro e l'altra, di scambiarsi materiali, di contattarsi in prossimità di ogni incontro per verificare e sollecitare la presenza di tutti.

NEI SUCCESSIVI INCONTRI

24. Chi apre i lavori del gruppo?
25. Come viene ricordato l'obiettivo? Chi fa il punto rispetto all'esecuzione del compito?

Per evitare ogni rischio di confusione è importante che ogni momento di incontro preveda un'apertura formale, che consenta di aver presente

quanto è accaduto in precedenza: ovvero di ricordare l'obiettivo e riconoscere a che punto si è giunti nella sequenza di attività che conducono verso il suo raggiungimento. In tal senso, se è vero che richiamare l'obiettivo dà modo alle persone di immergersi nelle attività con una motivazione più forte derivante dalla consapevolezza della meta, identificare i passi compiuti offre una misura della propria efficacia alimentando la fiducia nelle possibilità del gruppo.

Metodo

I gruppi di successo non si fermano alla definizione dell'obiettivo e del compito, ma sin dai primi momenti di lavoro puntano a progettare le proprie modalità di funzionamento, ovvero a definire un certo numero di regole capaci di governare le attività da svolgere. Il metodo rappresenta infatti il percorso che il gruppo stabilisce per realizzare il compito: il modo di fare, il procedimento, il sistema.

OCCUPARSI DI METODO

26. Come viene presentata la questione del metodo?
27. Chi la pone per primo? Chi la sostiene? Chi tende a renderla marginale?
28. Quante volte la questione viene presentata senza che il gruppo decida di occuparsene? Come viene esplicitata la decisione di occuparsi del metodo?
29. Quanto tempo viene stabilito di investire? Chi guida la discussione?

Si può parlare di metodo sia facendo riferimento alla prestazione sia facendo riferimento al rapporto tra le persone. Quando il metodo si riferisce alla prestazione definisce le modalità tecniche di realizzazione delle attività. È il caso, ad esempio, delle situazioni in cui si tratta di segmentare il compito in differenti sotto-attività, oppure di stabilire dei protocolli standard da seguire per lo svolgimento delle differenti operazioni. Quando invece il metodo si riferisce al rapporto tra le persone precisa le modalità di interazione tra i componenti del gruppo. È il caso, ad esempio, delle situazioni in cui si tratta di stabilire se nel corso di una discussione gli interventi devono essere proposti secondo una sequenza prestabilita, oppure possono susseguirsi in modo casuale.

La ricerca ha evidenziato che nei gruppi di lavoro reali ragionare sul metodo appare in molti casi un'occupazione inutile e dispendiosa, e spesso prevale la fantasia che nel corso del lavoro le cose si sistemano da sole: l'ansia legata alla realizzazione del compito spinge ad agire prima di pensare a come agire.

È invece importante che l'istanza del metodo venga sostenuta fino a che il gruppo non si è convinto a prenderla in considerazione. Talvolta sarà

sufficiente porre la domanda «Come lavoriamo?» per interrompere il flusso di azioni che potrebbe portare automaticamente dalla definizione dell'obiettivo e del compito al momento di esecuzione, altre volte si tratterà di essere più insistenti, dunque di ripeterla o di difenderla. Quando finalmente qualcuno dirà «potremmo lavorare così...» il gruppo sarà pronto: la caccia al metodo è cominciata.

I CRITERI DI SCELTA DEL METODO

30. Come viene presentata la richiesta di individuare i criteri per la scelta del metodo? Tutti la ritengono utile?
31. Emergono già in questo momento vere e proprie proposte di metodo?
32. Quali criteri di scelta del metodo vengono proposti? Chi li propone?
33. Come vengono raccolte le proposte? Come termina la fase di raccolta dei criteri?
34. Quanti criteri sono stati prodotti? Come si immagina di utilizzare successivamente i criteri? Viene precisata una graduatoria di importanza dei criteri?
35. Come viene condivisa la lista completa dei criteri? Chi la conserva?

Dopo aver chiarito l'obiettivo, il gruppo efficace si impegna dunque nella ricerca di un metodo. Anzitutto di un metodo capace di regolare le interazioni, poi di un metodo tale da portare a compimento le attività. Il primo aspetto è prioritario in quanto la stessa ricerca del metodo di tipo tecnico non può essere portata a termine in assenza di un «ordine» sul piano relazionale. Tutti possono formulare proposte di metodo, e per confrontarle e valutarle alla ricerca della più convincente e vantaggiosa per il gruppo è importante aver definito in precedenza dei criteri di scelta. Ad esempio, tra i criteri potranno essere considerati l'adeguatezza rispetto al compito che il gruppo è chiamato a eseguire, la coerenza con le risorse e i vincoli che qualificano la situazione in cui il gruppo si trova a operare, la corrispondenza con le attese e i desideri dei componenti del gruppo.

LA FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE DI METODO

36. Come viene presentata la richiesta di formulare proposte di metodo? Vengono richiamati l'obiettivo, il compito e la strategia definiti nel corso della prima fase del lavoro di gruppo?
37. Come lavorano i componenti del gruppo per individuare le proposte?
38. Quali proposte di metodo vengono presentate? Chi le presenta? Il coordinatore formula proposte?
39. Come vengono raccolte le proposte?
40. In che misura la presentazione contiene o sollecita già una discussione delle proposte? Come ha termine la fase di raccolta delle proposte?
41. Quante proposte sono state prodotte? Come viene condivisa la lista completa delle proposte? Chi la conserva?

Ci sono situazioni in cui il coordinatore ha una sua proposta di metodo e altre in cui semplicemente sollecita le proposte degli altri componenti. La

ricerca ha evidenziato come nei gruppi efficaci sia più frequente questa seconda situazione: tutti coloro che hanno un'idea circa i caratteri che il metodo può assumere la dichiarano e al termine di una discussione si sceglie la proposta che appare più efficace in funzione dei criteri stabiliti in precedenza.

In questo senso non va presa in considerazione solo la proposta di chi ha portato all'attenzione del gruppo il problema del metodo: è una tra le tante, magari la più ragionevole, ma non può essere l'unica. Non c'è nessun metodo meno efficace di quello imposto al gruppo in nome della maggior autorevolezza di qualcuno.

LA VALUTAZIONE DELLE PROPOSTE DI METODO

42. Come avviene la valutazione delle proposte di metodo? Chi la guida?

43. I criteri vengono richiamati? Ci sono dei criteri che vengono cancellati? Emergono nuovi criteri?

44. Come sono chiamati a esprimersi i componenti del gruppo? Le valutazioni individuali vengono quantificate in un punteggio/formula di sintesi? Come vengono conservate?

45. Come vengono messe a confronto le valutazioni delle differenti proposte?

46. Viene stilata una graduatoria delle proposte? Emerge una proposta che viene valutata in modo nettamente più positivo delle altre?

47. La proposta valutata in modo più positivo convince tutti? Come viene espresso l'eventuale dissenso? Qualche componente del gruppo tenta di influenzare gli altri?

Abbiamo detto in precedenza che l'obiettivo, il compito e la strategia devono essere chiari e ragionevolmente condivisi: sappiamo che una condivisione completa dell'obiettivo, al 100% nello spazio e nel tempo, è difficilmente raggiungibile.

Per quanto riguarda il metodo, oltre alla chiarezza, è invece necessaria una piena ed esplicita condivisione.

Affinché il metodo funzioni, ovvero sia in grado di orientare le azioni e le interazioni tra le persone, tutti devono rispondere positivamente alla domanda: «Siamo d'accordo?».

Una volta individuato il metodo che consente di soddisfare in misura maggiore i criteri definiti, i gruppi efficaci dedicano uno spazio alla verifica della sua condivisione: ovvero a tutti i partecipanti viene chiesto un esplicito consenso rispetto al suo utilizzo. Un componente del gruppo sintetizza il metodo, eventualmente aiutandosi con la lavagna per evidenziare i vari passaggi previsti, e tutti dichiarano il loro accordo/disaccordo.

A chi esprime disaccordo viene chiesta una proposta alternativa che, prima di venire adottata, dovrà essere sottoposta allo stesso percorso di verifica in funzione dei medesimi criteri e dovrà ottenere il consenso di tutti gli altri componenti del gruppo.

PER NON PERDERE DI VISTA IL METODO

48. Il metodo prescelto viene ricordato al gruppo di lavoro? Chi lo presenta?
 49. Si produce un documento scritto per fissare le caratteristiche del metodo?
 50. Come si tematizza la possibilità di cambiare il metodo in momenti futuri del lavoro di gruppo?

Sia esso un giro di tavolo, un brainstorming, uno scambio di informazioni, ecc., i caratteri del metodo che si è scelto vanno continuamente ricordati al gruppo, in particolare nelle situazioni in cui ci si accorge che l'«ansia di fare» porta a trascurare il modo in cui si procede e, in ultima analisi, ad agire male. Allo stesso modo è importante aver presente che in qualunque momento il gruppo potrà cambiare il proprio metodo: quando non risulta più adeguato rispetto al compito e all'obiettivo, oppure coerente con le risorse e i vincoli, o ancora corrispondente alle attese e ai desideri, il metodo va messo in discussione. Per cambiare il metodo è sufficiente che qualcuno ponga l'interrogativo: «Siamo sicuri che questo sia il metodo migliore?». Potrà riaprirsi un ciclo di proposte-verifiche capace di dare al gruppo maggiore efficacia nel proprio lavoro.

Risorse e vincoli**OCCUPARSI DI RISORSE E VINCOLI**

51. Il gruppo si pone il problema delle risorse e dei vincoli?
 52. Che tipo di analisi viene realizzata? Chi la guida?

Per conseguire l'obiettivo qualsiasi gruppo ha la necessità di disporre di risorse e mezzi, così come di conoscere i vincoli che sono stati definiti nel momento della sua istituzione. Verificare i caratteri del panorama di risorse e vincoli che condizionano il lavoro del gruppo è dunque un passaggio fondamentale che va compiuto, come nel caso della definizione del metodo, prima di iniziare a lavorare.

LE PERSONE

53. Le competenze dei componenti sono coerenti rispetto alle attività da svolgere? Il gruppo possiede tutte le competenze necessarie? Emerge la necessità di cercare alcune competenze all'esterno del gruppo?
 54. I componenti sono disponibili a dichiarare le proprie competenze? Le persone si ascoltano mentre ciascuno dichiara le proprie competenze?
 55. Quale livello di eterogeneità tra le competenze dei componenti presenta il gruppo? Prevale la «cultura dell'uguaglianza» o la «cultura della differenza»?
 56. Quali dispositivi di integrazione delle competenze sono stati definiti? Chi presidia l'integrazione delle competenze?
 57. I ruoli vengono attribuiti in funzione delle competenze possedute?

La più ovvia risorsa/vincolo a disposizione di un gruppo sono i suoi componenti: è pertanto utile fare un «censimento» in cui ciascuno dichiara quali sono le competenze che possiede, le attività che si candida a svolgere e il ruolo in cui immagina di poter offrire il contributo migliore. Si tratta di un passaggio che può risultare difficile quando nel gruppo prevale una «cultura dell'uguaglianza» che confonde l'assenza di conflitti con l'assenza di differenze.

I gruppi efficaci sono in tal senso capaci di sviluppare una «cultura della differenza» che consente a ciascuno di valorizzare le proprie doti e specificità senza il timore di essere giudicato, invidiato o boicottato. In tal modo si potrà definire un vero e proprio «bilancio» delle competenze presenti nel gruppo, punto di partenza sia per l'attribuzione dei compiti e dei ruoli, sia per l'eventuale ricerca di risorse esterne in grado di fornire al gruppo le competenze che nessuno possiede.

LE INFORMAZIONI

58. Il gruppo governa attivamente le informazioni?
59. Il gruppo esplora tutte le informazioni che possiede? Vengono individuate le informazioni necessarie per lo svolgimento del compito?
60. Le informazioni possedute vengono classificate e analizzate? Si selezionano le informazioni utili per lo svolgimento della specifica attività in corso? Viene avviata una ricerca delle informazioni mancanti?
61. Le informazioni vengono ordinate in funzione dell'obiettivo? Il gruppo costruisce una base dati per conservare le informazioni che possiede?
62. Viene data una rappresentazione grafica delle informazioni che facilita la fruizione da parte di tutti i componenti del gruppo?

Le informazioni sono sempre da considerare una risorsa fondamentale che il gruppo è chiamato a gestire in modo consapevole e proattivo. L'utilizzo di una rappresentazione grafica può consentire di incrementare le probabilità di successo in questa sfida: si può, ad esempio, creare un «quaderno di gruppo» utilizzando la lavagna a fogli mobili e affiggendo i differenti fogli alle pareti della stanza. Ciò permette di valorizzare il patrimonio di informazioni che si possiede evitando di disperderne e dunque di investire tempo in attività di ricerca di dati che in realtà già si hanno a disposizione.

IL SETTING

63. Chi ha scelto il luogo di lavoro? Il luogo di lavoro è stabile?
64. Il luogo di lavoro presenta adeguate caratteristiche di dimensione, microclima, aerazione, illuminazione e rumorosità? È esteticamente gradevole?
65. Il tavolo di lavoro consente a tutti di guardarsi in faccia? Le sedie possono essere spostate? Le persone possono cambiare di posto in funzione del tipo di attività che

sono chiamate a svolgere?

66. Sono disponibili strumenti per scrivere e per comunicare all'interno e all'esterno? Il gruppo utilizza una lavagna a fogli mobili?

67. C'è un piccolo buffet per ristorarsi nel corso del lavoro?

Il setting è lo spazio fisico in cui avviene l'interazione del gruppo: l'ufficio, la saletta, la sala riunioni. La sua influenza si esercita sia in termini concreti sia in termini simbolici: non solo il luogo è più o meno confortevole, rilassante e salutare, ma fornisce una «casa» al gruppo, contribuendo al processo di definizione della sua identità. Da questo punto di vista, vi sono alcune caratteristiche del luogo di lavoro che vanno verificate con attenzione. Per quanto riguarda gli aspetti concreti: la dimensione, il microclima, l'aerazione, la rumorosità, l'illuminazione; per quanto riguarda gli aspetti simbolici: l'estetica (che rende esplicito il valore che si attribuisce al gruppo) e la stabilità (che alimenta l'appartenenza). Anche gli arredi fanno parte del setting: un tavolo di grandezza adeguata e sedie mobili consentono a tutti di sedersi in «prima fila», così come di separarsi per lavorare individualmente o in sottogruppo. Contribuiscono infine alla qualità del setting gli strumenti di supporto al lavoro (lavagna a fogli mobili, lavagna luminosa, bloc notes, ecc.) e i comfort di tipo alimentare (caffè, tè, acqua, biscotti, ecc.) che permettono di eliminare le «fughe» e il calo di concentrazione tipici delle pause caffè.

IL TEMPO

68. Le scadenze per il raggiungimento di obiettivi e sotto-obiettivi sono state precisate? È stata definita un'ipotesi di calendario? L'orario di lavoro è fissato con chiarezza?

69. Le persone lo rispettano? Come si interviene nei confronti di coloro che infrangono le regole di orario?

70. Nel corso di ogni incontro viene definita una scaletta delle attività? Vengono individuate delle priorità? L'agenda dei lavori viene scritta in lavagna?

71. Il tempo viene tenuto sotto controllo? Da parte di chi? Come si fa fronte alle necessità di un investimento di tempo maggiore del previsto? Ci sono occasioni in cui il gruppo lavora sotto la pressione della fretta?

Il tempo è l'unica risorsa non reintegrabile: una riunione infruttuosa non è recuperabile, è spesa definitivamente, si potrà rifare in un secondo momento, ma non ripetere come se niente fosse. È per questa ragione che mentre i gruppi efficaci attivano strategie di controllo del tempo a disposizione, i gruppi meno efficaci si qualificano per una diffusa incuria nei confronti del tempo, che può produrre inefficacia (quando gli obiettivi non vengono raggiunti «in tempo utile») e inefficienza (quando occorre «molto più tempo del previsto»).

La gestione del tempo da parte del gruppo si realizza controllando quattro aspetti principali: la scadenza, precisando la data entro cui dovrà essere raggiunto l'obiettivo così come i differenti sotto-obiettivi; l'articolazione, formulando un'ipotesi di calendario del lavoro di gruppo; l'orario, fissando senza ambiguità il momento di inizio e di conclusione del lavoro; l'agenda, definendo le attività che verranno realizzate in ogni momento di incontro.

L'ORGANIZZAZIONE

72. Quali strumenti di lavoro mette a disposizione l'organizzazione? Il gruppo può avvalersi di consulenti? L'organizzazione attribuisce un budget a sostegno del lavoro del gruppo?

Se il gruppo di lavoro si colloca all'interno di un'organizzazione, questa rappresenta il suo principale interlocutore istituzionale. Infatti, l'offerta di mezzi e strumenti di lavoro da parte dell'organizzazione nei confronti del gruppo influenzerà tangibilmente le probabilità di raggiungimento dell'obiettivo da parte del gruppo stesso. Ecco perché spesso i gruppi si trovano a negoziare con l'organizzazione non solo le risorse necessarie al proprio funzionamento che abbiamo sin qui descritto (persone, informazioni, luoghi e tempi) ma anche strumenti di lavoro (cancelleria, fotocopiatore, telefono, ecc.), consulenze (interne ed esterne) e specifici budget (per acquisto di materiali, trasferte, aggiornamento, ecc.).

IL BILANCIO DELLE RISORSE E DEI VINCOLI

73. Come vengono raccolti i risultati dell'analisi? Chi li conserva? Come?

74. Al termine dell'analisi il gruppo è soddisfatto delle risorse che ha a disposizione? Emergono preoccupazioni per i vincoli? Viene stabilito di avanzare richieste di ulteriori risorse? Chi se ne occupa? Con quali risultati?

75. Gli incontri vengono convocati tramite un ordine del giorno? L'ordine del giorno contiene tutte le informazioni essenziali? Viene redatto un verbale di collegamento tra i differenti incontri? Da parte di chi e con quale stile?

I gruppi che si interrogano sulle risorse e sui vincoli, realizzandone un monitoraggio continuo, riusciranno con più probabilità sia a preservare le risorse che il gruppo possiede, sia a contrattare con i propri interlocutori ulteriori risorse.

Esiste tuttavia una risorsa che il gruppo può creare in modo autonomo: il verbale degli incontri. Si tratta di un «diario», molto snello e per nulla burocratico, che indica in modo essenziale quanto è stato prodotto in ciascuna sessione di lavoro e le eventuali questioni in sospeso. Il verbale risulta particolarmente importante quando tra i momenti di lavoro inter-

corre un tempo significativo o quando nell'ultimo incontro ci sono stati degli assenti che hanno bisogno di essere aiutati a «rientrare» nel gruppo.

Coordinamento

Nei paragrafi precedenti l'idea di coordinamento è già stata richiamata: convocare i componenti del gruppo per la prima riunione è coordinamento, così come è coordinamento esplicitare l'obiettivo, definire una lista di attività, scrivere in lavagna l'esito di una decisione, chiarire quali sono le scadenze, ecc. In altri termini, il coordinamento si sviluppa per tutta la durata del lavoro di gruppo e chiama in causa tutti i componenti.

NELLA FASE DI AVVIO

- 76. Si parla di coordinamento e coordinatore?
- 77. È presente un coordinatore istituzionale? Il coordinatore istituzionale assume esplicitamente questo ruolo?
- 78. Tutti riconoscono il ruolo del coordinatore istituzionale?
- 79. Qualcuno si candida a fare da coordinatore? Chi? Come viene accolta la candidatura?

Che cos'è, allora, il coordinamento? La sua essenza è a nostro parere riconoscibile nella sua etimologia: co-ordinamento è «fare ordine insieme», prendere per mano il gruppo e farlo procedere, andare avanti, progredire nel lavoro comune che consente di conseguire l'obiettivo in modo disciplinato e metodico. Il primo passo di coordinamento andrà promosso dal coordinatore istituzionale: si tratta di colui che ha ricevuto una delega che gli consente di dar vita al gruppo e dichiarare l'obiettivo.

NEI PRIMI MOMENTI DI LAVORO

- 80. Il gruppo riceve coordinamento in tema di obiettivo/compito/strategia, metodo, risorse e vincoli?
- 81. Questo coordinamento è offerto dal coordinatore istituzionale? Qualcun altro fa interventi di coordinamento?
- 82. Il coordinamento è faticoso? Prevalgono le spinte verso l'ordine o il disordine?
- 83. Qualcuno contesta oppure ostacola gli sforzi di coordinamento?

Nei primi momenti di lavoro del gruppo il coordinatore istituzionale rassicura i componenti circa il fatto che l'attività del gruppo sia stata pensata e progettata, catalizza tutti gli interrogativi e le richieste di chiarimento che è importante esplicitare per comprendere meglio ragioni e regole del proprio lavoro, garantisce almeno un livello minimo di presidio dei temi dell'obiettivo/compito/strategia, del metodo e delle risorse/vincoli favorendo la definizione di un percorso logico di attività.

NEL CORSO DEL LAVORO DI GRUPPO

84. Il gruppo verifica l'efficacia del coordinamento di cui dispone? Il coordinatore istituzionale viene messo in discussione?
85. Si verifica la disponibilità del coordinatore istituzionale di continuare a essere il coordinatore del gruppo?
86. Si individua un coordinatore operativo a fianco del coordinatore istituzionale? Come viene individuato il coordinatore operativo?
87. In che misura la presa in carico del coordinamento è diffusa nel gruppo?
88. Ci sono momenti di particolare disordine che evidenziano l'assenza di un coordinamento efficace?
89. Il gruppo interagisce adeguatamente con l'esterno? Chi/come si fa carico di tenere queste relazioni?

Le esigenze di coordinamento sono tali e tante da permettere a ciascun componente del gruppo di fare coordinamento nel corso del lavoro e dunque di assumere il ruolo di coordinatore in specifici momenti. D'altro canto, se il coordinatore istituzionale non consentisse agli altri componenti del gruppo la possibilità di mettere in atto pratiche di coordinamento, sarebbe il primo nemico di se stesso: da un lato perché contribuirebbe in misura decisiva a generare una situazione di alta conflittualità, dall'altro perché gli sarebbe impossibile presidiare tutte le azioni di coordinamento necessarie. Questi stessi problemi si presenterebbero se il coordinamento risultasse esclusiva responsabilità di un unico componente del gruppo. Nei gruppi efficaci ciascun componente è in grado di esprimere coordinamento: siamo in presenza di un «coordinamento diffuso» che, al di là di chi lo esercita, può mettere il gruppo nella condizione di far prevalere l'ordine sul disordine e di interagire adeguatamente con l'esterno.

LE QUALITÀ DEL LAVORO DEL GRUPPO

90. Tutti riconoscono il significato del lavoro di gruppo? Chi/come si fa interprete del bisogno di trovare significato? Chi/come propone significati?
91. Il gruppo esprime energia? Chi/come riesce a sollecitare l'energia del gruppo?
92. Le persone si sentono sufficientemente vicine? Chi/come alimenta il senso di vicinanza?
93. Il clima relazionale è positivo? Chi/come riesce a promuovere la positività del clima?
94. Tutti sono adeguatamente riconosciuti nei loro bisogni/desideri? Chi/come in particolare agisce nella direzione della cura e del sostegno?
95. Chi/come si dà il buon esempio? In che misura il buon esempio viene seguito dagli altri componenti del gruppo?
96. Il gruppo agisce come un «corpo unico»? Chi/come favorisce la coesione?

Al di là di un primo livello d'azione maggiormente orientato al «fare ordine» tramite il presidio dell'obiettivo-compito-strategia, del metodo e delle risorse-vincoli, il materiale raccolto nel corso della ricerca ci

consente di individuare un secondo livello d'azione maggiormente indirizzato al «fare insieme» che si esercita tramite il presidio dei *sette campi d'azione* del significato, dell'energia, della vicinanza, del clima, della cura, dell'esempio e della coesione.

Più precisamente, il coordinamento alimenta il *significato* quando precisa il senso dell'azione del gruppo: ovvero risponde a domande quali: «Perché stiamo facendo questo?», «Dove vogliamo arrivare?», «A cosa serve?». Là dove il coordinamento incoraggia l'espressione di forze positive e propositive da parte dei componenti, alimentando la loro determinazione verso il conseguimento degli obiettivi, starà operando a favore dell'*energia*. Sostenere la *vicinanza* tra le persone significa verificare continuamente che tutti siano collegati, reciprocamente raggiungibili, in ascolto, pronti a essere chiamati in causa. Anche questa è un'azione di coordinamento, così come la manutenzione del *clima* relazionale che può essere minacciata dai conflitti interpersonali, dal pessimismo generalizzato circa le probabilità di riuscita e dall'utilizzo di un atteggiamento autoritario.

Ancora più orientata verso la dimensione relazionale è l'azione di coordinamento a favore della *cura*, che consiste principalmente nella ricerca di un contatto profondo con le persone, riconosciute nella loro individualità al di là del ruolo, dei compiti e delle responsabilità che più specificamente stanno qualificando il loro contributo al lavoro di gruppo. L'azione coordinamento che abbiamo definito come *esempio*, dal canto suo, può essere sintetizzata nella formula del «fare per primi» affinché gli altri facciano come noi, mentre la *coesione* ha a che fare con il presidio e la promozione del senso del «noi» all'interno del gruppo: la percezione di appartenere al gruppo, la disponibilità a mettersi a servizio della squadra e puntare a vincere insieme prima ancora di fare bella figura da soli.

IN FASE DI CHIUSURA

97. Come viene monitorato l'avvicinamento all'obiettivo?

98. Chi segnala al gruppo che l'obiettivo è stato raggiunto? Come viene accolta questa indicazione?

99. Quali resistenze emergono alla conclusione del lavoro di gruppo? Chi/come agisce nella direzione di superarle?

100. Viene proposto un rituale di conclusione del lavoro di gruppo? Chi lo propone? Come viene accolta l'idea? Il rituale viene celebrato?

La conclusione del lavoro del gruppo, sia essa positiva, caratterizzata dal raggiungimento dell'obiettivo, oppure negativa, segnata dall'insuccesso, è un momento sfidante sul piano cognitivo e affettivo. Sul piano cognitivo per la possibile propensione a moltiplicare i controlli e le revisioni di quanto prodotto prima di essere convinti di poter sancire il termine delle

attività. Sul piano affettivo per la sensazione di perdita di una «buona» relazione con gli altri.

In quest'ultima fase il coordinamento provvede in effetti a favorire lo «scioglimento» del gruppo, almeno per quanto riguarda la partita che è stata giocata nella specifica occasione. Per fare ciò occorre sia riconoscere che l'obiettivo è stato raggiunto oppure, nei casi di insuccesso, che non è più raggiungibile e dunque non è più conveniente proseguire nel lavoro, sia proporre un «rituale di separazione» che dia modo ai componenti di allontanarsi senza danneggiare le relazioni che si sono instaurate.

Conclusione

La scelta cruciale che i gruppi si trovano a compiere ha dunque a che fare anzitutto con l'*investimento sui propri confini*: quando il gruppo si sarà dato dei confini, ovvero avrà una chiara rappresentazione dell'obiettivo, del compito e della strategia, disporrà di un metodo adeguato rispetto al compito e condiviso da tutti i componenti, sarà consapevole delle risorse di cui dispone nonché dei vincoli che lo influenzano, e infine presiederà il coordinamento lungo tutto lo svolgimento della propria azione, starà creando le premesse per funzionare con una maggiore efficacia.

L'investimento sui confini creerà le premesse per l'emergere delle *quattro forze*: comunicazione, collaborazione, motivazione, fiducia.

In particolare, la definizione di un metodo adeguato attiva la *comunicazione* in quanto consente ai differenti componenti di esprimersi, presentare i propri pensieri, dichiarare consenso oppure dissenso. Evita che il gruppo sia il luogo dell'esercizio del potere anziché dell'esercizio della comprensione. Al tempo stesso stimola la *collaborazione* in quanto permette di intrecciare i corsi d'azione individuali in funzione delle esigenze legate alla realizzazione dei compiti, rendendo tutti partecipi, ovvero assegnando a ciascuno la sua «parte» ed evitando che l'improvvisazione dei ruoli generi confusione e conflitto. Il coordinamento efficace, dal canto suo, è in grado di far emergere la *motivazione*, ovvero la voglia di stare e di fare con gli altri, così come la *fiducia*, vale a dire la sensazione di poter fare affidamento e il desiderio di affidarsi.

Possiamo affermare che quanto più c'è attenzione, investimento, cura per i confini, tanto più ci sarà forza centripeta, energia disponibile all'interno del gruppo per fare le cose. Viceversa, quanto meno c'è attenzione, investimento, cura per i confini, tanto più ci sarà forza centrifuga, ovvero energia che si disperderà e non potrà essere dedicata al lavoro.

In altre parole, *l'energia investita sui confini si rivolgerà sempre verso il centro*, verso il «cuore» dell'azione del gruppo.