

Collana

## ANIMAZIONE DEI GRUPPI GIOVANILI

a cura del Centro Salesiano Pastorale Giovanile

Via Marsala 42 - 00185 ROMA

Questa collana, frutto dell'incontro tra l'esperienza degli educatori e operatori di pastorale giovanile ed il gruppo redazionale di *Note di pastorale giovanile*, vuol essere un invito all'animazione dei gruppi giovanili ecclesiali. Invito a scegliere la strada dell'animazione nella pastorale giovanile. Invito a qualificarsi «a scuola» di animazione.

Anzitutto per far uscire il termine dal generico. Abbiamo riflettuto a lungo e siamo arrivati a ridefinire questa parola affascinante. Per noi animazione è uno stile educativo: un modo di pensare gli obiettivi educativi ed un metodo di intervento. Parliamo di *animazione culturale* come originale proposta educativa.

Al centro del cammino di animazione si colloca la *relazione fra l'animatore ed il gruppo giovanile* preso come un unico soggetto. La comunicazione interna al gruppo e con l'animatore ci sembra capace di sostenere e orientare l'elaborazione di un personale «progetto di vita».

Un compito decisivo è quello dell'*animatore*. Egli è l'animazione in azione. Ne abbiamo esplorato la figura, alla luce del suo servizio ai giovani, *come uomo e come cristiano*. Egli è un testimone dell'esperienza umana e di fede e gioca la sua testimonianza svolgendo con competenza il suo servizio.

Fare concretamente l'animatore non è facile. Da dove partire, cosa prevedere, come organizzarsi? Abbiamo pensato ad una sorta di *manuale pratico di animazione*, in cui si parla del ciclo vitale del gruppo, delle riunioni e delle altre attività, della programmazione. Di grande utilità sono le *tecniche di animazione*. Non le consideriamo una bacchetta magica, ma uno strumento utile e rischioso da usare con saggezza.

Lo stile dell'animazione può essere utilizzato in diversi ambiti e contesti. Noi abbiamo fatto una scelta: parliamo di gruppi giovanili ecclesiali. Di conseguenza abbiamo lavorato per un approfondimento dell'animazione in due direzioni. La prima: *l'educazione alla fede nello stile dell'animazione*. L'animazione può aiutare ad individuare una strada originale di pastorale giovanile. La seconda: *l'educazione al volontariato e alla partecipazione sociale*.

Questo «indice» di contenuti è alla base della collana *Animazione dei gruppi giovanili*. Le parole chiave sono state ripensate in altrettanti volumi.

MARIO POLLO

---

# IL GRUPPO COME LUOGO DI COMUNICAZIONE EDUCATIVA

---

EDITRICE ELLE DI CI  
10096 LEUMANN (TORINO)

## Introduzione

Il gruppo umano, comunemente chiamato gruppo primario o piccolo gruppo, è soggetto a una incredibile varietà di interpretazioni nell'ambito delle varie discipline scientifiche che lo studiano. Si va da interpretazioni psicoanalitiche che vedono in esso la bocca divorante di presunti incubi infantili, ad altre di tipo meccanicistico che lo assimilano a una sorta di meccanismo omeostatico. Il piccolo gruppo sembra essere come l'albergo spagnolo di un vecchio proverbio: quell'albergo in cui uno trova quello che ci porta.

Al di là delle battute resta comunque il fatto che il piccolo gruppo è una realtà sociale complessa e che, quindi, si presta a varie letture e interpretazioni che riflettono, in ogni caso, il particolare punto di vista di chi le effettua.

Ora questa molteplicità di interpretazioni testimonia l'impossibilità di comprendere il gruppo attraverso un'unica interpretazione o un'unica chiave di lettura.

È perciò saggio rinunciare alla pretesa di una comprensione totale del gruppo per limitarsi a una comprensione parziale, fors'anche arbitraria, ma che consente di evidenziare gli aspetti inerenti allo scopo specifico dei membri del gruppo e del suo conduttore o animatore.

Il punto di vista parziale da cui questo libro muove è quello dell'animazione culturale e dei suoi obiettivi educativi, finalizzati alla costruzione di una realtà di gruppo che consenta la crescita di un uomo globale che vive la propria autocoscienza non solo nel segno della libertà e dell'autonomia, ma anche nel segno dell'amore.

Questo libro non vuole perciò offrire una sintesi del sapere scientifico intorno al gruppo ma, molto più semplicemente, l'interpretazione che di esso offre la teoria e il metodo educativo dell'animazione culturale. Una lettura che, ovviamente, si avvarrà di quelle fatte dalle varie scuole psicologiche e sociologiche e dei risultati dell'uso terapeutico del gruppo.

Accanto a questi contributi classici saranno proposte alcune riflessioni che derivano da altri campi del sapere sociale, cioè dall'antropologia, dalla semiotica della cultura e, in generale, dalle teorie dei sistemi e della comunicazione umana. Questo perché assumere il punto di vista dell'animazione culturale significa anche assumere una concezione particolare dell'uomo, considerato sia nella sua solitudine di individuo, sia nella compagnia

di soggetto parte solidale di una società e di una cultura. Questa precisazione è importante, perché l'interpretazione del gruppo dipende anche dalla visione dell'uomo da cui muove chi la effettua.

Ci sono enormi differenze nella concezione del gruppo tra chi, ad esempio, pensa a un uomo totalmente determinato dalla sua storia individuale psicologica e biologica e chi lo vede esclusivamente come una semplice parte, un riflesso del sistema sociale a cui appartiene.

Ci sono poi altrettante se non maggiori differenze tra chi concepisce le relazioni interpersonali in chiave di solidarietà e chi le teme come spazio di tensione, di conflitto e, alla fine, di distruttività. La visione del gruppo in conseguenza di queste differenze si modifica profondamente e incide direttamente sui metodi di lavoro che devono potenziarne le capacità terapeutiche o formative. Per questo motivo il libro si apre con un capitolo che riassume la concezione di uomo che è alla base dell'animazione culturale e che, quindi, sarà alla base della concezione di gruppo che verrà esposta.

Non essendo questo un testo di antropologia, la riflessione sull'uomo sarà necessariamente sintetica, tuttavia sufficiente a motivare il successivo discorso sul gruppo.

Il secondo capitolo sarà invece dedicato all'esposizione dei principali obiettivi dell'animazione culturale. Non è possibile infatti utilizzare correttamente il lavoro di gruppo se non si ha una idea chiara dei risultati a cui deve condurre.

Tutti i capitoli successivi saranno invece dedicati a chiarire come il piccolo gruppo può diventare un luogo dove la comunicazione tra i membri con l'animatore e l'ambiente naturale e sociale, tessono un discorso formativo tipico dell'animazione culturale.

Naturalmente per fondare il lavoro di gruppo su solide basi sono necessarie diverse descrizioni teoriche, ragion per cui alcuni capitoli sono dedicati allo studio dei principi e delle leggi che ne presidono la vita.

Il libro così come è strutturato è fruibile anche da persone che non abbiano alcuna particolare competenza in dinamica di gruppo.

# 1

---

## *quale uomo per il gruppo di animazione culturale?*

---

## L'ANTROPOLOGIA DI BASE DELL'ANIMAZIONE CULTURALE

La maggior parte delle definizioni di uomo che la storia del pensiero ha elaborato hanno seguito o il criterio della differenza dell'uomo con le specie animali, oppure quello dell'uomo come frutto o della potenza divina o dell'evoluzione naturale.

Entrambi questi criteri hanno prodotto definizioni di uomo che non hanno evidenziato ciò che è veramente costitutivo della natura umana, anche se ne hanno sottolineato alcuni tratti caratteristici. Esse hanno cercato di individuare le caratteristiche che rendono l'uomo un caso unico e irripetibile del panorama del vivente, senza però approfondire che cosa l'uomo è in se stesso. Ciò ha condotto i vari pensatori a mettere in evidenza quelle differenze dell'uomo con gli animali, o quei doni, che la cultura dell'epoca valorizzava come le più nobili e positive. Si è allora visto l'uomo come animale razionale, come animale politico o, ancora, come animale linguistico, quando non semplicemente come creatura divina.

Tuttavia nessuna di queste definizioni ha retto nel tempo, anche perché le epoche successive, attraverso nuove formulazioni del pensiero scientifico e filosofico, si sono incaricate di ridimensionare il ruolo effettivo di tali differenze.

Si è scoperto, ad esempio, che gli animali possiedono una forma di intelligenza, che alcune specie possiedono una sofisticata, anche se rigida, organizzazione sociale e che, infine, quasi tutte possiedono anche il dono del linguaggio. Oggi alcuni filosofi hanno spostato tali differenze nella constatazione che solo l'uomo possiede il linguaggio simbolico. Ci sono però già alcune ricerche di etologi che avanzano l'ipotesi che qualche specie animale utilizzi qualche simbolo nella propria comunicazione. Anche questa differenza, anche se da poco formulata, sembra già sul bordo della crisi.

Si può perciò affermare che insistere nella ricerca di ciò che rende l'uomo differente dagli animali è un modo poco produttivo di affrontare la definizione dell'uomo.

Questo anche perché la differenza che l'uomo manifesta nel mondo dei viventi non è dovuta a una sola caratteristica ma a un insieme, integrato, in modo particolare, di tratti specifici. Infatti, anche se egli condivide con gli animali l'intelligenza e il linguaggio, certamente in lui queste qualità sono infinitamente più complesse ed elaborate, oltre ad essere integrate in un sistema cerebrale più potente.

Conviene allora abbandonare la ricerca della differenza per tentare di individuare all'interno del modo d'essere dell'uomo ciò che gli consente di essere pienamente se stesso.

È chiaro che questo approccio non esclude totalmente il ricorso all'esercizio logico della ricerca della differenza con il regno animale, semplicemente non ne fa il cardine principale della definizione di uomo.

### 1.1. L'UOMO COME SISTEMA NON DETERMINATO E APERTO

Una prima constatazione di fondo sulla specificità della natura umana può nascere dallo sviluppo di una affermazione di Nietzsche che individua l'uomo come l'animale non determinato, come quell'essere vivente, cioè, il cui futuro sviluppo non è determinato alla nascita né dal patrimonio genetico ereditario, né dai condizionamenti dell'ambiente naturale e sociale in cui ha la ventura di vivere. L'uomo appare, secondo questa riflessione, come un essere che alla nascita ha di fronte a sé un compito prioritario: quello della propria costruzione.

Gli animali, invece, e qui nonostante le buone intenzioni si rifà vivo il discorso della differenza, nascono con un preciso programma genetico ereditario che guiderà in modo abbastanza rigido la loro crescita e consentirà loro un adattamento all'ambiente in cui dovranno vivere.

Ereditarietà, in maggior misura, e ambiente sono le due costrizioni che determinano il comportamento delle specie animali.

L'uomo nasce senza questo patrimonio ereditario, se non per alcuni limitati aspetti della sua vita organica, ragion per cui deve far fronte ai problemi della sopravvivenza attraverso altre vie. Solitamente queste vie le scopre con l'ausilio della educazione che la famiglia e il gruppo sociale gli offrono, consentendogli di accedere a quel complesso sapere che è costituito dalla cultura sociale. Mentre accede al sapere sociale, che gli consente l'adattamento attivo alle condizioni ambientali naturali e sociali, l'uomo costruisce la propria personalità. Questo gli consente di non essere né il riflesso dell'educazione che ha ricevuto e della storia personale e sociale che ha vissuto, né il prodotto psichico delle particolarità del suo organismo.

L'uomo crescendo diventa un *unicum* dotato di una propria libertà e di una propria autonomia. Ciò gli consente, almeno parzialmente, di progettare e di vivere la propria storia in modo originale. L'uomo per sopravvivere e realizzare soddisfacentemente le potenzialità di cui è portatore deve partecipare attivamente alla propria costruzione, attraverso un progetto responsabile e consapevole. La vecchia favola della cicala e della formica illustra questa realtà della condizione umana ai ragazzi.

Infatti, l'uomo per le sue caratteristiche strutturali se vuole sopravvivere, sia fisicamente e sia psichicamente, deve elaborare dei progetti esistenziali a medio e a lungo periodo. Per potersi nutrire oggi ha compiuto delle scelte e operato concretamente molto tempo fa. Nelle società industriali, dove l'uomo ha scarse possibilità di cacciare e di raccogliere ciò che gli serve per nutrirsi quando ha fame, la sopravvivenza richiede una strategia complessa che ha tempi di realizzazione quasi mai immediati. Per non parlare poi della possibilità di realizzazione delle proprie capacità e aspirazioni. Questo richiede a volte che la scelta sia fatta addirittura qualche decina di anni prima, durante il periodo scolastico.

L'uomo, almeno nelle società più complesse, non può abbandonarsi all'istinto per sopravvivere e realizzarsi, ma deve elaborare un preciso progetto di sé e della propria vita.

### 1.2. LA PROGETTUALITÀ COME AZIONE FONDAMENTALE DELLA VITA UMANA

La progettualità è, quindi, una dimensione costitutiva della condizione umana. Questo significa che l'uomo deve impossessarsi del tempo lungo il quale scorre la sua vita. Deve, cioè, permanentemente illuminare il suo presente con il suo progetto di futuro, oltre che con la memoria e le conseguenze del suo passato.

Progettualità vuol dire, infatti, la creazione di un programma di vita che, in qualche modo, anticipi il futuro nel presente e sia coerente con il passato individuale e sociale dell'uomo. L'uomo nasce come una sorta di libro bianco, non essendo determinato alla nascita, e con l'aiuto solidale degli altri uomini costruisce nel tempo se stesso e la propria vita.

Per realizzare il progetto di se stesso l'uomo, non potendo far riferimento alla ereditarietà biologica, deve necessariamente ricorrere a esperienze, a strumenti e a metodi la cui efficacia sia stata verificata. D'altronde nessun essere umano può da solo, ogni volta, inventarsi tutto ciò che serve alla sua vita materiale, psichica e spirituale. Al massimo può dare il suo personale contributo al miglioramento di questa strumentazione. Questo vuol dire che l'uomo, per sopravvivere e realizzarsi, ha bisogno di nascere e di essere educato in un ambiente sociale che possieda le conoscenze e le tecniche necessarie a garantirgli la possibilità di realizzare un efficace progetto della propria vita e, conseguentemente, una sua concreta realizzazione.

In altre parole, l'uomo per poter sopravvivere e costruirsi ha bisogno di entrare a far parte di quell'intelligenza collettiva a cui viene dato il nome di cultura sociale.

### 1.3. LA CULTURA SOCIALE COME GRAMMATICA DEL PROGETTO D'UOMO

La cultura, infatti, può essere considerata come la grammatica che fornisce alla persona le regole e il metodo che le consentono di realizzare il progetto della propria vita.

È la cultura ciò che consente all'uomo di emanciparsi dalle ferree leggi della natura. Freud diceva che essa può essere considerata come «la somma delle realizzazioni e degli ordinamenti che differenziano la vita dell'uomo da quella degli animali e che servono sia a proteggere l'umanità dalla natura, sia a regolare le relazioni degli uomini tra di loro».

Come si è già detto, è la cultura che consente all'uomo di essere progettuale. Il fatto che l'uomo sia debitore alla cultura, invece che alla natura, per la costruzione di se stesso e della propria vita, non deve portare alla conclusione che in ogni caso egli è determinato da qualcosa di esterno alla sua volontà.

Ciò potrebbe essere vero (e forse in qualche caso effettivamente lo è) solo se la cultura fornisse in modo autoritario risposte prefabbricate e rigide, valide per ogni individuo e per ogni situazione esistenziale. Le culture sane non forniscono risposte preconfezionate ma solo la grammatica utile a formularle. È chiaro però che qualche uomo costruisce il proprio progetto in modo convenzionale e ovvio mentre, al contrario, qualche altro uomo lo realizza in modo altamente originale.

C'è da dire che entrambi i progetti vengono realizzati utilizzando la stessa grammatica. Da questo punto di vista la cultura è simile alla lingua. Essa infatti consente con le stesse regole e le stesse parole tanto di costruire discorsi banali, quanto dei capolavori letterari. Nessuno si sognerebbe mai di imputare alla lingua la banalità di un discorso elaborato da un certo individuo. Allo stesso modo, alla cultura non possono essere imputati i progetti esistenziali banali e conformisti.

Tuttavia bisogna riconoscere che la cultura, a differenza della lingua, ha pure qualche responsabilità in questo conformismo progettuale da parte degli individui più facilmente influenzabili del gruppo sociale. Infatti la cultura, anche se consente l'innovazione e la devianza, è sempre anche l'espressione del conformismo sociale. Alcune culture poi sono l'espressione rigida della tradizione e di conseguenza tendono a promuovere comportamenti rigidi e una adesione acritica alla norma sociale.

Non è questo, almeno integralmente, il caso delle culture delle società in cui abitano i soggetti del discorso sul gruppo che di seguito sarà sviluppato.

S. FREUD, *Il disagio della civiltà*, Torino 1971.

Queste brevi riflessioni dovrebbero essere sufficienti a far comprendere come la caratteristica dell'uomo di essere un sistema aperto non determinato, che come compito prioritario della propria esistenza ha quello di autocostruirsi, comporti la sua dipendenza dalla cultura sociale. L'uomo può sopravvivere, crescere e svilupparsi solo se è inserito in una cultura, dalla quale possa apprendere a progettare e costruire quell'insieme di azioni che gli consentono sia la sopravvivenza che la realizzazione piena di sé.

Il concetto di cultura rischia di essere troppo generale e astratto, essendo riferito a un insieme potenziale, se non si completa con quello inerente alla sua manifestazione pratica nella vita quotidiana degli individui. D'altronde la cultura, al pari della lingua che è anch'essa un insieme potenziale, è percepibile solo dai singoli atti attraverso cui le persone la manifestano concretamente nella vita sociale. Ora gli atti concreti che manifestano la cultura sono i rapporti di comunicazione. La cultura si esprime sempre e solo nella comunicazione.

### 1.4. LA COPPIA CULTURA-COMUNICAZIONE

Il concetto di comunicazione abbraccia un ambito più vasto di quello dei processi di scambio di informazioni puro e semplice. Lévi-Strauss ha evidenziato l'esistenza di tre tipi di comunicazione in ogni gruppo sociale:

- quella costituita dallo scambio di beni e servizi, ovvero l'economia;
- quella rappresentata dallo scambio parentale, ovvero le regole matrimoniali e familiari in genere;
- quella dello scambio delle informazioni, ovvero la comunicazione vera e propria.

Ogni cultura sociale esprime se stessa all'interno di questi diversi tipi di comunicazione, che nella vita quotidiana difficilmente si presentano allo stato puro, ma integrate in forme complesse. D'altronde un osservatore esterno se vuole cercare di ricostruire una cultura sociale non può che farlo attraverso l'osservazione degli atti comunicativi che avvengono ai tre livelli dello scambio sociale.

Cultura e comunicazione formano nella vita dei gruppi sociali una coppia inscindibile.

Questa osservazione consente di precisare ancora meglio il discorso intorno alle caratteristiche costitutive dell'essere umano.

Questo uomo, dipendendo dalla cultura per la propria vita, dipende anche concretamente dalla comunicazione.

Per l'uomo, allora, la comunicazione è, di fatto, un elemento costituti-

vo della sua esistenza. Egli, infatti, è ciò che è solo perché comunica con se stesso, con gli altri e con la natura all'interno di una cultura. L'uomo ha conquistato la libertà dal regno della istintualità solo perché ha potuto accedere alla cultura attraverso la comunicazione. Quest'ultima è divenuta lo strumento attraverso cui ha potuto elaborare dei progetti di costruzione di se stesso al di fuori della ereditarietà biologica.

Ora è vero che anche gli animali possiedono il dono della comunicazione. Essa però non è assolutamente rilevante ai fini della loro costruzione fisiologica e comportamentale. Questo fatto rende la coppia cultura-comunicazione un dato assai particolare e importante nella condizione umana. Si può dire che ne fissa una caratteristica rilevante.

In conseguenza di ciò la comunicazione non può essere considerata una delle tante attività umane, ma una delle poche che può essere definita come costitutiva della dimensione esistenziale umana. L'uomo, se non comunicasse all'interno della cultura, non si differenzerebbe in modo significativo, in quanto essere sufficientemente libero dalle costrizioni genetiche, nel panorama del vivente.

La constatazione della dipendenza della progettualità esistenziale dalla comunicazione-cultura comporta alcune rilevanti conseguenze.

La prima è quella che l'uomo può esistere come individuo solo se è inserito all'interno di una cultura, e quindi di una collettività.

La seconda è l'esistenza dell'interrelazione che il progetto di sé di un uomo ha con quelli degli altri uomini.

La terza è la scoperta della relazione tra progettualità e responsabilità. Vediamole una ad una.

#### **1.4.1. Individualità e collettività: un matrimonio indissolubile**

Se non esistesse la cultura, e perciò un tessuto sociale in grado di prendersi cura della formazione dei nuovi nati, questi non avrebbero alcuna possibilità di divenire degli esseri autocoscienti e, forse, di sopravvivere. Nessun uomo può realizzarsi come individuo al di fuori della dimensione sociale. L'uomo dipende, anche nella sua più intima e soggettiva dimensione individuale, dall'appartenenza a un collettivo organizzato. Socialità e individualità non vanno lette come aspetti antagonisti dell'esistenza umana ma, al contrario, come reciprocamente necessari.

L'opposizione sociale-individuale è falsa. Essa nasce solo quando l'uno tenta di negare l'altro, come ad esempio quando si vuole imporre il primato della società sull'individuo o negare qualsiasi fondamento alla società in nome di un esasperato individualismo.

L'uomo è un essere che per poter esistere come individuo deve appartenere a una società, ragione questa che fa dire che la sua realizzazione può

avvenire solo se egli si colloca all'interno della polarità sociale-individuale in modo armonioso. Nell'uomo il Noi esiste ancora prima dell'Io e del Tu. Lo sviluppo della personalità umana non per nulla è basato sulla differenziazione dell'Io dal Tu all'interno del Noi.

Questa riflessione introduce la seconda conseguenza della dipendenza della progettualità dalla comunicazione-cultura.

#### **1.4.2. L'interrelazione dei progetti di vita delle persone umane**

Qualsiasi progetto di vita che un individuo elabora è sempre, a volte in modo misterioso, interrelato profondamente con i progetti elaborati dagli altri individui. Questa interrelazione è molto più evidente tra le persone che sono prossime, ma esiste egualmente tra persone lontane, anche se evidentemente in modo meno incisivo.

Il progetto della persona è anche in parte una risposta alle azioni che le altre persone compiono.

C'è un solidarietà profonda che interrela le azioni e i progetti delle persone, che va in crisi solo quando la persona si ammala nelle profondità della propria psiche.

Il riconoscimento del Noi come costitutivo del rapporto Io-Tu non nega l'esistenza e il valore della soggettività nelle persone. Al contrario, è la condizione necessaria alla sua costituzione. Infatti l'uomo si individua, si costituisce come Sé solo quando esce dal vicolo cieco delle risposte più o meno istintuali ai suoi bisogni, per elaborare un progetto di sé che lo colloca all'interno di un mondo di significati.

Ora, come si è visto, questi significati gli sono forniti dalla cultura attraverso la comunicazione. L'esistenza del Noi culturale garantisce alla persona la possibilità di trascendere il suo organismo, il suo legame con il mondo della natura e, quindi, di accedere a una dimensione esistenziale disegnatasi dal significato.

La soggettività, infatti, che cosa è se non la capacità di un uomo di essere soggetto di un progetto esistenziale che struttura un mondo di significati? La soggettività è figlia della cultura e quindi dell'organizzazione sociale umana.

La definizione dell'uomo come sistema aperto non determinato comporta anche l'accettazione dell'intimo legame tra socialità e soggettività all'interno della dimensione progettuale che, come si è ripetuto, è una delle costituenti la natura umana.

C'è ancora un'ultima conseguenza da trarre, ed è la terza di quelle elencate.

### **1.4.3. La responsabilità come sorgente della progettualità, o viceversa**

La progettualità esige dalla persona responsabilità. Ogni persona manifesta la propria libertà e la propria autonomia assumendosi sino in fondo la responsabilità della propria esistenza e del proprio progetto di sé, quali si manifestano nelle azioni quotidiane che essa compie. Ma non solo. Per le considerazioni appena svolte sul rapporto socialità-individualità e sulla solidarietà del Noi, è necessario sottolineare che la progettualità richiede anche la capacità dell'individuo di assumersi, in qualche modo, la responsabilità nei confronti delle persone che gli sono prossime e, più in generale, dell'umanità.

La soggettività non è quindi da considerare la prigione della solitudine umana, ma, al contrario, il cuore di una partecipazione responsabile e viva alla vita sociale nelle sue varie forme.

Dopo la necessaria differenziazione dell'Io e del Tu dal Noi, l'uomo deve ricreare il Noi, senza però mettere in crisi la coscienza individuale propria e degli altri uomini.

La base della creazione di questo nuovo Noi è data dalla scoperta della solidarietà come dato costitutivo della condizione umana matura ed evoluta. Dalla scoperta, cioè, dalla necessità dell'amore se si vuole costruire una condizione umana che accolga, consentendone la realizzazione, la potenzialità di cui è depositaria la natura umana. Come la comunicazione consente di passare dal Noi all'Io e al Tu, allo stesso modo essa consente l'uscita dalla possibile solitudine della soggettività verso l'incontro dell'altro all'interno di un nuovo solidale Noi.

La comunicazione risottolinea anche in questa funzione la sua fondamentale rispetto alla esistenza umana.

Sia chiaro però che non tutte le forme di comunicazione consentono l'apertura dell'Io verso il Tu a formare il Noi.

Lo consentono solo quelle che posseggono alcune caratteristiche particolari. Questo aspetto della comunicazione lo si vedrà meglio parlando del metodo di animazione del gruppo.

Tuttavia queste considerazioni consentono già sin d'ora di affermare che la scelta di leggere il gruppo come luogo di comunicazione è fondata su una solida analisi della condizione esistenziale umana. L'accento sulla comunicazione implica necessariamente una particolare attenzione ai processi linguistici, che sono quelli che creano, trasmettono e distruggono i significati.

Questa osservazione consente di introdurre un'ultima riflessione sul modo di considerare l'uomo che sin qui si è tentato di riassumere.

## **1.5. L'UOMO COME PRODUTTORE DI SIGNIFICATI**

L'uomo è un produttore e un consumatore permanente di significati. La cultura, e quindi la comunicazione, è interamente giocata all'interno del mondo dei significati. Nell'uomo la comunicazione non è quasi mai un comando biologico, un comando cioè del tipo dell'impulso che partendo dal telecomando fa cambiare canale al televisore. Essa, al contrario, agisce attraverso la mediazione del significato. L'uomo quando riceve una comunicazione non reagisce a un comando ma interpreta un significato.

Il significato è la dimensione costitutiva che si trova alla base di tutte le altre che sin qui si sono esaminate e descritte. Progettualità, cultura, comunicazione, soggettività, responsabilità, solidarietà, ecc., sono tutte dimensioni esistenziali radicate all'interno di sistemi di significato.

Il significato e il suo produttore, il linguaggio umano, sono la dimensione senza la quale tutte le caratteristiche tipiche della condizione umana non potrebbero esistere.

A questo punto si può tentare una sintesi della concezione dell'uomo che è alla base dell'animazione e di questa particolare interpretazione educativa del gruppo.

## **1.6. L'UOMO OBIETTIVO E SOGGETTO DELL'ANIMAZIONE: UNA SINTESI**

L'uomo è un sistema aperto non determinato che deve progettarsi per sopravvivere e realizzarsi all'interno della trama dei rapporti di comunicazione che costituiscono la cultura.

Questa definizione un po' asettica introduce il discorso intorno a un uomo che è un essere autocosciente, per il quale il Noi precede l'Io e il Tu, ma che alla fine sarà il risultato della emancipazione dello stesso Io, quale frutto maturo della conquista della libertà e dell'autonomia della personalità.

Un uomo che vive la sua soggettività non come una prigione ma come la fonte dei significati che gli consentono di dotare di senso la sua avventura nel mondo e di aprirsi all'incontro autentico con gli altri.

Un uomo, si diceva, la cui emancipazione dalla natura passa attraverso l'universo di significato costituito dalla cultura, che è a sua volta disegnata dal linguaggio.

## 1.7. L'UOMO COME SISTEMA APERTO: UNA RIFLESSIONE E UNA DEFINIZIONE

Il termine «sistema aperto» indica una realtà complessa che forse il lettore ha già intuito ma che, prima di procedere oltre, è meglio definire con più precisione.

Sistema, secondo le classiche definizioni della teoria dei sistemi, è un insieme di unità interagenti in relazione tra di loro. Questo, molto semplicemente, significa che l'uomo deve essere considerato non come una somma di parti, ma come una unità complessa in cui tutte le parti componenti si influenzano reciprocamente, oltre che influenzare il tutto. In altre parole, l'espressione «sistema» indica che nell'uomo le parti biologiche e culturali non sono tra loro indipendenti ma bensì, che esse si influenzano reciprocamente e che la loro presenza è integrata. L'uomo cioè non è la somma di psiche e di corpo, di natura e di cultura, di ereditarietà e di apprendimento, ma la sintesi dinamica di tutte queste parti.

La cultura influenza il biologico, e viceversa. Nel progetto di costruzione dell'uomo oltre al progetto entrano in gioco anche le componenti biologiche, le influenze dell'ambiente naturale e sociale. Tutte queste influenze modificano il progetto originario, esclusivamente culturale, dell'uomo rendendolo più aderente alla complessità della realtà del mondo e dello stesso uomo. Il progetto culturale umano, se ben costruito, è in grado di integrare positivamente tutte queste influenze e di restituirle, quindi, integralmente al mondo del significato cosciente umano. L'espressione «uomo come sistema» indica questa possibilità di integrazione evolutiva, sotto il primato della coscienza, di tutto ciò che fa l'uomo.

L'espressione «sistema aperto» indica invece che l'uomo riesce a sopravvivere e a realizzarsi solo se comunica costantemente con l'ambiente naturale e sociale in cui è inserito.

Questo significa che per l'uomo è essenziale la condivisione della esperienza esistenziale con gli altri e il rapporto armonico con la natura. È bene, a questo punto, chiarire che la cultura non è la negazione della natura, ma solo l'inserimento di questa in un mondo di significati. Infatti, il progetto che l'uomo fa di sé attraverso la cultura non è contro la natura, checché ne pensi Freud, ma è teso a incorporare la natura in una dimensione trascendente la semplice necessità biologica.

L'essere sistema aperto vuol dire allora che l'uomo deve assumersi, per vivere sino in fondo la propria responsabilità, non solo la cura della propria dimensione individuale e di quella sociale, ma anche quella dell'ambiente naturale in cui vive. La sua costituzione aperta lo rende solidale con la natura oltre che con la cultura. (Se ad esempio egli uccide la natura, uccide anche se stesso).

Il progetto che l'uomo fa di se stesso, che egli lo voglia o non lo voglia, è sempre anche contemporaneamente un progetto sulla società e sulla natura. L'ecologia, al di là delle mode, è un elemento fondamentale della progettualità esistenziale.

Le dinamiche cultura-natura, soggettivo-oggettivo, unitamente ad altre analoghe, non sono conflittuali ma complementari, in quanto tendono alla convivenza armonica dei poli. Questo in una corretta interpretazione. Vi sono, è bene dirlo, molte interpretazioni che tendono a risolvere queste complesse dinamiche semplicemente con l'affermazione imperialistica di un polo sull'altro. I risultati, purtroppo, sono sotto gli occhi di tutti e, anzi, patiti da tutti come fattori di abbassamento della qualità della vita.

Lo scopo di queste, spesso sommarie, considerazioni è quello di aiutare a cogliere i risvolti più profondi della concezione di gruppo e del metodo di lavoro educativo con il gruppo che saranno proposti.

# 2

---

*gli obiettivi e il metodo  
dell'animazione culturale*

---

## UNA SINTESI

Dopo aver definito la concezione d'uomo che è a monte della animazione culturale, è necessario precisare che cosa essa è attraverso la descrizione dei suoi obiettivi e del suo metodo. Ciò è tanto più necessario per la enorme diffusione che nella nostra cultura ha avuto la parola «animazione». Infatti ci sono oggi ben poche attività formative, o semplicemente ricreative, che non prevedano un qualche uso delle parole «animazione», «animatore», «animare».

In questo uso inflazionato è difficile capire che cosa in realtà è l'animazione e se, soprattutto, essa è un qualcosa di più o di diverso di una semplice riverniciatura di modernità che è data ad attività formative o ricreative assolutamente tradizionali.

### **2.1. L'ANIMAZIONE CULTURALE COME FILOSOFIA DELLA VITA**

Non potendo, purtroppo, vietare l'uso improprio della parola «animazione», non rimane che cercare di darne il vero significato, almeno quello che ad esso spetta all'interno della locuzione «animazione culturale», che, come è noto, indica una teoria e un metodo educativo ben definito.

Per prima cosa si può affermare che l'animazione culturale è una filosofia di vita. Una filosofia che, muovendo dalla concezione di uomo esposta nel primo capitolo, tenta di proporre alle nuove e vecchie generazioni la scommessa che, anche in quest'epoca in cui sembrano cadute tutte le promesse terrene di riscatto della condizione umana, vale la pena di vivere e lavorare per un futuro migliore, consapevoli che la vita ha in sé una inesauribile e grande speranza che nessuna crisi delle ideologie o dei valori può vanificare.

È la fiducia che la progettualità dell'uomo, per essere feconda, deve superare i confini dell'egoismo e della pura logica della sopravvivenza e della soddisfazione dei bisogni, per collocarsi all'interno di un piano, etico, in cui un valore fondamentale è il riconoscimento della solidarietà che nasce dall'amore.

È la fiducia che anche in una società che tende a massificare e a ridurre l'uomo a semplice oggetto del mercato economico e dei consumi culturali, è possibile assumersi la responsabilità piena della propria vita sia nella sua dimensione individuale che in quella sociale-collettiva. È la scommessa, infine, in un uomo che può, attraverso la propria coscienza, esercitare la piena signoria su se stesso, sottraendosi, con il suo lavoro quotidiano al gioco dei condizionamenti biologici, psicologici e ambientali che al di fuori della sua volontà agiscono su di lui.

Per ottenere questo è però necessario che l'uomo, oltre a perseguire la piena maturazione della sua coscienza, apra un dialogo con quella parte misteriosa di se stesso che gli psicoanalisti indicano con il nome di inconscio personale e collettivo.'

La scommessa dell'animazione ribadisce la fiducia nella possibilità dell'uomo contemporaneo di divenire l'autentico artefice del progetto di sé e della propria vita.

## 2.2. GLI OBIETTIVI

L'animazione testimonia in questo, sino al fondo, l'amore alla vita. Essa infatti è una filosofia che celebra l'amore alla vita. Se, come si è visto sommariamente, l'animazione è prima di tutto una filosofia di vita, essa è anche, in secondo luogo, un vero e proprio progetto educativo dotato di suoi obiettivi e di un metodo per raggiungerli. Gli obiettivi possono essere sinteticamente così definiti. L'animazione culturale mira a favorire nel giovane la costruzione di una identità personale con profonde radici nella storia e nella tradizione, che costituiscono il fondamento della cultura sociale in cui si trova a vivere.

In secondo luogo, mira allo sviluppo della capacità del giovane di partecipare alla vita sociale in modo autonomo e critico, a renderlo il più possibile immune dalle manipolazioni del conformismo di massa e del potere, a liberarne la coerenza facendo sì che il suo agire individuale e sociale abbia un unico tessuto etico di riferimento e non sia disperso e frammentato nel fluire caotico della vita sociale quotidiana.

In terzo luogo l'animazione mira a liberare la trascendenza dell'uomo arricchendo la dimensione dello spazio e del tempo in cui vive, aiutandolo attraverso la riscoperta del «linguaggio nascosto o dimenticato» a scoprire la profondità di senso nascosta nell'esperienza quotidiana e, infine, favorendo il formarsi di una autentica esperienza religiosa.

## 2.3. IL METODO

Per raggiungere questi obiettivi l'animazione culturale si avvale di un metodo che è centrato su quattro cardini. Essi sono:

- l'accoglienza incondizionata dei soggetti educativi e del loro mondo;
- la relazione educativa interpretata in chiave di comunicazione assistenziale;
- la scelta del gruppo come luogo privilegiato dell'esperienza educativa dell'animazione;
- l'uso originale di alcune tecniche e strumenti formativi educativi.

### 2.3.1. L'accoglienza incondizionata dei soggetti educativi e del loro mondo

La concezione di uomo dell'animazione culturale è direttamente responsabile di questo aspetto del metodo. Infatti, assumere una concezione dell'uomo significa, di fatto, assumere anche un modo particolare di rapportarsi agli altri, specialmente a livello di relazione educativa.

Una relazione educativa coerente a quanto finora affermato deve manifestare alcune caratteristiche.

*Fiducia e accoglienza nei confronti di tutte le esperienze esistenziali dei soggetti educativi.* In concreto, questo significa che anche le esperienze più povere, più marginali e, a volte, più devianti contengono dei germi che se coltivati consentiranno la creazione di una più matura ed evoluta condizione esistenziale. Ogni situazione, anche la più disperata, è sempre aperta alla speranza, contiene sempre una concreta possibilità di trasformazione in senso evolutivo. Nessuna situazione umana può dirsi irrimediabile o irreversibile.

Questo significa anche il riconoscimento che l'altro è sempre portatore di una ricchezza unica e non riproducibile che l'educatore deve accogliere come un dono prezioso e irripetibile.

Significa però anche che l'educatore non può utilizzare con ogni gruppo di persone lo stesso progetto e gli stessi percorsi formativi, ma che, al contrario, deve sempre partire dalle potenzialità contenute nella situazione reale del gruppo, e perciò delle persone, che ha di fronte. Deve, cioè, accogliere la realtà esistenziale del gruppo ed individuare in essa le possibili vie di maturazione e di evoluzione.

*La capacità di riconoscere la dignità educativa di ogni interesse di cui sono portatori i soggetti educativi.* In altre parole ciò vuol dire che non esistono situazioni educative di serie A e di serie B, ma che in ogni interesse delle persone, in ogni loro vissuto esistenziale, vi è sempre una potenzia-

lità educativa. Un'attività sportiva si presta altrettanto bene di una attività culturale, ad esempio, per innescare l'azione educativa dell'animazione culturale. Accogliere l'interesse che molti giovani manifestano per il cosiddetto «look», significa, di fatto, accogliere la loro domanda di identità e porla a confronto con le risposte, deboli e distorti, che offre la società dei consumi.

È chiaro che quella domanda va fatta evolvere verso una risposta più formativa di quella proposta dalle mode. È però, in ogni caso, da accogliere come domanda realmente educativa e non come specchietto per catturare, subdolamente, i giovani.

*La capacità di accettare la persona dell'educando, giovane o adulto non importa, come sistema complesso.* Questo significa la capacità di riconoscere che l'uomo non è soggetto ad alcun determinismo. Che l'azione educativa non può violare, manipolare o ignorare lo specifico e particolare modo di essere di ogni singolo uomo, per farne un qualcosa di diverso da ciò che è, che desidera e può essere. Questo non vuol dire la impossibilità di «correggere» le persone, di innescare, cioè, dei processi che le portino a superare i limiti della loro personalità, ma solo che questa evoluzione deve essere innestata sulle loro specifiche qualità e caratteristiche personali.

La parola «complesso» giustapposta a «sistema» indica poi il riconoscimento che ogni intervento educativo investe l'uomo nella sua globalità e quindi che anche gli interventi parziali e settoriali hanno effetti sull'intera persona umana.

### **2.3.2. La relazione educativa interpretata in chiave di comunicazione esistenziale**

Si ha una relazione-comunicazione educativa nello stile dell'animazione quando si verificano le seguenti condizioni:

a) *Il riconoscimento dell'asimmetria della comunicazione.* Il riconoscimento cioè che nella relazione educativa tra adulti e giovani, i primi rappresentano la memoria culturale di tutto ciò che in un certo tessuto sociale è stato sino ad allora elaborato, e che i secondi, viceversa, pur essendo portatori dei germi della vita, sono alla ricerca faticosa di una identità personale e di un senso alla loro esistenza.

b) *La disponibilità reciproca alla comunicazione.* La conquista cioè di un «patto comunicativo» tra educatori e giovani che consenta lo scambio di informazioni e valori.

c) *La disponibilità al cambiamento.* Sia da parte degli adulti che dei giovani. L'animazione si riconosce cioè nella espressione di Paulo Freire: «Nessuno educa nessuno; nessuno è educato da nessuno; ci si educa tutti insieme».

### **2.3.3. Il gruppo come luogo privilegiato dell'esperienza educativa dell'animazione culturale**

Questo aspetto del metodo è quello che giustifica la necessità di questo libro. L'animazione culturale, infatti, svolge la propria attività formativa attraverso il gruppo umano: si basa sulla costruzione di una relazione educatore-educando mediata dalla situazione di gruppo. I motivi di questa scelta saranno esposti nel prossimo capitolo e credo che saranno completamente chiariti alla fine del libro. Per ora ci si può limitare ad affermare che questo significa riconoscere che nel gruppo ogni persona può sperimentare una relazione autentica e profonda con l'altro e, nello stesso tempo, accedere a una conoscenza e a un vissuto critico del rapporto che ha con se stessa e con la cultura nella quale vive.

Il gruppo è il crogiuolo attraverso cui prendere coscienza di sé in modo corretto, sperimentare l'incontro responsabile e solidale con l'altro e ricollocarsi in un rapporto più produttivo con la cultura sociale.

### **2.3.4. L'uso originale di alcuni strumenti e tecniche formativo-educative**

Gli strumenti dell'animazione sono tutto ciò che serve a potenziare la relazione educativa, a orientarla e a stimolarla sino al suo compimento. Sia chiaro che non ogni strumento può essere utilizzato, perché nessuno strumento è neutrale, in quanto il suo uso manifesta sempre una particolare immagine di uomo. Solo gli strumenti che sono conseguenti alla concezione di uomo dell'animazione possono essere utilizzati.

In generale gli strumenti dell'animazione culturale possono essere raggruppati in quattro classi:

— quelli derivati dallo studio della dinamica di gruppo e della comunicazione umana: essi costituiscono l'oggetto particolare di questo libro;

— quelli che consentono un'analisi scientificamente ed esistenzialmente corretta delle esperienze quotidiane;

— quelli che consentono l'azione di ricollegamento tra parola e cosa, tra parola ed esperienza che la cultura sociale ha separato svuotando il nostro modo di comunicare di realtà e di verità;

— la programmazione educativa.

Concretamente gli strumenti devono consentire alla relazione animatore-gruppo e alle dinamiche del gruppo di innescare dei processi volti a:

— aiutare le persone a maturare una presa di coscienza di sé e degli altri;

— aiutare le persone ad assumere la responsabilità intorno a se stesse e agli altri;

— aiutare le persone ad analizzare la loro vita quotidiana;

— aiutare le persone a elaborare un linguaggio in cui ci sia un rapporto più diretto tra le parole e la realtà;

— promuovere un rapporto di adattamento attivo del gruppo con l'ambiente naturale-sociale in cui è inserito;

— maturare il sistema gruppo nel suo insieme. Questa maturazione, come è noto, ha degli effetti benefici su tutte le azioni precedentemente elencate;

— aiutare, infine, le persone a ridefinire il loro progetto personale a livello etico.

Le tecniche e gli strumenti dell'animazione non sono sostitutive della capacità dell'animatore, sono solo destinate a potenziarle. Ma per le opportune riflessioni su questo argomento si rimanda ai libri sull'animazione culturale (cf Bibliografia finale).

Qui era importante riassumere a grandi linee il contesto educativo in cui si collocano le riflessioni sul gruppo umano.

# 3

---

## *perché il gruppo primario è un luogo educativo*

---

## LO SPAZIO-TEMPO DEL GRUPPO

L'affermazione che il gruppo rappresenta il luogo educativo privilegiato rischia di produrre nel lettore un effetto simile a quello provato da un personaggio di Molière quando un bel giorno scopri: «Sono più di quarant'anni che faccio prosa senza saperlo».

Infatti l'esperienza del gruppo, come quella del parlare e dello scrivere «in prosa», appartiene alla vita quotidiana di ogni persona umana. Non esiste alcuna esperienza di vita sociale che non contenga al proprio interno una qualche esperienza di piccolo gruppo.

C'è da domandarsi perché questa esperienza comune, naturale, venga sovraccaricata di tali valenze al punto da divenire una delle scelte fondanti dell'animazione.

La risposta a questo interrogativo è meno banale di quanto si potrebbe pensare e si basa fundamentalmente su tre osservazioni.

La prima osservazione riguarda la funzione che di fatto, nell'attuale momento culturale, svolgono i gruppi primari all'interno della condizione giovanile e, più in generale, della società.

La seconda osservazione, di taglio psicoanalitico, riguarda la funzione che il gruppo svolge nel soddisfacimento di alcuni bisogni primari dell'uomo.

La terza osservazione individua nella «presa di coscienza» il dinamismo fondamentale che il gruppo attiva per la crescita delle persone.

Il perché si privilegi nell'animazione il piccolo gruppo o gruppo primario, invece della pedagogia dell'a-tu-per-tu o quella del consenso di massa, nasce dalla convergenza delle tre osservazioni.

Vediamole una per una.

### 3.1. LA FUNZIONE DEL GRUPPO NELL'ATTUALE CONDIZIONE GIOVANILE

Quasi tutte le indagini intorno alla condizione giovanile contemporanea mettono in luce il fenomeno della frammentazione dell'esperienza sociale e culturale dei giovani. Frammentazione che si esprime nella difficoltà di

una gran parte dei giovani di dare un senso unitario, una struttura coerente di significazione ai vari episodi che intessono la loro esperienza.

Questa frammentazione si esprime anche nella difficoltà che i giovani manifestano nel vivere in modo significativo la loro partecipazione alla vita del cosiddetto sistema sociale. Questo fenomeno, che peraltro interessa anche gli adulti, ha fatto sì che i giovani tendessero a restringere l'orizzonte della loro esperienza all'interno di quella dimensione sociale che è costituita dai mondi vitali. E cioè di quelle trame di relazioni interpersonali che sono caratterizzate dall'amicizia, dalla familiarità e da quella quotidiana condivisione diretta delle esperienze di lavoro, di studio e di vita in genere, che crea una elevata comprensione reciproca.

Questo fenomeno, detto da alcuni «ritorno al privato» e da altri «riscoperta della soggettività», ha dato un nuovo valore alla dimensione sociale costituita dal gruppo primario, uno degli elementi costitutivi di ogni trama di relazioni che forma un mondo vitale.

I giovani, infatti, scoprono nel gruppo un luogo in cui è possibile in qualche modo, a volte esso stesso frammentario, ricostruire una unità della loro esperienza e fondare nello stesso tempo il processo di definizione della loro identità.

Il gruppo da questo punto di vista rappresenta oggi il luogo dell'esperienza sociale del giovane. È naturale, perciò, pensare che da esso debba partire qualsiasi azione educativa che voglia accogliere il mondo del giovane, anche per modificarlo.

Nessuna ricostruzione di una identità e di un senso non frammentati, nessuna transazione tra mondo vitale e sistema sociale potrà avvenire se non si è in grado di accogliere quel frammento di esperienza unitaria del mondo che è contenuto in un gruppo, giovanile o no. La stessa appartenenza al sistema sociale si gioca oggi attraverso categorie e modi assai diversi rispetto al passato, anche recente. Modi, ad esempio, che non presuppongono la rinuncia alla soggettività ma caso mai propongono una sua diversa valorizzazione.

Il gruppo, in conclusione, prima di ogni altra cosa è una risposta educativa che non rifiuta, ma accoglie la realtà della condizione giovanile, la frammentazione e la nuova soggettività, e consente di innestare in essa quel processo, lungo e difficile, che permette ad ogni uomo di maturare la propria personalità più profonda e nello stesso tempo di essere un attore attivo e capace della vita di gruppo e di sistema sociale.

Accogliere la propensione naturale del giovane a vivere nel proprio gruppo la sua socialità e la sua identità culturale non è, da un punto di vista educativo, da considerarsi come una sorta di diminuzione. Al contrario, è da valutare come il presentarsi gratuito di una felice opportunità.

### 3.2. IL GRUPPO COME RISPOSTA AD ALCUNI BISOGNI PRIMARI UMANI

Secondo una suggestiva ipotesi la comunicazione, oltre a svolgere la funzione di scambio sociale fondamentale, ha il compito di confermare ogni individuo come esistente. Infatti, nel faticoso cammino di separazione dell'uomo come individuo dalla totalità del mondo, attraverso la quale conquista la coscienza di sé come unico, separato e distinto, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale.

#### 3.2.1. I bisogni alla base del gruppo

La coscienza si basa sulla percezione di se stessi come esistenti nel mondo e della differenza e somiglianza con gli altri uomini. Sia la conferma di sé come esistente, sia la comprensione della propria differenza, avvengono grazie alla comunicazione che la persona stabilisce con se stessa, gli altri e la natura. La comunicazione disegna l'identità dell'individuo e lo conferma come esistente. Quando l'uomo comunica è come se ogni volta domandasse: «Io esisto? E se è vero che esisto, io sono proprio io, così come mi vedo?».

Così se qualcuno chiede: «Che ore sono?», oltre a chiedere l'ora di fatto domanda se esiste, se è proprio lui. Per questo, se gli si risponde gentilmente: «Sono le 16», gli si dirà oltre all'ora anche che lui esiste e che lo si accetta così come egli è.

Se invece gli si risponde in modo sgarbato: «Comprati un orologio!», gli si conferma ugualmente che lui esiste ma, nello stesso tempo, gli si dirà anche che lui non è proprio come si vede e che comunque non lo si accetta. Anzi, lo si rifiuta.

Infine, se udita la sua domanda si fa finta di niente e non gli si risponde, ignorandolo, di fatto si tende a negare radicalmente la sua esistenza.

Da questo breve esempio e dall'assunto che ha a monte si vede come la comunicazione abbia nella vita umana un ruolo che va ben oltre quello puramente utilitaristico.

Accanto al bisogno di identità e di conferma di esistenza ve ne sono altri due parimenti fondamentali: quello di approvazione e quello di certezza, ai quali la comunicazione, e in questo caso la comunicazione di gruppo, dà risposta.

Perché l'uomo possa vivere con una certa fiducia in sé, una certa sicurezza, è necessario che si senta accettato e approvato dalle altre persone e dai gruppi sociali con e nei quali vive. Gli individui più forti si accontentano di essere approvati da poche persone che ritengono significative. Quelli più

deboli hanno invece bisogno di essere approvati da tutti. Come si è già intravisto prima, l'approvazione di se stessi la si ottiene non tanto dal contenuto di una risposta a una domanda specifica, quanto dal modo con cui gli altri si relazionano con noi all'interno della comunicazione.

La stessa modalità viene seguita per la risposta al bisogno di certezza che ogni persona si porta dentro. Se è vero che ogni persona deve sentirsi esistente e approvata per vivere con un minimo di equilibrio e di sicurezza, è altrettanto vero che deve sentirsi rassicurata che le opinioni, le credenze, i valori e le informazioni che possiede sono veri e, quindi, condivisi dagli altri membri del gruppo.

La trama di relazioni che il gruppo sviluppa, prima che servire al raggiungimento dello scopo del gruppo stesso, serve a dare una risposta a questi bisogni fondamentali dei suoi membri. È necessario tenere presente questa realtà per comprendere perché taluni tipi particolari di comunicazione influenzano più di altri il comportamento dei membri del gruppo.

### 3.2.2. La istituzionalizzazione della trama delle relazioni

Nel momento in cui risponde a questi bisogni umani fondamentali, la vita di gruppo, realizzando un ambiente rassicurante, pone le premesse necessarie ad ogni ulteriore evoluzione del gruppo e dei singoli che lo formano.

Tuttavia, perché la vita di gruppo divenga fonte di garanzia e sicurezza, è necessario che la trama delle relazioni tra le persone si istituzionalizzi. Ciò significa che la comunicazione deve svolgersi secondo modalità che consentano, seppur parzialmente, ai membri del gruppo di controllarne gli effetti.

Se la comunicazione in generale garantisce i bisogni di identità, di conferma di sé e di certezza, la comunicazione istituzionalizzata consente ai comunicanti di essere indenni da alcune esperienze di angoscia.

Questo fatto è ben illustrato da una favola di Schopenhauer, ripresa a suo tempo da Freud. La favola narra che, in una notte buia e fredda, alcuni porcospini scoprono che avvicinandosi hanno meno freddo. Si avvicinano sempre di più, ma, ahimè, sono porcospini e finisce che si pungono reciprocamente. Spaventati si ritraggono. Quando sono lontani rimpiangono però il calore perduto, e nel contempo temono di pungersi. Dopo un po', vinta la paura, si riavvicinano, ma si ripungono. Vanno avanti in questo modo per un bel po', sino a quando non scoprono una distanza che consente loro di scambiarsi reciprocamente il calore senza pungersi. La distanza a cui i porcospini si attestano alla fine, altro non è che la metafora dell'istituzione. Le istituzioni umane infatti regolano i rapporti in modo che le persone possano cooperare senza essere soggette alla minaccia dell'altro, al timore, cioè, che gli altri possano divenire una violazione della propria integrità fisica e spirituale.

In termini psicoanalitici si potrebbe dire che in questa favola sono rappresentate le due angosce primarie della psiche umana: l'angoscia persecutiva e l'angoscia depressiva. La prima 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 l'istituzione garantisce un tipo di relazione che consente di cooperare senza che le persone vivano l'esperienza di queste due forme di angoscia.

Per sottrarsi all'esperienza, sempre in agguato, di angoscia i gruppi umani non patologici codificano, regolano la comunicazione e, quindi, le relazioni tra i membri secondo dei particolari modelli. I membri del gruppo accettano queste regole costringenti, perché sanno, almeno inconsciamente, che in cambio di una limitazione essi potranno sperimentare il caldo degli altri porcospini.

L'esigenza di stabilità relazionale nei gruppi fa sì che la comunicazione eserciti influenze piuttosto significative sul comportamento dei membri del gruppo, sottraendoli cioè alla piena libertà di espressione e ponendoli, invece, in un ben definito sistema di costrizioni.

### 3.3. IL GRUPPO COME LUOGO PRIMARIO DELLA PRESA DI COSCIENZA

Oltre alle funzioni descritte precedentemente il gruppo primario è in grado di attivare complesse dinamiche psico-sociali che, se ben controllate, rivelano un elevato potenziale pedagogico.

La chiave di queste dinamiche è costituita dalla presa di coscienza. Con questa espressione (molto di moda) si vuole intendere un fenomeno psico-sociale che si articola in cinque momenti distinti, anche se tra loro interrelati e conseguenti.

1. Il confronto sperimentale, pratico tra le nostre categorie di pensiero, l'immagine che abbiamo di noi con i nostri comportamenti reali quali emergono e sono vissuti nella nostra esperienza quotidiana.

2. La constatazione di quanto può esservi di falso, di distorto, di inadeguato nelle nostre categorie, nella nostra immagine e quindi, nei nostri «a priori» quale emerge in questo confronto.

3. La sottomissione di questo scarto, che altro non è che la nostra falsa coscienza, alla riflessione razionale in modo da mettere in crisi gli atteggiamenti automatici che esprimiamo nella nostra vita quotidiana, oppure i giudizi e le categorie con cui esaminiamo noi stessi, gli altri e la realtà in generale.

4. Questa operazione rende possibile l'abbandono dei nostri «a priori», della nostra falsa coscienza, dei nostri automatismi comportamentali per scoprire, infine, un nuovo volto della realtà, di noi stessi e degli altri.

5. Questo mutamento di orientamento della nostra coscienza ci libera dal peso condizionante del nostro passato e ci rende più disponibili, attraverso un presente riscoperto, a giocare la nostra vita nella prospettiva del futuro. Ad essere cioè progettuali nel governare la nostra esistenza.

Questo processo consente di dare un forte impulso alla crescita e allo sviluppo della coscienza. Della capacità, cioè, dell'uomo di esercitare un efficace controllo, nel segno della libertà e dell'autonomia, sulla propria vita individuale e collettiva. Lo sviluppo della coscienza è il dato che caratterizza da ben oltre due millenni la storia della cultura dell'uomo occidentale.

La conquista della libertà passa necessariamente attraverso la sottrazione da parte dell'uomo di sempre maggiori frammenti della propria vita all'inconscio per porli sotto il dominio della sua coscienza. La libertà ha senso solo se la vita dell'uomo è libera da tutte quelle costrizioni che rendono automatici e obbligati i suoi comportamenti e le sue scelte mentali e pratiche. Dagli influssi, cioè, che provengono dalla regione oscura della personalità umana che è comunemente detta inconscio.

Ora il processo di presa di coscienza prima descritto non va confuso con il processo di sviluppo e di maturazione della coscienza in generale. Infatti esso ne rappresenta solo una parte. Quella che consente all'uomo una partecipazione più libera e matura alla vita sociale e, nello stesso tempo, una maggiore capacità di fare e realizzare la dimensione progettuale della propria esistenza.

La presa di coscienza appena descritta favorisce l'innescare della personalità del membro del gruppo di una maturazione che lo porta ad ampliare il dominio della propria coscienza anche in altre direzioni. Quelle importanti ai fini dell'animazione sono tre.

La prima riguarda la scoperta dell'unità dell'individuo con gli altri uomini attraverso un rafforzamento della coscienza della propria diversità. La seconda riguarda la presa di coscienza della solidarietà con il prossimo e l'umanità in generale. La terza, invece, il senso globale dell'esistenza umana.

### **3.3.1. La presa di coscienza dell'unità nella diversità**

Si tratta della scoperta di quell'unità che deriva dalla rischiosa e difficile apertura che un essere umano compie verso un altro essere al fine di costruire scopi comuni di vita. Questo senza perdere quella diversità che deriva a ogni uomo dal mantenere, anzi dal potenziare, nell'incontro-scontro con gli altri e con la natura, la propria irripetibile personalità individuale. Il gruppo offre un contesto utile ed efficace allo sviluppo, attraverso le relazioni di comunicazione, dell'esperienza di rafforzamento della propria identità individuale simultaneamente a quello della percezione di se stessi come una

parte, ben distinta ma comunque parte, di quel tutto che è costituito dalla realtà del mondo.

Questo è necessario, perché molto spesso la formazione della coscienza individuale avviene a spese del rapporto armonico dell'uomo con la realtà. L'individualismo spesso crea tensione e conflitto tra l'uomo e il proprio ambiente naturale e sociale, oppure stimola una sorta di narcisismo che impedisce di incorporare nella propria coscienza la realtà esterna. L'uomo, in questo caso, vive teso solo ad appagare i propri bisogni e a dare espressione al proprio desiderio, incurante del legame di appartenenza vitale che lo lega con tutto il mondo. Il disastro ecologico è frutto di questa ipertrofia narcisistica della coscienza umana, tipica della civiltà industriale. Un uomo integrale deve perciò sviluppare la propria individualità cosciente, all'interno di un rapporto armonico con la realtà in cui vive, di cui deve sentirsi parte solidale.

### **3.3.2. La presa di coscienza della solidarietà con l'umanità**

Dopo la scoperta dell'unità nella diversità, deve avvenire la presa di coscienza dell'appartenenza solidale dell'individuo all'umanità e al cosmo.

Questa presa di coscienza è resa possibile dal fatto che nel piccolo gruppo, e nel mondo vitale in genere, le comunicazioni, e quindi le relazioni tra le persone, sono del tipo «faccia a faccia». Non sono cioè mediate da particolari strumenti che non siano quelli dell'apparato fisiologico umano. In genere si tratta di comunicazioni di tipo orale, gestuale e corporeo.

Il fatto che la comunicazione interna dei piccoli gruppi sia prevalentemente orale non è scevro di conseguenze. Infatti la comunicazione parlata possiede alcuni caratteri esclusivi. Essa comporta un forte coinvolgimento sensoriale, affettivo ed emotivo tra i comunicanti; possiede, cioè, la capacità di esprimere in modo assai potente gli stati affettivi delle relazioni interpersonali. Basta pensare al numero di parole che occorrono in un romanzo per descrivere un'espressione orale come un grido, un pianto o una risata, la cui espressività nel parlato invece è immediata.

La comunicazione orale consente anche una minor privacy, un minor individualismo e una minore segretezza.

Con la parola parlata si sperimenta necessariamente un'appartenenza solidale all'umanità e al cosmo assai più significativa di quella di altre forme di comunicazione umana.

Il gruppo, in quanto luogo di comunicazione parlata, può costituire il luogo di questa esperienza, parziale ma assai significativa, di unità con gli altri. È proprio l'uso della parola parlata che fa del gruppo uno dei luoghi ideali per la sperimentazione della solidarietà con le altre persone, pur mantenendo vivo il senso della propria distinta individualità.

Da quanto sino ad ora detto emerge che il gruppo primario è un luogo in cui circolano quei particolari significati che collegano l'uomo a una esperienza profonda di unità con l'umanità e con il cosmo. Nel gruppo la comunicazione è segnata da una forte tonalità affettiva e da un forte senso di appartenenza al tutto. In esso, tuttavia, circolano anche le informazioni che appartengono alla sfera dei processi cognitivi.

Nel gruppo sono fortemente mescolati dati e sentimenti, emozioni e concettualizzazioni, in una misura qualitativamente e quantitativamente diversa da quella che si riscontra nella normale partecipazione alla vita delle organizzazioni in cui si articola il sistema sociale.

### 3.3.3. La presa di coscienza del senso globale della vita

Nel gruppo non si pongono solamente i problemi relativi all'identità e alla relazione con gli altri, ma anche quelli relativi al significato unitario della vita.

Infatti nel gruppo l'uomo, e il giovane in particolare, comunicando, vivendo gli scambi sociali, affettivi e conoscitivi, ridisegna, ridefinisce, amplia o restringe, unifica o frantuma, il proprio mondo e gli orizzonti di senso, al fine di dare una risposta ai più elementari e inquietanti quesiti sul perché della vita. Ecco allora porsi il problema della vita quotidiana e della opacità del suo senso, costituito dalla monotonia della routine. Ecco la trascendenza che balena oltre l'orizzonte, laddove tutto è mistero e silenzio.

Nel gruppo trovano la massima possibilità di espressione le modalità di comunicazione costituite dal simbolismo, dalle immagini e dai miti che rinviano alla dimensione di senso più profonda dell'esistenza umana. Questo perché esse, per risuonare nella loro piena potenza, hanno bisogno di un contesto rituale che il gruppo è in grado di offrire.

Il mito va inteso come quella forma narrativa in cui il senso del tutto viene anticipato e proposto al di fuori dei canoni della persuasione razionale di tipo argomentativo. Il simbolo invece è quel segno che possiede un di più di significato, nascosto al di sotto del suo significato letterale. Significato, quello nascosto, che parla direttamente all'inconscio umano. Ad esempio l'acqua, al di sotto del suo significato letterale, ha un significato simbolico legato all'energia primordiale da cui si genera la vita. L'immagine, infine, è una rappresentazione, un'imitazione di un modello esemplare che viene continuamente riattualizzato attraverso l'immaginazione, cioè attraverso la capacità di rappresentare cose non date attualmente alla sensazione.

Ora il potenziale di queste particolari forme linguistiche per esprimersi ha bisogno, come già detto, di un particolare contesto rituale. Da tener presente che penetrare nel mondo del mito, del simbolo e delle immagini vuol

dire tentare di percepire quelle vibrazioni armoniche attraverso cui si manifesta la musica dell'universo.

Il rito, al pari del contesto musicale, fornisce a queste forme del discorso la struttura necessaria affinché manifestino il loro significato. Il rito non è altro che la codificazione di una «esperienza esemplare», la cui ripetizione introduce l'uomo nei luoghi in cui si concretizza il rapporto con ciò che trascende la sua dimensione esistenziale.

Ogni gruppo, anche quello più informale, possiede sempre un proprio insieme di riti, di miti e di simboli. Non è detto però che riesca a far vibrare le segrete armonie del discorso simbolico e mitico, anche perché sovente ha banalizzato sia il mito che il rito, degradandoli. Alcuni pensano che questa capacità possa essere acquisita semplicemente perché nel gruppo si ha l'abitudine di «raccontarsi addosso». Ora, prescindendo dal fatto che questi racconti intimistici, sovente, sono «cattiva narrazione», è necessario ribadire che il contesto narrativo da solo non è sufficiente a svelare la profondità di miti, simboli e immagini. Perché questo possa avvenire, come si è già detto, è necessario lo schema comportamentale collettivo del rito. All'interno del rito, e solo lì, la narrazione diventa contesto significativa dei simboli, delle immagini e dei miti che essa ospita.

Infine è necessario ricordare che nessuna ermeneutica può esaurire le interpretazioni del simbolo, in quanto esse sono relative al senso del vissuto individuale e collettivo delle persone e del gruppo. Del resto, più che un significato che rimanda a un oggetto, il simbolo propone un'esperienza di relazione con una realtà che è oltre le porte del vissuto immediato e consapevole. In altre parole, il simbolo non rimanda a qualcosa, ma pone in relazione con qualcosa all'interno di un'esperienza molto profonda di significato.

### 3.4. LA PRESA DI COSCIENZA E LA MATURAZIONE INTEGRALE

Queste tre prese di coscienza non sono certamente tutte quelle possibili ed educativamente utili. Sono però quelle necessarie alla crescita di una personalità umana non narcisista ed egocentrica, incapace di cogliere la vita al di là del limitato orizzonte del proprio desiderio e dei propri bisogni.

Un uomo integrale deve vivere in questa profondità di estensione del proprio legame con gli altri, con il mondo e con le profondità del proprio inconscio individuale e collettivo. E questo è tanto più necessario in un'epoca, in un momento della vita economico-sociale in cui l'egoismo sembra essere divenuto l'unica ragione di vita. Cosa altro sono, infatti, certe contemporanee mitologie del successo, della moda, del corpo e del piacere in genere, se non raffinate forme di egocentrismo, o peggio di narcisismo?

Il gruppo può dare una mano affinché queste prese di coscienza antidoto si sviluppino, esaltando così il suo potenziale educativo profondo.

È però necessario precisare che il gruppo diviene luogo educativo solo quando al suo interno si sviluppano particolari condizioni. Infatti la formazione di un gruppo primario non è sufficiente a garantire il raggiungimento delle finalità educative cui ho appena accennato. È bene ricordare che molti gruppi sono luoghi di regressione della personalità umana e non della sua evoluzione. Per garantire che il gruppo sia un luogo educativo è necessario sviluppare una specifica azione di animazione.

# 4

---

## *il piccolo gruppo come sistema di comunicazione*

---

## COSA È IL GRUPPO

Le molteplici e differenti definizioni di piccolo gruppo che sono in circolazione attraverso la letteratura specializzata, sembrano concordi nell'affermare che esso esiste quando esistono dei rapporti e una qualche forma di interdipendenza tra le persone che lo formano. Questi rapporti devono possedere una tale intensità da consentire a qualsiasi osservatore di riconoscere che essi sono diversi da quelli che ogni membro del gruppo ha, normalmente, con le persone che appartengono all'ambiente sociale cui il gruppo è inserito.

Questa definizione, forse banale, rappresenta, a quanto pare, il massimo possibile di unità tra gli studiosi che si sono occupati e che si occupano dei gruppi umani da un punto di vista psicosociale. Non bisogna infatti dimenticare che ci sono autorevoli studiosi (es. Allport 1933) che negano addirittura l'esistenza reale del gruppo, il quale viene considerato nulla più che una astrazione utile per descrivere un insieme di individui che, in una particolare situazione ambientale, manifestano determinati comportamenti.

Secondo questi autori, quindi, esistono solo gli individui, e il gruppo non è che un concetto astratto per descrivere la situazione di rapporto tra di loro in un dato luogo e in un certo tempo.

Naturalmente a far da contrappeso a questa concezione esasperatamente individualista ve ne è un'altra, altrettanto autorevolmente sostenuta (es. Durkheim 1859), che afferma il primato del gruppo, concepito come una sovraentità rispetto all'individuo, che viene considerato una sorta di appendice passiva del raggruppamento sociale.

Ora in un orizzonte così ampio di interpretazioni del gruppo è chiaro che la parte di definizione su cui tutti sono d'accordo non può che essere quella che recita cose sin troppo evidenti. Tuttavia, oltre al riconoscimento che il gruppo è caratterizzato dall'esistenza di rapporti e dall'interdipendenza tra le persone, è possibile elencare alcune altre condizioni che distinguono quello che viene detto «piccolo gruppo» dagli altri tipi di gruppo umano. Condizioni che consentono, con il pieno consenso delle varie scuole, di allargare, al di là del banale, la parte di definizione di gruppo comune alle varie interpretazioni.

#### 4.1. LA DEFINIZIONE DI PICCOLO GRUPPO

Il piccolo gruppo possiede un insieme caratteristico di proprietà che lo rendono un caso particolare nell'insieme dei raggruppamenti umani. Esse sono:

— il piccolo gruppo è limitato nel numero dei componenti. Questo al fine di consentire ad ogni suo membro di avere rapporti diretti, a faccia a faccia, con tutti gli altri membri. Alcuni autori fissano intorno al 20 o 30 il numero massimo delle persone che possono dar vita a un piccolo gruppo. Normalmente però esso è formato da una decina di persone;

— gli scopi e i bisogni delle persone che lo formano, a cui il piccolo gruppo assolve, sono tra di loro interdipendenti;

— ogni membro è cosciente di essere in un rapporto di interdipendenza con gli altri membri del gruppo;

— le relazioni tra le persone devono essere continue e stabili, perlomeno per un periodo di tempo significativo.

Questa elencazione delle caratteristiche che un piccolo gruppo deve possedere, su cui la maggioranza degli studiosi sembra convenire, è interessante perché non specifica, a differenza di altre elencazioni, che tutti i membri debbano necessariamente condividere lo stesso scopo, ma solo che i loro personali scopi debbono essere mutuamente dipendenti.

Questa affermazione consente di giustificare il fatto che nei piccoli gruppi, solitamente, si possono osservare sia relazioni improntate alla cooperazione sia relazioni caratterizzate dalla competizione.

Le relazioni tra i membri di un piccolo gruppo, infatti, sono quasi sempre un misto di competizione e di cooperazione.

Questa definizione molto generale consente di comprendere che ciò che caratterizza sia il gruppo inteso in senso generico, sia il piccolo gruppo, è l'esistenza di rapporti tra le persone a un livello significativo di intensità e di stabilità. Rapporti che sono resi importanti dalla interdipendenza degli scopi tra le persone che li sviluppano.

I rapporti interpersonali, o meglio, come si vedrà più avanti, le interazioni, non sono altro che scambi comunicativi tra le persone. È un'affermazione banale il dire che ogni uomo entra in rapporto con gli altri uomini, oltre che con se stesso e con la natura, attraverso la comunicazione. Però essa consente di riconoscere che il gruppo esiste solo quando esiste tra le persone che lo formano una vera e propria rete di comunicazione. Una rete di comunicazione caratterizzata da una intensità senz'altro superiore a quella della rete di comunicazione che interrela la persona con le altre che formano l'ambiente sociale in cui essa vive. Una rete, poi, che veicola una comunicazione che, oltre ad essere più intensa, è anche più significativa dal punto

di vista esistenziale perché consente alle persone che la mettono in campo di soddisfare particolari bisogni e scopi ben definiti, di solito sufficientemente importanti per la loro vita.

Da questo punto di vista il gruppo può essere inteso come una trama di rapporti di comunicazione significativi tra un ristretto numero di persone che vivono una contiguità fisica, almeno in alcuni periodi di tempo.

Partendo da questa osservazione è possibile sviluppare una definizione di gruppo che, pur accogliendo le caratteristiche dette prima, pone l'accento sulla dimensione comunicativa vista come carattere costitutivo dell'esperienza sociale umana.

#### 4.2. IL GRUPPO COME SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Il termine sistema, come si è visto nel secondo capitolo, indica un insieme di unità interagenti e in relazione tra di loro.

Il gruppo si presta assai bene a essere definito come sistema. Infatti 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 come vorrebbe Allport. Nello stesso tempo però esso è qualcosa di meno di una sovraentità egemone rispetto alle entità che lo formano (Durkheim).

La definizione di sistema, infatti, pur riconoscendo che la 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 sovraentità, 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 semplice mediazione tra il pensiero iperindividualista e quello della totalizzazione del collettivo, ma la semplice lettura corretta della reale natura del gruppo. Infatti il gruppo è diverso dalla somma delle persone che lo costituiscono in quanto è l'insieme dei rapporti tra le persone.

Il gruppo non è nient'altro che una trama di rapporti. L'individuo in quanto tale, con la sua personalità più intima e caratteristica, non appartiene al gruppo. Al gruppo appartengono solo le sue relazioni, i suoi comportamenti comunicativi, quindi. 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 grande matematico B. Bolzano utilizzava per definire la congiunzione «e». Nel suo libro *Paradossi dell'infinito* affermava che la migliore definizione della congiunzione «e» è data dalla espressione: «Un tutto composto da membri ben definiti».

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 sovraentità, 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.

Un tutto quindi il gruppo che non annulla i confini che segnano la specifica differenza che rende ogni persona una realtà irripetibile.

Concludendo questa riflessione, 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 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.

L'aver affermato che il gruppo è un sistema significa anche che se ne vogliono evidenziare alcune caratteristiche particolari.

#### 4.3. LE CARATTERISTICHE DEL GRUPPO IN QUANTO SISTEMA

È necessario chiarire, innanzitutto, che il gruppo è un sistema aperto, un sistema, cioè, che è in relazione con l'ambiente naturale e sociale in cui è inserito attraverso lo scambio di informazione, energia e materia.

Questa constatazione non può essere omessa, con la scusa che questo è un fatto evidente sotto gli occhi di tutti, anche dell'osservatore più sprovveduto, perché essa ha delle implicazioni sul piano epistemologico notevolissime.

La prima riguarda la impossibilità di affrontare lo studio del gruppo per mezzo di principi e di leggi che siano fondate sullo stretto rapporto tra causa ed effetto. Su leggi cioè che, poste determinate condizioni interne ed esterne, configurano una vita di gruppo rigidamente determinata in ogni particolare, e quindi ampiamente prevedibile.

La logica della scienza ha infatti chiarito che le relazioni di tipo causale (data una causa conseguirà necessariamente un certo effetto) e deterministico (il valore permanente e assoluto di tale rapporto) valgono solo all'interno dei sistemi chiusi.<sup>1</sup> Di quei sistemi, cioè, che non scambiano né materia, né energia, né informazione con il loro ambiente naturale e sociale.

Ora è noto a tutti che tali sistemi sono destinati ad ammalarsi e a morire rapidamente. Nessun gruppo umano è mai totalmente chiuso; perlomeno, i suoi membri si nutrono e sono soggetti alle condizioni climatiche che implicano sempre uno scambio energetico con l'ambiente naturale.

Ma anche sul piano dello scambio di informazione è quasi impossibile che un gruppo sia completamente chiuso. Ci sarà sempre la possibilità che qualche suo membro incontri persone che appartengono ad altri gruppi e realtà sociali. Questo è sufficiente a garantire un minimo scambio di informazioni tra il gruppo e la realtà a esso esterna.

È chiaro che in astratto può pensarsi un gruppo completamente isolato. Ad esempio, un gruppo di persone rinchiuso dentro un rifugio atomico, autosufficiente per risorse alimentari ed energetiche. I gruppi della vita quotidiana, anche di tipo claustrale, non sono mai in una condizione simile, in quanto mantengono un pur minimo flusso di informazioni con l'ambiente esterno.

Nei gruppi concepiti come sistemi aperti occorre allora, ai fini di una loro efficace comprensione, applicare nuovi concetti in sostituzione di quelli di tipo causale e deterministico, tipici, tra l'altro, di una concezione molto meccanicistica della scienza. Concezione quest'ultima che tende a leggere l'uomo e le sue organizzazioni al pari di una macchina più o meno complessa, di cui una volta descritti e conosciuti i componenti, è possibile comprendere in modo perfetto il funzionamento.

Il rifiuto di considerare l'uomo e i suoi gruppi al pari di sistemi rigidamente determinati, e quindi chiusi, significa accettare la scommessa che è possibile comprendere il comportamento umano, pur riconoscendo ad esso un notevole grado di libertà e di imprevedibilità. Imprevedibilità non ridicibile da alcuna scienza perché abita oltre le soglie del mistero.

<sup>1</sup> B. RUSSELL, *Mysticism and logic and other essays*, New York 1929, p. 198.

È una scommessa questa, la cui accettazione significa però la disponibilità all'accoglienza integrale del mistero che, nonostante tutto e per fortuna, continua ad accompagnare e a caratterizzare l'avventura esistenziale dell'uomo.

Prima però di entrare nel merito di questi problemi del gruppo, è necessario affrontare brevemente l'analisi di quelle caratteristiche che esso condivide in generale con tutti i sistemi aperti e che aiuteranno a comprenderne meglio il suo funzionamento.

#### 4.3.1. Il gruppo come un tutto

Questo carattere significa che il gruppo non può essere considerato la somma degli individui che lo formano, ma un tutto.

Su questo aspetto è necessario soffermarsi perché è quello chiave per comprendere i modi attraverso cui il gruppo influenza il comportamento dei membri e come dallo stesso venga a sua volta modificato.

Il concetto di totalità, pur non negando l'autonomia e la libertà di ogni individuo, indica che *il comportamento di ogni membro del gruppo è in stretto rapporto con quello di tutti gli altri, quando non ne è addirittura dipendente.*

Infatti un sistema differisce da un *agglomerato* per il fatto che le sue parti sono interconnesse in modo che il cambiamento in una o più di esse si ripercuote sul tutto, e viceversa.

In un gruppo il tutto non può essere spiegato senza la parte e questa senza il tutto, perché tra individuo e gruppo si instaura quella circolarità di relazione che consente all'uomo di vivere simultaneamente la condizione di tutto e di parte del tutto, di causa ed effetto nel complesso gioco delle interazioni sociali.

Nel gruppo allora ogni comportamento di un individuo, e quindi ogni comunicazione, influenza gli altri e ne è a sua volta influenzato in un circolo continuo.

Questa circolarità delle relazioni nel gruppo introduce un'altra caratteristica in quanto sistema aperto, e cioè la retroazione o feed-back.

#### 4.3.2. Il gruppo come comunicazione circolare

Per molto tempo nelle scienze e di conseguenza nella analisi scientifica della vita umana è prevalsa una *concezione* di fondo prevalentemente *deterministica*.

In conseguenza gli eventi, fisici o sociali, erano spiegati e interpretati con la formulazione di catene di cause ed effetti di tipo lineare e unidirezionale. In altre parole, ciò significava pensare a un modello in cui una causa

A provoca un effetto B e magari questa a sua volta ne provoca un altro C e così via in una sequenza lineare in cui sono ben distinte le cause dagli effetti.

L'unica relazione temporale che in questo schema può esistere è quella per cui l'effetto segue, viene cioè sempre dopo la causa. La causa influisce sull'effetto ma non il contrario: è questo che si intende quando si accenna alla unidirezionalità della catena causale lineare.

Dal punto di vista della comunicazione questa concezione si traduce nel pensare a una situazione in cui solo chi trasmette può esercitare una qualche influenza e quindi stimolare dei comportamenti nei confronti del o dei riceventi il messaggio. Chi riceve il messaggio viene posto in una situazione passiva, sino a quando a sua volta egli non diventa trasmettitore nello stesso processo di comunicazione.

Ormai questo modello di scienza è andato in crisi. Il concetto che ha costituito il nucleo del nuovo modo di considerare la spiegazione del concatenarsi degli eventi è stato quello della retroazione o feed-back.

Questo concetto era emerso per spiegare il comportamento comunicativo di sistemi complessi nei quali si era osservato che quando si ha una trasmissione di informazione, ad esempio da A verso B, si ha nello stesso tempo una trasmissione di ritorno da B verso A.

Di solito la trasmissione di ritorno riguarda gli effetti che il messaggio di A produce su B, oppure anche semplicemente l'attesa che B ha nei riguardi del messaggio che deve trasmettere ad A.

La comunicazione di ritorno, o feed-back o retroazione, consente di considerare la comunicazione non come un evento unidirezionale lineare, ma come un processo circolare e quindi sempre bidirezionale.

La comunicazione, in virtù anche della retroazione, non deve essere intesa come un insieme di eventi che si aggiungono l'un l'altro a formare il processo complessivo, bensì come un evento che coinvolge sempre in modo attivo tutti i partecipanti, siano essi di volta in volta trasmettenti o passivi riceventi.

Concludendo, si può affermare che ogni processo di comunicazione produce simultaneamente tanto un flusso su chi svolge il ruolo di ricevente quanto su chi svolge quello di trasmettente.

Norber Wiener, il padre della cibernetica, soleva dire per illustrare questo fatto: «Io non so mai esattamente cosa ho detto prima di sentire la risposta a ciò che ho detto».

Tuttavia la retroazione non è in grado da sola di rendere giustizia del determinismo, in quanto essa ha bisogno del supporto di un altro concetto chiave dei sistemi aperti, e cioè quello di equifinalità.

### 4.3.3. Il gruppo e il «principio di equifinalità»

Questo concetto, forse ancor più del precedente, mina alle radici le ragioni del determinismo. La concezione deterministica faceva dipendere lo stato finale di un sistema, il risultato, dalle condizioni iniziali del sistema e quindi dalle cause che in esso intervenivano.

Il principio equifinale postula, invece, che condizioni iniziali diverse possano produrre lo stesso risultato finale e che condizioni iniziali uguali possano produrre risultati finali diversi.

Ciò è dovuto al fatto che in un sistema non contano tanto le condizioni iniziali, le famose cause, quanto le variabili e le condizioni che accompagnano e intervengono nella sua vita.

Il concetto di equifinalità consente da un lato di comprendere lo svolgimento degli eventi dei sistemi complessi, tra cui in modo particolare quelli umani, che mal sopportano la rigida camicia deterministica; dall'altro di considerare le situazioni umane come non determinate in modo univoco dalle condizioni di partenza.

È questa una concezione che apre alla speranza, in quanto consente di dispiegare la convinzione che ogni persona umana, al di là delle sue condizioni attuali, può evolvere e migliorare il suo essere nel mondo e quindi la qualità della sua vita.



## **IL NOME DELLA COMUNICAZIONE INTERPERSONALE NEL PICCOLO GRUPPO**

Come si è visto nel capitolo precedente, il gruppo esiste solo perché esistono tra le persone che lo formano dei rapporti di comunicazione più intensi di quelli che le stesse hanno, nel dato momento in cui il gruppo è riunito, con le altre persone che formano l'ambiente sociale.

Questa constatazione, banale e preziosa nello stesso tempo, è quella che ha consentito di definire il gruppo come sistema di comunicazione.

La comunicazione è perciò ciò che crea il gruppo, in quanto essa è il tessuto connettivo che consente agli individui di uscire dalla loro solitudine e di dare vita a un organismo sociale. Il tipo di comunicazione che si sviluppa nei piccoli gruppi possiede alcune caratteristiche particolari che la differenziano da quella che si sviluppa all'interno della vita quotidiana di quel grande gruppo che è il sistema sociale o, più semplicemente, la società.

Questa peculiarità della comunicazione nel piccolo gruppo è dovuta al fatto che essa si svolge sempre all'interno di rapporti diretti, personali a faccia a faccia.

### **5.1. LE CARATTERISTICHE DELLA COMUNICAZIONE A FACCIA A FACCIA**

La comunicazione, che può anche essere definita come lo scambio di segni teso a produrre dei significati comuni, non va considerata come una sorta di scambio «idraulico» tra le persone. Come uno scambio, cioè, in cui un soggetto A travasa delle informazioni in un soggetto B, il quale magari risponderà facendo la stessa cosa nei confronti di A. La comunicazione umana è qualcosa di più complesso e non è riducibile ad alcuna legge, pur sofisticata, di ingegneria idraulica. Infatti, quando due persone entrano in rapporto attraverso la comunicazione avviene tra di loro una sorta di conflitto-competizione in cui lo scopo di ognuna di esse è quello di portare l'altra sul terreno dei propri significati.

Ogni persona attribuisce ai segni che utilizza, specialmente nella attuale cultura sociale, un significato che per molti versi è soggettivo, in quanto

è legato alla storia personale dell'individuo e di quella del particolare microcosmo sociale in cui essa si è svolta.

Accanto a questa parte di significato personale ve ne è un'altra di tipo oggettivo che è condivisa da tutte le persone che utilizzano quel particolare linguaggio. Questa parte del significato è quella meno ampia e, soprattutto, è quella che meno coinvolge la persona nel suo vissuto esistenziale. Ad esempio, questa parte di significato se riferita alla parola «pane» è quella che dice che questo segno designa quel particolare alimento fatto di un impasto di farina e acqua, lievitato e cotto al forno. La parte del significato della parola «pane» legata alla esperienza personale del pane non compare nella definizione oggettiva perché è fatta di emozioni, di sentimenti, di atmosfere, sensazioni, ricordi e così di seguito.

Tuttavia questa parte è quella che riassume meglio il vissuto esistenziale che la persona ha condensato intorno al segno linguistico e la cui comunicazione produce l'effetto di aumentare la vicinanza e l'intimità dei comunicanti.

Questa parte di comunicazione, come è intuibile, non può essere «travastata» meccanicamente nel corso della comunicazione linguistica, ma deve essere conquistata attraverso un duro lavoro.

Si ammetta che una persona anziana di estrazione contadina parli con un giovane di estrazione cittadina, e pronunci la parola «pane», un giovane, per intendersi, che abbia sempre solo conosciuto il pane dei supermercati. Si ammetta ancora che i genitori di questo giovane non abbiano mai raccontato a lui nessuna loro esperienza passata intorno al pane, e tantomeno gli abbiano mai spiegato il valore del pane nella società in cui sono cresciuti. Il risultato è che quando l'anziano pronuncia la parola «pane» questa evoca nel giovane un significato che ha ben poco in comune con quello di chi ha parlato. Di fatto, se la comunicazione finisce lì i due si sono comunicati ben poco di personale e nella buona sostanza non si sono capiti granché, almeno riguardo al pane.

Se invece la comunicazione prosegue e la persona anziana cerca di fare capire al giovane che il significato della parola «pane» è quello legato alla sua personale esperienza e, nello stesso tempo, se il giovane cerca di convincere l'anziano che il vero significato oggi della parola «pane» è il suo, allora molto probabilmente si verificherà un arricchimento del significato di quella parola in entrambi. Il giovane avrà inglobato una parte del significato dell'anziano e questi una parte del significato del giovane. In questo caso i due vissuti personali danno origine ad un vissuto comune che allarga il significato personale del segno di entrambi. Questo allargamento consente di stabilire un rapporto tra i due che supera i confini delle rispettive solitudini, dell'isolamento della soggettività che sembra caratterizzare grande parte della cultura sociale contemporanea.

È chiaro che anche dopo molti scambi comunicativi resterà nel significato delle due persone un'area «irriducibile» che è strettamente personale e non condivisibile, che riguarda la sfera più intima della vita di ognuno. Tuttavia in questo caso lo scambio ha prodotto un oltrepassamento significativo del significato letterale.

Il processo comunicativo che ha consentito la costruzione di questo significato comune non è certamente quello «idraulico», ma quello in cui ogni comunicante è impegnato a portare l'altro sul terreno del proprio significato soggettivo.

La comunicazione di questo tipo è l'unica autentica, in quanto è la sola che consente quell'avventura, bellissima e rischiosa allo stesso tempo, in cui la persona varca i confini del proprio isolamento per incontrare l'altro.

Quando nei rapporti umani si verifica questo tipo di comunicazione, si può parlare di interazione.

### 5.1.1. L'interazione e la parallazione

L'interazione va intesa come una azione reciproca, come uno scambio comunicativo che crea nel momento in cui avviene una interdipendenza tra i comunicanti. Questo effetto della comunicazione interpersonale a faccia a faccia sembra ovvio e naturale, eppure esistono dei rapporti di comunicazione tra le persone che producono risultati affatto diversi. Sono quegli scambi in cui non c'è nessun coinvolgimento soggettivo da parte dei comunicanti, in cui i segni rimangono isolati nella loro solitudine di portatori di significati oggettivi e non producono alcun nuovo significato comune al di là di quello manifestato dal significato letterale ristretto.

In questi casi invece dell'interazione si ha la parallazione, ovvero quella situazione in cui le persone, pur essendo in contatto reciproco, agiscono e vivono in modo assolutamente indipendente. Ciò significa che nulla del loro vissuto personale entra all'interno dello scambio comunicativo, e quindi nulla della loro vita viene condiviso. La comunicazione di massa è una grottesca ed enorme caricatura di questa situazione di rapporto tra le persone.

## 5.2. LA COMUNICAZIONE COME EVENTO CIRCOLARE

Il concetto di interazione mette in evidenza il fatto già segnalato nel capitolo precedente che la comunicazione per produrre un significato comune non deve essere unidirezionale ma circolare.

Si era detto perciò che la comunicazione che un soggetto A promuove verso un soggetto B non è rinchiusa all'interno del processo che veicola il

messaggio da A e B, ma si espande alla comunicazione di ritorno che informa A dell'effetto che la sua comunicazione ha prodotto in B.

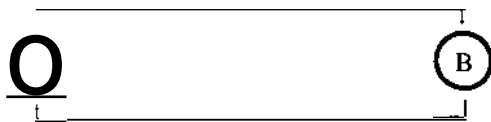


Fig. 1 - L'interazione

L'interazione, di fatto, è questo processo circolare continuo tra i comunicanti.

La parallazione, al contrario, è una successione nel tempo di tante comunicazioni monodirezionali reciproche.

Questa sequenza di comunicazione che non produce interazione è un po' il simbolo dell'attuale condizione esistenziale umana nelle società post-industriali. In queste società avvengono un numero enorme di scambi comunicativi, senza però che questi riescano a far uscire le persone dal loro isolamento, impedendo loro nel contempo la scoperta della solitudine.

La circolarità della comunicazione tuttavia non è sufficiente a definire l'interazione. È necessario introdurre accanto alla circolarità la possibilità di chi comunica di prevedere l'effetto che il suo messaggio produrrà nell'altro. L'interazione postula infatti un minimo di conoscenza reciproca tra i comunicanti che consenta loro di controllare gli effetti dei loro scambi comunicativi.

Da notare che la possibilità di previsione è effetto e causa nello stesso tempo dell'interazione. È effetto, perché essa produce conoscenza reciproca e interdipendenza. È causa, perché solo la possibilità di controllare gli effetti della comunicazione consente di rischiare l'apertura della propria soggettività all'interno del rapporto con l'altro. In altre parole significa che l'interazione produce conoscenza interpersonale ed è a sua volta prodotta da questa in un processo circolare in cui non c'è inizio e fine.

### 5.2.1. Il coinvolgimento emotivo

Dalle cose sin qui dette emerge con una certa chiarezza come la comunicazione personale, diretta, a faccia a faccia, di tipo circolare, che si è definita interazione, si svolga coinvolgendo la dimensione affettiva oltre che quella cognitiva delle persone che comunicano.

Essa infatti si occupa di quel processo di costruzione di significati comuni che avviene principalmente attraverso l'incontro-scontro di vissuti personali diversi. Il vissuto ha dei contenuti razionali, che sono però immersi in

un insieme di sentimenti, sensazioni, emozioni, atmosfere non riconducibile al piano logico-razionale.

Si può addirittura affermare che lo scambio di contenuti razionali nella comunicazione interpersonale può avvenire con più facilità all'interno di un rapporto affettivo positivo.

Razionalità ed emotività convivono all'interno di ogni processo di comunicazione a faccia a faccia tra le persone. Pur comprendendo nello stesso atto e nello stesso istante, le due dimensioni della comunicazione tendono ad esprimersi in forme linguistiche differenti.

Il contenuto solitamente viene espresso in uno dei vari linguaggi composti da un insieme di segni e delle regole logiche necessarie per connetterli, il cui esempio più evoluto è costituito dalla lingua, parlata e scritta.

La dimensione affettivo-emotiva, tipicamente relazionale, si esprime prevalentemente, anche se non esclusivamente, con il cosiddetto linguaggio analogico. In quel linguaggio le cui unità sono le espressioni corporee quali il ritmo della respirazione, le smorfie facciali, la tensione muscolare, il tono della voce, lo sguardo, ecc. Questo linguaggio non è appreso, salvo che nel caso degli attori, dei mimi e dei danzatori. Esso è spontaneo e appartiene quasi interamente al bagaglio di capacità umane che è veicolato dal codice genetico ereditario.

Questo tipo di linguaggio è estremamente espressivo ma non possiede alcuna regola logica di tipo sintattico, per cui non riesce ad esprimere che momentanee situazioni emotive di chi sta comunicando. Questo linguaggio è quello che l'uomo condivide con le altre specie animali. A differenza di esse, però, ha perso da tempo la capacità di governarlo in modo adeguato. La dimensione espressiva, nella comunicazione a faccia a faccia che si stabilisce nei gruppi, trova in questo linguaggio la sua espressione più diretta e coinvolgente. Questo non significa che il linguaggio simbolico non possa esprimere emozioni, ma solo che lo fa con minore immediatezza e coinvolgimento del linguaggio analogico. Se non si potessero esprimere le emozioni nei linguaggi umani evoluti non esisterebbe né l'arte, né la letteratura.

Il discorso che qui si sta sviluppando riguarda solo il rapporto diretto, a faccia a faccia, tra le persone. All'interno di questo rapporto personale la comunicazione analogica svolge nei confronti della comunicazione linguistica la funzione di metacomunicazione. In altre parole, essa è una comunicazione sulla comunicazione linguistica, che dice a chi riceve il messaggio come deve decodificarlo. Se ad esempio una persona dice a un'altra: «Che furbo sei!», chi riceve il messaggio capisce se deve interpretarlo in senso letterale, e cioè che l'altro esprime ammirazione per la sua furbizia, oppure in senso ironico, e cioè la commiserazione per la sua poca furbizia, dal tono

e dal tipo di rapporto che in quel momento egli ha con chi gli sta parlando. Egli capisce, cioè, il vero significato dell'espressione linguistica attraverso la comunicazione analogica. È questo il motivo che consente di affermare che la comunicazione analogica opera a livello di metacomunicazione della comunicazione linguistica, quando compare insieme a questa.

### 5.2.2. Verso significati comuni

La dimensione affettivo-emotiva che si sviluppa nell'interazione è di fatto una componente fondamentale nella creazione di significati comuni; si può dire, anzi, che essa ne costituisce la premessa indispensabile. A volte si è prima d'accordo con un'altra persona a livello affettivo che a livello dell'argomentazione razionale. Tra l'altro è molto più facile persuadere della giustezza del proprio punto di vista una persona con cui si ha un rapporto affettivo positivo, che un'altra con cui, al contrario, si ha un rapporto affettivo negativo.

Di solito la necessità di avere interazioni affettivamente positive tra i membri del gruppo genera all'interno di questi anche una condivisione di significati, ovvero di opinioni, di idee, di valori e di informazioni. Questo aspetto sarà sviluppato in modo più approfondito all'interno del capitolo sulla coesione del gruppo. Per ora è sufficiente notare che la comunicazione non riguarda solo i sentimenti, le sensazioni e le emozioni delle persone, ma anche particolari oggetti fisici e mentali su cui le stesse manifestano un particolare e personale orientamento. Questo significa che la comunicazione, in quanto è tesa a creare significati comuni, produce anche un orientamento comune tra i membri del gruppo intorno ai contenuti e all'oggetto del lavoro di gruppo. Questo avviene sia nel caso che il gruppo debba approfondire, discutendolo, un certo problema, sia nel caso che debba prendere una decisione o cercare di produrre un certo manufatto.

L'affermazione che attraverso l'interazione si creano nel gruppo dei significati comuni va intesa, quindi, nella sua accezione più ampia, cioè che essa, oltre ad aumentare la vicinanza psicologica e la conoscenza reciproca tra le persone, fa convergere le loro opinioni, i loro atteggiamenti, le loro idee e i loro valori nella direzione di una posizione comune. L'interazione, aumentando la comprensione e l'accettazione reciproca, innesca anche, sovente, la formazione di un orientamento comune nei confronti di tutto ciò che è oggetto della vita del gruppo. Da tutto questo si può vedere come l'interazione sia una dimensione assai complessa e non riducibile all'interno di uno schema elementare. Tuttavia la sua analisi è quella che meglio consente di comprendere la vita del gruppo e quella delle stesse persone che lo formano.

### 5.3. L'INTERAZIONE MISURA DELLA PARTECIPAZIONE E DELLA COESIONE DEL GRUPPO

Un gruppo vivace e ricco di partecipazione è quello che ha una elevata quantità e qualità di interazione tra i suoi membri. Più i membri interagiscono tra di loro in modo diffuso, più il gruppo appare dinamico, vitale e unito. È chiaro che non è sufficiente a determinare la qualità della vita del gruppo il conteggio del numero delle interazioni che si sviluppano al suo interno in una determinata unità di tempo. È necessario che questo conteggio sia integrato dalla rilevazione della diffusione delle interazioni tra i membri del gruppo e del tono affettivo che esse possiedono. È necessario, in altre parole, che la maggioranza dei membri del gruppo sia coinvolta nelle interazioni, e che queste abbiano un valore positivo dal punto di vista affettivo. Devono, cioè, contribuire a creare un clima di accettazione e di fiducia reciproca tra i membri del gruppo. Non è certo un gruppo vivo quello in cui solo una minoranza di persone interagisce vivacemente, mentre la maggioranza fa da spettatrice passiva. Al contrario, questo è un gruppo morto essendo ridotto al ruolo di sfondo, di scenario, del duello o dell'idillio tra alcuni suoi membri. Allo stesso modo, il gruppo in cui le interazioni sono segnate da ostilità, aggressività e disistima reciproca non può manifestarsi nella vita sociale come un gruppo vivace, intraprendente e solido.

L'interazione deve essere considerata l'unità di misura della partecipazione e del coinvolgimento delle singole persone nella vita del gruppo. Per questo motivo appare importante tanto l'analisi della quantità delle interazioni quanto quella relativa alla diffusione delle stesse all'interno del gruppo. Gli studi, ormai classici, sulla dinamica di gruppo hanno elaborato alcuni strumenti per questo tipo di misura delle interazioni. Ne saranno descritti alcuni nel prossimo paragrafo.

È importante sottolineare come sia compito dell'animazione stimolare sia la diffusione capillare delle informazioni, sia il loro sviluppo verso una tonalità affettiva positiva.

La coesione e l'unità del gruppo aumentano con lo sviluppo della partecipazione e, quindi, delle interazioni.

Il termine coesione sta ad indicare quell'insieme di forze che tengono unite le varie persone che formano il gruppo. Di solito esso indica non solo le forze positive e, cioè, l'attrazione che il gruppo esercita sui suoi membri, ma anche le forze negative, quelle che rendono difficoltoso, sgradevole o penalizzante l'allontanamento di un membro dal gruppo. Chiaramente l'interazione tende a promuovere una coesione fondata sull'attrazione, anche se dà un contributo alla formazione di quelle paure e ansie che frenano il dissenso e l'uscita dei membri dal gruppo.

Si può perciò affermare con sicurezza che l'interazione è il tessuto connettivo del piccolo gruppo, quello in cui i rapporti sono personali, a faccia a faccia.

#### 5.4. CRITERI PER L'ANALISI DELLE INTERAZIONI

Se è vero in generale che l'aumento delle interazioni provoca una maggior conoscenza, e quindi una maggior simpatia reciproca tra i membri del gruppo, è altrettanto vero che ci sono molte circostanze pratiche della vita di gruppo in cui questo fenomeno non si verifica ma in cui, al contrario, l'aumento delle interazioni provoca una proporzionale crescita dell'ostilità reciproca.

Il rapporto direttamente proporzionale tra interazione e accettazione reciproca vale solo nei casi in cui la comunicazione produce un effettivo aumento della conoscenza personale. Nei casi in cui questo non si verifica, l'interazione non ha alcuna probabilità di provocare un aumento significativo della simpatia tra i membri del gruppo, perlomeno non lo provoca in modo uniforme. I casi in cui l'aumento delle interazioni non provoca una crescita dell'accettazione reciproca sono principalmente dovuti a tre fattori:

- l'interazione forzata;
- il prevalere del compito;
- le pressioni dell'ambiente esterno.

##### 5.4.1. L'interazione forzata

Ogni persona possiede un suo personale sistema di valori di riferimento che è, normalmente, antecedente al suo ingresso in un particolare gruppo. Se il gruppo non possiede alcuna barriera di entrata e di uscita, allora, nel caso sorgessero dei conflitti tra il sistema di riferimento del gruppo e quello della persona, quest'ultima può risolvere il suo problema andandosene semplicemente dal gruppo. Se, invece, per un qualche motivo i membri non possono lasciare il gruppo (come ad esempio in una classe scolastica o in un ufficio) si ha un'interazione forzata che genera quasi sempre dei sottogruppi, costituiti da persone con un sistema di riferimento simile. Normalmente questi sottogruppi sviluppano un'ostilità reciproca piuttosto evidente.

Questa constatazione porta a dire che l'interazione, per essere produttrice di un'apertura autentica della persona verso gli altri, deve consentire a ogni membro del gruppo il superamento della soglia costituita dai suoi personali sistemi di riferimento, che in molti casi sono infarciti di pregiudizi, stereotipi ed egoistici utilitarismi.

Se non avviene questo superamento, le interazioni producono apertura solo tra le persone che, in qualche modo, sono già simili tra di loro.

Compito di un processo di animazione culturale attraverso il gruppo è, invece, quello di portare gli individui al superamento di questa riduttiva logica comunicativa per mezzo della predisposizione di condizioni di lavoro di gruppo che consentano a ogni membro incontri autentici con gli altri, e quindi con se stesso.

Questo rende conto del perché il problema delle interazioni tra i membri del gruppo non possa essere affrontato senza la messa a nudo del ruolo che i sistemi di riferimento hanno nell'ostacolare la comunicazione interpersonale autentica.

Il problema dell'animazione non è quello di forzare le interazioni, bensì quello di eliminare gli ostacoli che ne impediscono la produttività a livello esistenziale.

##### 5.4.2. Il prevalere del compito

Homans (1950) ha introdotto nello studio delle interazioni di gruppo i concetti di «sistema interno» e di «sistema esterno». Il «sistema interno» è costituito dalle interazioni tra i membri del gruppo che non sono rivolte allo svolgimento di un compito, ma solamente alla conoscenza reciproca. Il «sistema esterno» è, al contrario, costituito esclusivamente dalle interazioni che sono finalizzate allo svolgimento del compito.

Quando in un gruppo prevale il «sistema esterno», e cioè le attività connesse allo svolgimento del compito, si può tranquillamente affermare che tra i membri di quel gruppo le interazioni non provocano alcun significativo aumento della reciproca simpatia e accettazione. Questo significa che un gruppo educativo, ad esempio una classe scolastica, non può essere centrato esclusivamente sul compito se vuole favorire le dinamiche connesse all'incontro-scontro del giovane con la realtà sociale concreta costituita dagli altri.

In un gruppo centrato sul «sistema esterno» può accadere che il compito risulti sgradito ai suoi membri. In questo caso la somma della indifferenza reciproca, dovuta alla mancanza di conoscenza personale, con la sgradevolezza del compito genera, solitamente, la nascita di una forte ostilità nelle relazioni tra i membri del gruppo. Allo stesso modo, quando un gruppo deve prendere una decisione impegnativa, nelle condizioni di prevalenza del «sistema esterno», la tensione interna tende ad aumentare. L'unico modo attraverso cui la tensione può sfogarsi è quello fornito dallo sviluppo delle interazioni tipiche del «sistema interno».

Se ciò non può avvenire, allora è normale che si sviluppi l'ostilità tra i membri del gruppo. Ogni gruppo ha bisogno di un equilibrato rapporto tra il suo «sistema esterno» e il suo «sistema interno».

### 5.4.3. La pressione dell'ambiente esterno

Nessun gruppo possiede un controllo assoluto sul proprio ambiente sociale e naturale. Ciò significa che in alcune circostanze l'ambiente può esercitare un'influenza tale da determinare il tipo di compito che il gruppo deve svolgere. Quando dal successo nello svolgimento del compito dipende la sopravvivenza del gruppo, l'influenza dell'ambiente esterno diventa così forte da condizionare pesantemente lo sviluppo delle interazioni personali, che si centrano esclusivamente intorno al compito a scapito di ogni crescita della conoscenza reciproca.

Anche se il compito legato alla sopravvivenza comporta sempre un aumento della partecipazione, questa non produce però alcuna apertura tra i membri che, anzi, diventano sempre più estranei l'un l'altro sul piano squisitamente personale.

Se questo fenomeno accade in un gruppo che si era originariamente formato più intorno ai sentimenti di amicizia dei suoi membri che intorno allo svolgimento di un compito, si ha quasi sicuramente l'insorgere di un processo di demoralizzazione. Questa situazione è meno rara di quanto si pensi.

Si prenda, ad esempio, un gruppo giovanile di una comunità parrocchiale che a suo tempo si è formato più sul desiderio di stare insieme dei suoi membri che su uno scopo ben definito. Si ammetta che in un certo momento i responsabili della parrocchia impongano al gruppo un compito particolare, la cui mancata realizzazione potrà provocare lo scioglimento o l'espulsione del gruppo dall'ambito della comunità. Questo fatto può precipitare il gruppo nella situazione prima descritta di demoralizzazione profonda.

La demoralizzazione non è tuttavia l'unico evento che può accadere in un gruppo di quel tipo. Può anche capitare infatti che nel gruppo, nel momento in cui diviene urgente il problema della sopravvivenza, tenda ad emergere una struttura di comando non basata né sulla simpatia, né sull'abilità ma sulla capacità di qualche membro di gestire il potere ed esercitare l'autorità attraverso l'uso di premi e di punizioni. In questo caso il potere subentra all'autenticità del rapporto personale, modificando in modo significativo le interazioni tra i componenti del gruppo.

Questa situazione si verifica molto più facilmente all'interno dei gruppi che hanno una struttura organizzativa e gerarchica ben definita. Non di rado, in nome dell'urgenza, chi ha più potere tende ad averne ancora di più.

Su questo argomento si tornerà comunque più avanti quando si affronterà l'analisi della rete di comunicazione dei gruppi e i problemi della leadership.

Per ora è sufficiente la comprensione dei principali fattori che sono in grado di ostacolare lo svolgersi di un rapporto autentico tra le persone.

## 5.5. STRUMENTI PER L'ANALISI DELLE INTERAZIONI DI GRUPPO

Tra gli strumenti più efficaci per l'analisi delle interazioni di gruppo possono essere annoverate le tavole di Bales e la finestra di Johari.

### 5.5.1. Le tavole di Bales

Questo metodo di osservazione consente di costruire la mappa delle interazioni che si sviluppano durante una discussione di gruppo. Questa mappa consente di valutare sia la quantità che la diffusione e la qualità delle interazioni che si sviluppano tra le persone nel corso di una riunione di gruppo. Consente anche di osservare il rapporto tra il sistema esterno e quello interno, attraverso il conteggio del numero di interazioni centrate sul compito e del numero di quelle centrate sui rapporti interpersonali.

Fig. 2 - Tavole di Bales

| TIPO DI INTERVENTO   | A chi è diretto l'intervento |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
|--|------------------------------|---|---|---|--|--|--|--|--|---------|
|  | B                            | C | D | Y |  |  |  |  |  | a tutti |
| Sostiene, aiuta, incoraggia, mostra stima                              |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 2 Tende a ridurre le tensioni, scherza, sorride, si mostra soddisfatto |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 3 Si mostra d'accordo, accetta, comprende                              |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 4 Offre suggerimenti, dà idee, alternative d'azione                    |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 5 Espone opinioni, esprime valutazioni                                 |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 6 Dà informazioni, ripete, chiarifica, conferma                        |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 7 Chiede informazioni, chiarimenti, spiegazioni                        |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 8 Chiede opinioni, valutazioni, impressioni                            |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 9 Chiede suggerimenti, idee, direttive                                 |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 10 Si mostra in disaccordo, rifiuta                                    |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 11 Manifesta tensione e accresce la tensione                           |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |
| 12 Mostra antagonismo, tende ad affermare sé stesso, a difendersi      |                              |   |   |   |  |  |  |  |  |         |

Nonostante le critiche che gli sono state rivolte negli anni, questo strumento continua a risultare parecchio efficace e utile a coloro che lavorano con i piccoli gruppi umani. Esso consta di una tabella a doppia entrata (vedi fig. 2) che, da un lato, classifica ogni intervento dei partecipanti sulla base di dodici categorie interpretative inerenti alla qualità dell'interazione e, dall'altro lato, registra a chi l'intervento è diretto. Questo metodo richiede che le interazioni di ogni componente del gruppo siano registrate su una singola tavola. Ciò comporta parecchie complicazioni, non insuperabili, quando l'osservatore è uno solo. Tuttavia la fatica può essere compensata dal risultato.

Quando un membro X del gruppo prende la parola, l'osservatore deve per prima cosa osservare a chi egli si rivolge. Se, ad esempio, X si rivolge a Y, l'osservatore dovrà annotare l'intervento nella quinta colonna del diagramma. Se invece l'intervento di X fosse rivolto a tutto il gruppo, esso dovrebbe essere annotato nell'ultima colonna. Nello stesso momento in cui osserva a chi l'intervento è diretto, l'osservatore deve valutare, utilizzando i dodici parametri forniti dalle tavole, la qualità dell'interazione. Nella valutazione secondo le dodici categorie occorre tenere conto che:

— dal n. 1 al n. 6 sono classificabili le interazioni ritenute positive, mentre dal n. 7 al n. 12 quelle ritenute negative;

— le interazioni centrate sui rapporti personali sono quelle riportate dal n. 1 al n. 3 e dal n. 10 al n. 12, quelle centrate sul compito sono riportate dal n. 4 al n. 9;

— per quanto riguarda le interazioni centrate sul compito occorre ricordare che:

il n. 6: riguarda un contributo positivo rivolto a consentire al gruppo di chiarirsi meglio il proprio obiettivo;

il n. 7: riguarda gli interventi delle persone che richiedono agli altri di sapere che cosa occorre fare;

il n. 5: comprende gli interventi che aiutano il gruppo ad assumere un atteggiamento definito riguardo al compito;

il n. 8: comprende, invece, gli interventi di coloro che criticano gli atteggiamenti assunti da altri, oppure chiedono di sapere quale atteggiamento essi debbono assumere nei confronti del compito;

il n. 4: sono riportati qui gli interventi tesi ad aiutare il gruppo a controllare la propria azione;

il n. 9: qui, invece, ci sono gli interventi di chi chiede agli altri cosa fare per controllare l'azione del gruppo;

il n. 3: riguarda gli interventi che manifestano altruismo e consenso verso gli altri membri del gruppo;

il n. 10: riguarda le manifestazioni di egocentrismo e di dissenso verso gli altri membri del gruppo;

il n. 2: contiene gli interventi che creano distensione e allentano la tensione;

il n. 11: contiene gli interventi che fanno aumentare la tensione;

il n. 1: sono riportati qui i contributi che manifestano il senso dell'unità e della coesione del gruppo;

il n. 12: sono riportati qui tutti quei contributi alla discussione che manifestano antagonismo e divisione tra i membri del gruppo.

Dopo avere compilato le tavole, queste si possono tabulare utilizzando la seguente tabella.

Fig. 3 - Lettura delle tavole di Bales

| Nomi membri gruppo | N. interventi a singoli | N. interventi al gruppo (a tutti) | N. interventi da 1 a 6 |       | N. interventi da 7 a 12 |         |
|--------------------|-------------------------|-----------------------------------|------------------------|-------|-------------------------|---------|
|                    |                         |                                   | 1 a 3                  | 4 a 6 | 7 a 9                   | 10 a 12 |
| Mario              |                         |                                   |                        |       |                         |         |
| Franco             |                         |                                   |                        |       |                         |         |
| ecc.               |                         |                                   |                        |       |                         |         |

Dall'analisi della tabella si può comprendere il numero e la qualità degli interventi che ogni membro del gruppo ha fatto.

### 5.5.2. La finestra di Johari

Questo strumento concettuale è stato elaborato da Joseph Luft e da Harry Ingham; non per nulla Johari è il nome derivante dall'unione di Joe e Harry. Questa finestra classifica in quattro dimensioni la personalità umana in interazione con gli altri.

Fig. 4 - Finestra di Johari

| NOTA A SÉ     | IGNOTA A SÉ |                   |
|---------------|-------------|-------------------|
| 1<br>NOTA     | 2<br>CIECA  | NOTA AGLI ALTRI   |
| 3<br>NASCOSTA | 4<br>IGNOTA | IGNOTA AGLI ALTRI |

La finestra considera che quando una persona entra in rapporto con un'altra manifesta:

— un'area aperta: la dimensione della sua persona che è nota sia all'altro che a se stessa. Appartengono a questa dimensione il nome, il ruolo sociale, il comportamento, i sentimenti e le motivazioni che anche l'altro conosce;

— un'area cieca: quella parte dei comportamenti, dei sentimenti e delle motivazioni della persona che sono note agli altri ma non alla persona stessa;

— l'area nascosta: è quella che si riferisce alla parte «privata» della persona: ai sentimenti, alle motivazioni e alle aspirazioni più personali di ogni individuo che non sono note a chi interagisce con lui;

— l'area ignota: è l'inconscio collettivo e personale dell'individuo, che è ignoto a lui e agli altri.

Quando le persone interagiscono, l'area 1, quella aperta, tende a espandersi a scapito delle altre. Solitamente avviene un graduale passaggio di parte dell'area 3 verso l'area 1 e, contestualmente, se l'interazione è veramente autentica e il clima di gruppo favorevole, un passaggio di elementi dall'area 2 all'area 1. Quest'ultimo passaggio aumenta la consapevolezza di sé dell'individuo e favorisce la presa di coscienza. È anche possibile che durante l'interazione avvenga il passaggio di parti dall'area 4 all'area 1 o verso le altre due aree.

Il modello di Johari, su cui si tornerà più avanti, è utile perché fornisce all'osservatore una sorta di guida mentale per l'analisi del ruolo che le interazioni hanno o non hanno nel favorire la conoscenza reciproca dei membri del gruppo. Più che una tecnica o un metodo applicativo, la finestra è una sorta di principio che aumenta la capacità di comprensione delle interazioni umane.

## 5.6. IL FEED-BACK COME CONTROLLO DELL'INTERAZIONE

Nella descrizione e nella definizione dell'interazione si è affermato che essa è una comunicazione circolare, una comunicazione, cioè, dotata di feedback (retroazione). Dove la parola feedback indica il processo di comunicazione che informa chi invia un messaggio dell'effetto che questo ha prodotto nel ricevente. Di fatto esso è un controllo della comunicazione e riguarda in particolare la misura della discordanza tra l'effetto previsto da chi invia il messaggio e quello che realmente si verifica nel ricevente. Lo sviluppo dell'interazione autentica è, perciò, strettamente connesso con lo stabilirsi all'interno del rapporto di comunicazione di un corretto feedback. La stessa creazione, tra i comunicanti, di significati comuni è facilitata dal-

l'esistenza di questo particolare processo comunicativo. Al contrario, la sua assenza è all'origine di molti fraintendimenti che si traducono in difficoltà di interazione. Tutto il discorso fatto precedentemente sulle interazioni autentiche si fonda sullo sviluppo di rapporti di comunicazione dotati di un efficace feedback.

J. Luft (1969) individua nei rapporti di comunicazione umani, a faccia a faccia, cinque tipi di feedback.

*Informazione.* Sotto questo titolo vengono classificate le richieste, da parte di chi riceve il messaggio, di conferma circa la sua esatta comprensione. Ciò avviene tutte le volte che uno, ad esempio, dice: «Se ho ben capito tu vuoi dire che...», oppure: «Sbaglio, oppure tu affermi che...», ecc. Chi ha inviato il messaggio quando riceve questo tipo di feedback può confermare all'altro se lo ha correttamente interpretato, oppure chiarirlo ulteriormente eliminando le distorsioni di interpretazione che l'altro ha prodotto.

*Reazione personale.* Questo particolare tipo di feedback è quello più tipico dell'interazione. Infatti esso consiste nella comunicazione da parte del ricevente al trasmittente dell'effetto che il messaggio ha prodotto. Ad esempio: «Quello che mi hai detto mi ha profondamente imbarazzato», oppure: «Le tue idee non sono molto convincenti, però per la stima che ho di te appoggerò il tuo progetto». Questo tipo di feedback solitamente è censurato nella vita quotidiana per i più svariati motivi, uno dei quali è costituito dalle regole formali della buona educazione o del «bon ton». Sovente agisce però anche il timore di perdere l'amicizia, la simpatia o l'appartenenza a un particolare gruppo sociale. Si può dire che in questo caso l'ansia depressiva gioca un ruolo fondamentale.

Questo tipo di feedback ha lo scopo di informare chi ha inviato il messaggio dell'effetto che questo ha avuto sulla parte più privata della persona che lo ha ricevuto. Nello sviluppo di una interazione, che coinvolga non solo la parte razionale, conoscitiva dei comunicanti, è fondamentale l'attivazione di questo particolare tipo di feedback. L'animazione culturale di gruppo ha tra i suoi obiettivi la costruzione di comunicazioni in cui questa particolare forma di feedback sia presente.

*La reazione giudicante.* Chi dà il feedback, ovvero chi riceve la comunicazione, esprime una valutazione, non richiesta, sull'altro, presentando una sua particolare opinione. Questo tipo di feedback tende normalmente ad essere rifiutato da colui al quale è rivolto e produce, di conseguenza, l'irrigidimento di questi sulle proprie posizioni. Anche se questo feedback è molto diffuso nella vita quotidiana, esso è il meno indicato, o perlomeno

il più sgradito, per produrre un aumento della consapevolezza di sé delle persone. L'area cieca delle persone non diventa nota attraverso questa forma di comunicazione.

Sembra quasi che le forme di comunicazione umana più diffuse non siano in grado di produrre interazione vera e quindi maggiore vicinanza e comunanza tra le persone. È curioso come la vita quotidiana abbia elaborato alcune forme di comunicazione solo per consentire alle persone di rimanere sostanzialmente estranee, pur comunicando molto tra di loro. Tutto questo in presenza di forme di feed-back, come la reazione giudicante, che sembrano una forma di apertura, di disponibilità a implicarsi da parte dei comunicanti. Questo feed-back è un raffinatissimo esempio di come utilizzare la comunicazione per rimanere estranei e darsi l'alibi di stare cercando di superare il reciproco isolamento.

*Il feed-back forzato.* Mentre il tipo di feed-back precedente si limitava a fornire all'altro delle valutazioni e delle opinioni non richieste, che non toccavano di fatto la sua personalità ma solo il suo comportamento esterno, questo tipo di feed-back tira in ballo parti della personalità cieca di chi riceve il feed-back.

L'effetto di questo tipo di feed-back varia da persona a persona e da gruppo a gruppo. Se esso viene sviluppato in un clima di gruppo favorevole può avere un effetto positivo. In un altro clima, viceversa, può avere un effetto negativo. Rimane però il fatto, incontrovertibile, che questo tipo di rivelazioni, quando sono forzate, non sortiscono quasi mai l'effetto positivo di favorire un effettivo cambiamento delle interazioni e delle persone che le instaurano. Ad una certa fase della maturità di gruppo queste rivelazioni possono generarsi automaticamente in risposta a un bisogno condiviso da parte dei membri del gruppo.

Anche questo tipo di rivelazioni le fa l'animatore, esse lasciano un sapore, non maturante, di violenza psicologica in chi le subisce. Questo accade pur riconoscendo che la loro credibilità è maggiore, essendo validata dal ruolo riconosciuto dell'animatore. Una maturazione armoniosa delle persone richiede un processo non violento di presa di coscienza di sé. La delicatezza e il rispetto dell'intimità dell'altro sono alla base di ogni processo di apertura reciproca tra i comunicanti.

*L'interpretazione.* È una variante del feed-back forzato. Essa consiste nella spiegazione di un comportamento attraverso il suo collegamento con una certa causa, con una certa motivazione o con un tratto della personalità dell'altro. È questo un tipo molto delicato di feed-back che introduce nel dominio della psicoterapia. Per questo motivo è utile che tale modo di dare il feed-back sia utiliz-

zato con molta parsimonia nel gruppo di animazione, soprattutto da parte dell'animatore che, come si sa, deve evitare di giocare all'apprendista stregone.

A sostegno di questa affermazione c'è anche la constatazione fatta dagli studiosi delle interazioni umane, i quali ritengono che queste siano già abbastanza ricche di elementi attuali, utili a comprendere le persone, ragioni per cui non è assolutamente necessario andare a scomodare la storia remota o più nascosta delle persone. Il passato si manifesta anche nei gesti del presente, se lo si sa leggere.

Si può concludere questo paragrafo affermando che il feed-back è lo strumento principale che la comunicazione interpersonale ha a disposizione per creare interazioni autentiche. Specialmente il modello della «informazione» e quello della «reazione personale». Degli altri occorre fare un uso alquanto parsimonioso.

## 5.7. L'INTERAZIONE E LO SVILUPPO DELLA PERSONA UMANA: IL RUOLO DELLA FIDUCIA E DELLA TOLLERANZA

Nelle pagine precedenti si è molto insistito sulla necessità dello sviluppo di interazioni autentiche tra i membri di un gruppo di animazione. La ragione di questa insistenza è alquanto semplice. Per poter attuare un processo che porti le persone a conoscersi meglio e a trovare, al loro interno, le risorse necessarie al farsi secondo un progetto segnato dall'autonomia e dalla libertà, pur vivendo una relazione conviviale di solidarietà con gli altri, è necessario che esse sentano di essere accettate e, se possibile, amate dagli altri. Devono, in altre parole, vivere i rapporti interpersonali in un clima di fiducia. La persona umana ha bisogno per svilupparsi armonicamente di fiducia, dove questa parola sta a indicare «la prospettiva dell'occasione di funzionare e svilupparsi in un ambiente che fornisca sostegno e libertà».<sup>1</sup>

Di solito gli uomini aderiscono ai gruppi di animazione perché perseguono la prospettiva di imparare ad avere fiducia, per cogliere di più la loro unicità attraverso lo specchio delle differenze individuali che si manifestano nelle interazioni. Il bisogno di fiducia, ovvero del riconoscimento della propria libertà da parte di persone che manifestano solidarietà, è un bisogno talmente profondo da essere costitutivo della condizione umana. La fiducia è un modo di manifestare l'amore all'interno delle interazioni umane. Da questo punto di vista essa è assai diversa dalla tolleranza, che è solo un modo per non implicarsi profondamente nei rapporti con gli altri esseri umani.

<sup>1</sup> D. O'DONOVAN, «Detachment and trust in psychotherapy», in «Psychotherapy» 1965, 4, pp. 174-176.

Tollerare non vuol dire accettare l'altro, riconoscergli la sua legittima autonomia e libertà, prendersi cura del suo inalienabile diritto ad essere se stesso, ma solo evitare di disapprovarlo, oppure è un modo per sottolineare la sua estraneità e manifestare un sentimento di indifferenza. Chi ama non «tollera», perché attraverso la relazione di fiducia si implica in un rapporto significativo con l'altro.

Ora, costruire interazioni nella vita di gruppo significa mettere le persone nella condizione di scoprire la fiducia e la sua concreta possibilità di esercizio nella vita sociale. Significa anche dare a loro le occasioni necessarie per percepire meglio il senso della loro irripetibile individualità, senza per questo vivere l'esperienza di estraniamento dagli altri. Sapere cosa gli altri pensano di noi, come ci vedono e cosa provano per noi, è la condizione fondamentale per lo sviluppo di una matura identità personale.

L'interazione è la via maestra lungo cui scorre il processo educativo dell'animazione di gruppo. L'interazione, nello sviluppo ottimale dell'individuo; svolge la stessa funzione del processo tattile attraverso cui il neonato impara a differenziare il proprio corpo e quindi se stesso, dall'ambiente esterno. A differenza però di questo processo, la differenziazione che l'interazione promuove non mette in crisi, anzi sviluppa il senso di appartenenza dell'individuo al tutto formato dalla realtà dell'ambiente sociale. Il tramite per questo doppio processo di rafforzamento, allo stesso tempo, dell'individualità e della socialità, è costituito dalla sperimentazione di relazioni interpersonali segnate dalla fiducia e dall'amore. L'interazione autentica è un segno dell'amore dell'uomo per se stesso e per gli altri.

La mancanza di fiducia che manifestano i rapporti normali all'interno della vita quotidiana nel sistema sociale è il segno evidente dell'importanza che gli uomini attribuiscono alla fiducia nell'interazione. Infatti è la percezione dell'importanza dell'interazione per la realizzazione personale che rende ogni individuo così attento, sulla difensiva, nello stabilire rapporti sociali. Nulla più di una interazione tradita ferisce la personalità profonda delle persone.

L'importanza dell'interazione suscita meccanismi di difesa che, paradossalmente, finiscono per inibirla. La vita sociale è un inno alla difesa dalle interazioni inautentiche che, alla fine, produce solo interazioni autenticamente inautentiche. Coinvolgersi, sia chiaro, non significa affatto essere imprudenti, ma solo che nei rapporti interpersonali si mettono in atto tutte le strategie necessarie per sviluppare, gradualmente, interazioni autentiche con gli altri.

## LA RETE DI COMUNICAZIONE DEL GRUPPO

Le interazioni, come tutti i processi di comunicazione, hanno bisogno per realizzarsi di utilizzare dei canali di comunicazione. Un canale di comunicazione, lungo il quale vengono trasmessi i messaggi da una persona a un'altra, non è nient'altro che il collegamento fisico che mette in relazione tra di loro il trasmittente e il ricevente. Per essere efficace, questo collegamento deve avere una elevata conducibilità di informazione e generare il minor numero possibile di errori e quindi di distorsioni dei messaggi che trasmette.

Nel caso dei piccoli gruppi, dove le persone hanno rapporti «a faccia a faccia», i canali di comunicazione sono quasi esclusivamente quelli naturali, quelli cioè che consentono alle persone di udire ciò che le altre dicono o di vedere quello che fanno. L'aria e la luce sono quindi i canali fisici lungo cui corre la comunicazione «a faccia a faccia». Non ci sono cioè cavi telefonici, onde radio, raggi laser e altre piacevolezze simili a fare da canale di comunicazione.

Nella comunicazione «a faccia a faccia» il canale di comunicazione non è tanto un elemento fisico, quanto l'orientamento delle persone a comunicare in modo privilegiato con alcune piuttosto che con altre. Si può dire, allora, che nei piccoli gruppi il canale di comunicazione è l'orientamento di una persona a comunicare con un'altra ed è, perciò, la scelta di una direzione di comunicazione rispetto a tutte quelle fisicamente possibili e attuabili all'interno dei canali fisici costituiti dall'aria e dalla luce.

Il canale di comunicazione tipico dell'interazione è bidirezionale, nel senso che consente la trasmissione del messaggio in entrambe le direzioni, e perciò ad ogni comunicante di essere, nello stesso istante, sia trasmittente che ricevente. Il canale monodirezionale è, invece, quello che fissa in modo rigido il ruolo del ricevente e quello del trasmittente. Il gruppo è formato da tutti i canali di comunicazione che si sono formati tra i membri. I vari canali che collegano a coppie i membri del gruppo formano una trama complessa, a cui è stato dato il nome di «rete di comunicazione».

### 6.1. COSA È LA RETE DI COMUNICAZIONE DEL GRUPPO

La rete di comunicazione, come si è appena visto, è costituita dall'insieme di tutti i canali di comunicazione che interrelano, a due a due, tutti i

membri del gruppo. Questo insieme è dotato di una struttura ben precisa, e quindi si manifesta con una forma ben precisa e definita. Questo significa che tutti i canali sono interconnessi tra di loro attraverso dei nodi. I nodi, nei piccoli gruppi sono costruiti dagli stessi membri. Ogni persona in un gruppo è un punto di arrivo, di partenza e di smistamento di vari canali di comunicazione. Questa situazione determina il fatto che i membri del gruppo contribuiscano con le loro caratteristiche personali a determinare l'efficienza e la qualità della rete e, quindi, degli stessi canali di comunicazione che la formano.

La rete non è alla fine nient'altro che la trama dei possibili rapporti di comunicazione tra le persone che danno vita al gruppo. La rete di comunicazione fissa per ogni gruppo i percorsi quasi obbligatori che le comunicazioni devono seguire per essere accettate e riconosciute come funzionali alla vita dello stesso gruppo. Un esempio di rete di comunicazione è dato dagli organigrammi di molte associazioni o organizzazioni umane. La rete fissa tutte le possibilità legittime e funzionali che i membri hanno di esercitare la comunicazione all'interno del gruppo.

Il termine legittimo, in questo caso, significa il rispetto delle regole e dei principi organizzativi che il gruppo o ha ricevuto da una autorità esterna a cui deve rispondere, oppure si è autonomamente dato, sia attraverso scelte e decisioni coscienti, sia attraverso codificazioni inconsapevoli della propria esperienza di vita. Ogni gruppo, lo riconosca o meno, possiede una rete dotata di una forma stabile e ben definita. Si può anzi affermare che il gruppo ha una forma organizzativa che è determinata dalla forma della rete. C'è un nesso inscindibile tra organizzazione di gruppo e rete di comunicazione. Questo sta a significare che non solo il contenuto delle interazioni, ma anche la loro direzione e il loro intreccio influiscono sulla vita del gruppo. L'interazione si conferma sempre di più come il tessuto connettivo del gruppo.

L'accento al fatto che la rete di comunicazione rappresenta lo schema «legittimo» e quindi l'insieme di tutte le comunicazioni possibili all'interno del gruppo, non deve far pensare che la rete sia sempre attivata nella sua interezza. Nella maggior parte dei gruppi, infatti, ne viene attivata solo una parte e l'uso di alcuni canali rimane del tutto teorico e potenziale. Questo si verifica in modo particolare quando nel gruppo si formano sottogruppi, cricche, o, più semplicemente, particolari procedure che privilegiano alcuni canali rispetto ad altri. La parte di rete che viene utilizzata normalmente è di solito definita la struttura di comunicazione del gruppo. Il discorso sulla struttura di comunicazione sarà l'argomento del prossimo capitolo, per cui si rimanda ad esso per gli opportuni approfondimenti del discorso.

## 6.2. LA RETE DI COMUNICAZIONE E LA DISTRIBUZIONE DEL POTERE E DELL'INFORMAZIONE

Una rete di comunicazione non indica solo i percorsi legittimi che l'informazione può seguire nel gruppo, ma anche come è ripartito il potere al suo interno.

In una struttura circolare (fig. 5A) il potere è equamente ripartito tra tutti i membri del gruppo. In una centralizzata (fig. 5B), invece, le persone centrali hanno più potere e informazioni di quelle periferiche.

Fig. 5A - Rete circolare

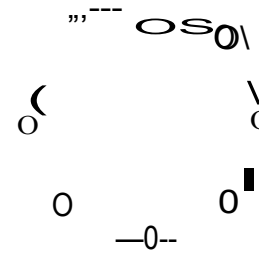
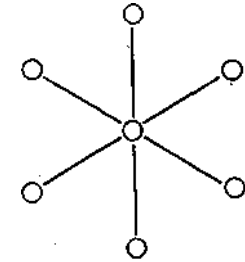


Fig. 5B - Rete centralizzata



Basta a questo proposito pensare all'organigramma di una qualsiasi organizzazione, un'azienda ad esempio, dove la persona che sta al vertice possiede solitamente il maggior potere e la maggiore conoscenza di informazioni inerenti alla vita dell'azienda. Le persone immediatamente sotto di lui avranno un minore potere che, come le informazioni, riguarderà solo una parte della vita aziendale. Ad esempio, il direttore commerciale conoscerà bene quasi esclusivamente i problemi inerenti alla vendita, sui quali avrà anche autorità, e non certamente quelli inerenti, ad esempio, ai rapporti sindacali. Un direttore generale, invece, che è al vertice dell'organigramma, avrà potere e informazioni, magari meno approfondite e specializzate, su tutti gli aspetti della vita aziendale.

Come si è già visto, l'organigramma fissa sia la distribuzione del potere e dell'informazione che i percorsi che l'informazione può seguire all'interno dell'azienda e dei raggruppamenti umani in generale. Ad esempio, l'informazione che fornisce un venditore arriva prima al direttore commerciale che a quello generale, perché essa segue i cosiddetti canali gerarchici, che altro non sono che i canali della rete di comunicazione. Lo stretto intreccio tra rete di comunicazione, potere e funzioni del potere nel gruppo, rende lo studio della rete di comunicazione e delle sue strutture uno dei capitoli principali nella comprensione della vita del gruppo. Non solo, ma come si

vedrà più avanti, alla rete di comunicazione sono associati anche il prestigio, il morale e l'efficienza che i membri possiedono durante la loro appartenenza al gruppo.

Prima di procedere con altre considerazioni intorno alla rete di comunicazione è necessario definire alcuni parametri e indici formali utili all'analisi delle caratteristiche strutturali di ogni rete di comunicazione.

### 6.3. I PROBLEMI QUANTITATIVI DELLA PARTECIPAZIONE

In un gruppo di N persone per fare in modo che tutte possano comunicare reciprocamente occorre un numero di canali pari a  $1/2 N (N-1)$ . Questo significa che in un gruppo di 8 persone sono necessari 28 canali di comunicazione per fare una rete che coinvolga allo stesso modo tutti i membri del gruppo. Se il gruppo passa da 8 a 10 membri, applicando la formula di prima, il numero di canali necessari a interrelarli passa da 28 a 45. Come si vede, un aumento di sole due persone determina un aumento di ben 17 canali. Se si passasse a 12 membri occorrerebbe un aumento di ben 38 canali dovendo arrivare a 66.

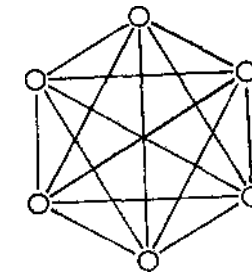
Da questi piccoli esempi si vede chiaramente come la costruzione di reti di comunicazione, che coinvolgono sempre tutti i membri del gruppo, consentendo loro di avere rapporti diretti senza limitazioni, richiede un grosso dispendio organizzativo e un aumento della complessità del gruppo notevole. La partecipazione paritaria ha un costo notevole e, per essere efficace, richiede anche una limitazione del numero massimo dei componenti del gruppo. Un numero troppo elevato di membri richiede una rete così complessa e ampia di canali di comunicazione da non essere più gestibile e realizzabile praticamente. La rete di comunicazione partecipata quando i membri del gruppo sono molti diviene una sorta di utopia, di dover essere, che non viene mai realizzata concretamente. Rischia di essere una sorta di falsa coscienza per il gruppo che crede di essere molto democratico ma che, invece, nella sua vita pratica rimane estremamente selettivo e accentrato.

C'è infatti una legge della comunicazione nei gruppi che dice che quando un gruppo ha un numero di membri elevato, e quindi di canali di comunicazione, esso ha anche un elevato numero di strutture di comunicazione possibili. In altre parole, questo vuol dire che quando una rete ha un numero troppo elevato di canali, è quasi certa la formazione al suo interno di una o più strutture di comunicazione, che attivano solo una parte della rete di comunicazione. La formazione delle strutture di comunicazione è determinata da vari fattori legati alla simpatia, alla efficienza, al potere e altre cause la cui determinazione non è programmabile a priori da alcuno, tantomeno

dall'animatore del gruppo. Tuttavia esse esistono e sono la effettiva rete di comunicazione del gruppo, quella che condiziona maggiormente la sua vita.

I problemi posti dalla complessità della rete di comunicazione del gruppo sottolineano come la via della costruzione della partecipazione piena dei membri alla vita del gruppo sia irta di difficoltà, non insuperabili peraltro, che mettono a dura prova la fede nella democrazia partecipativa. L'animazione, quando affronta il problema dello stimolo alla partecipazione delle persone alle attività del gruppo, deve porsi lucidamente il problema che nasce dal numero di canali necessari ad assicurare una rete in cui tutti i membri siano in relazione diretta tra di loro, non ci siano isolati, né, tantomeno, ci siano dei privilegiati. Un esempio di rete di questo tipo è data dalla figura seguente.

Fig. 6 - Rete a schema stellare



#### 643.1. L'indice di centralità

Questo indice misura la relativa vicinanza della posizione nella rete di comunicazione di ogni membro del gruppo da quella degli altri membri. Le persone che sono, sempre relativamente, le più vicine a tutte le altre sono quelle che occupano le posizioni più centrali. Al contrario, le persone più distanti occupano le posizioni periferiche. Il concetto di vicinanza viene dato dalla misura del numero di canali di comunicazione che devono essere utilizzati per passare dalla posizione di un membro a quella di ogni altro membro del gruppo.

Fig. 7 - La vicinanza nella rete

- (A)
- (B)-2(D)
- (C)

Nell'esempio riportato nella fig. 7, A per raggiungere D passa lungo un solo canale di comunicazione, mentre per raggiungere B e C deve passare ogni volta lungo due canali. In questo caso risulta evidente anche senza l'ausilio di alcuna formula che D è quello più vicino a tutti gli altri membri del gruppo. Infatti egli per raggiungere gli altri membri deve passare sempre lungo un solo canale di comunicazione.

La formula che consente di calcolare l'indice di centralità di un qualsiasi membro del gruppo è la seguente: la somma delle distanze di ciascuno da tutti gli altri diviso la somma delle distanze del membro in oggetto da tutti gli altri. Ad esempio, applicando la formula alla figura precedente si avrà che la somma delle distanze di A da tutti gli altri è:

$$\begin{array}{l} 1 \text{ con D} \\ +2 \text{ con B} \\ +2 \text{ con C} \\ =5 \text{ totale} \end{array}$$

La somma delle distanze di B è la stessa, quindi di 5, come quella di C, del resto. La somma delle distanze di D è invece di 3.

La somma delle distanze di ciascuno da tutti gli altri è quindi di:  $5+5+5+3=18$ .

Se si vuole applicare la formula si avrà per A, B, C:  $18/5 = 3,6$ ; invece per D:  $18/3 = 6$ .

Questo significa che A, B, C hanno lo stesso indice di centralità uguale a 3.6, mentre D lo ha uguale a 6, e risulta così il membro del gruppo più centrale. Nel caso dell'esempio, che D fosse il membro più centrale era visibile a occhio nudo, tuttavia nelle strutture più complesse l'indice delle varie posizioni non è così evidente, per cui il ricorso alla formula è essenziale. L'indice di centralità è uno dei più importanti ai fini di determinare come la rete di comunicazione influenzi il comportamento dei singoli membri, come si vedrà nel prossimo paragrafo.

### 6.3.2. Il diametro del gruppo

È la distanza più breve che separa i due membri più lontani nella rete di comunicazione. Questo indice molto rapido è importante per determinare la probabilità che una certa informazione ha di raggiungere tutti i membri del gruppo. Infatti più il diametro del gruppo è piccolo più è probabile che tutti i membri siano egualmente informati. Più il diametro del gruppo è grande più sarà probabile una informazione distribuita in modo diseguale e selettivo al suo interno. I membri più centrali, ovviamente, saranno raggiunti dall'informazione completa, mentre quelli più periferici potranno ricevere una

informazione incompleta o distorta, o anche non riceverla affatto. L'animazione di gruppo, per evitare queste situazioni, deve cercare di stimolare la formazione di una rete di comunicazione che possieda il diametro più piccolo possibile.

Oltre a tutto la stessa velocità di diffusione dell'informazione nel gruppo è inversamente proporzionale al diametro della rete. È chiaro perciò che quando si è in presenza di un gruppo differenziato (il gruppo in cui i membri hanno differenti indici di centralità) e di diametro grande, la velocità di diffusione dell'informazione sarà direttamente proporzionale all'indice di centralità. Centralità e diametro determinano, insieme, la velocità e il grado di completezza con cui ogni membro è raggiunto dall'informazione inerente all'attività del gruppo.

### 6.3.3. La somma dei vicini

È un indice molto semplice che si ottiene sommando, per ogni posizione, il numero di posizioni della rete di comunicazione che distano un solo canale. Le posizioni più centrali avranno una somma dei vicini elevata, mentre quelle più periferiche o marginali avranno una somma dei vicini alquanto bassa. La somma dei vicini indica anche il numero di persone che ogni persona può influenzare direttamente o da cui può essere direttamente influenzata. Questo indice svolge una funzione importante, perché consente anche di capire la probabilità che una data posizione della rete di comunicazione ha di ricevere una informazione errata oppure di rimanere facilmente isolata.

Una posizione A, ad esempio, che abbia la somma dei vicini pari a 1 è nella situazione assai precaria di chi dipende totalmente da un'altra posizione B per ricevere e trasmettere messaggi. Questo significa che se B per caso distorce sistematicamente tutti i messaggi in arrivo e in partenza, A riceverà e trasmetterà solo messaggi distorti, al di là della sua volontà. Allo stesso modo, se B per qualche motivo interrompe il canale di comunicazione con A, questi resta completamente isolato dal gruppo.

Una posizione con una elevata somma dei vicini non correrà nessuno di questi rischi. È chiaro che questa situazione di precarietà, come si vedrà più avanti, influisce sulle prestazioni dei membri del gruppo che la vivono.

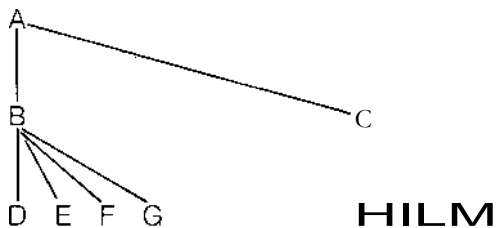
### 6.3.4. La differenziazione della rete del gruppo in sottoreti

È una situazione abbastanza normale quella che vede il formarsi nei gruppi, specialmente quando sono numerosi, di sottogruppi al cui interno i membri hanno un rapporto paritario, essendo la loro rete di comunicazione tale da consentire un rapporto diretto tra tutti i membri. In questi gruppi succede

spesso che i sottogruppi siano collegati tra di loro per mezzo di uno o pochissimi collegamenti, e che tali collegamenti, quindi, siano esercitati solo da una o due persone. Le persone che mantengono il collegamento tra il loro sottogruppo e il resto del gruppo solitamente sono chiamate «cellule aperte».

È da notare che non tutti i sottogruppi hanno lo stesso indice di centralità. Vi sono, infatti, sottogruppi più centrali e sottogruppi più periferici. La differenziazione in un gruppo numeroso avviene anche a livello di sottogruppi oltre che di persone. Si stabilisce cioè una sorta di gerarchia tra i sottogruppi, che si integra con quella che si è formata tra le persone. È chiaro che solitamente le persone con la posizione più centrale appartengono ai sottogruppi più centrali, a meno che non siano solitarie, caso questo assai raro anche se non da escludere a priori. Ci può essere il caso, infatti, di una persona A che è in collegamento, essa sola, con i due sottogruppi che formano il gruppo (vedi fig. 8) e questo la rende la persona più centrale del gruppo pur essendo relativamente isolata.

Fig. 8 - Le sottoreti



#### 6.4. FORMA DELLA RETE DI COMUNICAZIONE, PRESTAZIONI E MORALE DEL GRUPPO

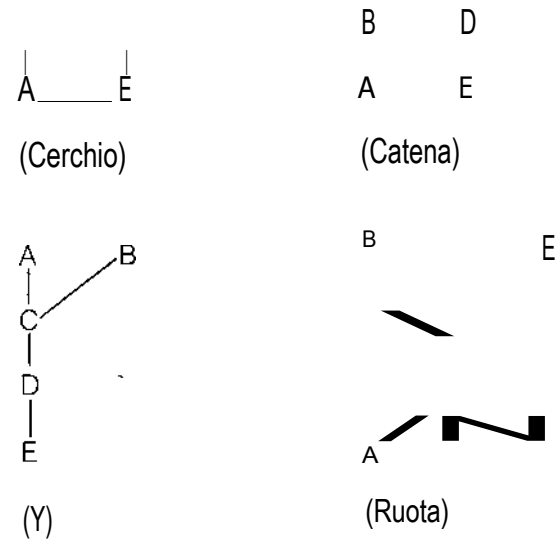
Si è già più volte accennato al fatto che le diverse reti di comunicazione influenzano le prestazioni dei membri del gruppo, in quanto agiscono sia sul livello organizzativo della vita di gruppo, sia sull'efficienza individuale dei singoli.

##### 6.4.1. L'esperimento di Leavitt

C'è a questo proposito un esperimento, ormai classico, di H.J. Leavitt (1951), che ha evidenziato come rispetto a un compito semplice diverse forme della rete influiscano sulle prestazioni e sul morale dei gruppi. Per rea-

lizzare questo esperimento Leavitt ha utilizzato quattro modelli differenti di reti di comunicazione.

Fig. 9 - Forme di rete



Ai quattro gruppi così formati è stato affidato lo stesso compito attraverso identiche istruzioni. Alla fine dell'esperimento sono state tratte le seguenti conclusioni.

Le maggiori differenze attribuibili ai vari modelli di comunicazione sono quelle inerenti l'accuratezza, l'attività generale di gruppo, la soddisfazione dei membri, la nascita di un capo e la formazione di una organizzazione. Altre differenze meno evidenti riguardano la velocità di soluzione del compito, la tendenza ad autocorreggere gli errori e la stabilità del gruppo. Il cerchio è risultato il gruppo più attivo, privo di un capo, disorganizzato e irregolare, in cui però i membri erano soddisfatti. All'opposto, la ruota è risultata la meno attiva, dotata di un capo e di una organizzazione stabile ed efficiente, ma in cui i membri erano assai poco soddisfatti. La ruota, che è un modello centralizzato e ben organizzato, pur manifestando la maggiore efficienza, è quella che ha gratificato di meno i suoi membri. Ciò nonostante, il successo che ha ottenuto nello svolgimento del compito, sia a livello del-

la qualità sia a livello della rapidità di esecuzione, è rilevante. Gli altri due gruppi si sono collocati in posizioni intermedie tra i due: la Y più vicina alla ruota e la catena più vicina al cerchio.

È stato altresì provato nel corso dell'esperimento che le posizioni che le persone occupavano all'interno della rete influenzavano in modo significativo il loro comportamento mentre esse occupavano quella posizione. Ad esempio, la loro possibilità di divenire un capo dipendeva quasi esclusivamente dalla posizione che occupavano. Allo stesso modo, la soddisfazione che ogni persona ricavava dal lavoro e dalla appartenenza al gruppo, unitamente al volume di attività svolta e al grado di partecipazione, era strettamente correlato alla posizione occupata.

Il fattore che è risultato più strettamente correlato con il comportamento manifestato da ogni singola posizione è stato quello della centralità. È stato accertato, infatti, che le posizioni più centrali provocavano una maggiore soddisfazione nei membri che le ricoprivano, aumentavano la mole della loro attività, incentivavano la loro partecipazione e, infine, davano loro la possibilità di divenire un capo. Viceversa, le posizioni meno centrali provocavano in chi le ricopriva senso di frustrazione, dipendenza dal capo, e minore livello di partecipazione alla vita del gruppo.

Nei gruppi del tipo di quello della ruota, in cui non vi era una posizione centrale, e quindi un capo, la soddisfazione era uniformemente distribuita tra i membri del gruppo, anche in presenza di situazioni frustranti. Nel modello centralizzato della ruota l'unico veramente soddisfatto era la persona nella posizione centrale: il capo.

Ogni posizione sembra influire sul comportamento della persona che la ricopre perché impone dei limiti alla sua indipendenza di azione. In altre parole, una posizione dipendente non consente il soddisfacimento dei bisogni di autonomia, di identità e di affermazione che sono tra quelli fondamentali della nostra cultura. Al contrario, una posizione centrale consente in maggiore misura il soddisfacimento di questi bisogni, oltre a offrire il fascino discreto dell'esercizio del potere.

#### 6.4.2. L'influenza di altre variabili

Nonostante vari esperimenti successivi, abbiamo limitato il campo di applicazione dei risultati di questo esperimento; esso resta uno dei pilastri dello studio sperimentale dei gruppi. Quando si utilizzano le sue conclusioni occorre però avere l'avvertenza di tenere conto che accanto alla rete possono influire altre variabili, per cui la conoscenza della sola forma della rete non garantisce circa l'esattezza delle conclusioni. Occorre, ad esempio, tenere in considerazione anche altri fattori di influenza tra le persone. Tra questi

ultimi si devono senz'altro annoverare quelli che spingono la persona a trovare negli altri membri del gruppo la convalida delle opinioni, delle idee, dei valori e delle informazioni che possiede, o anche a rispondere positivamente alle aspettative affettive che gli altri membri del gruppo manifestano nei suoi confronti. Questo significa che i processi di influenza sociale, che avvengono all'interno delle interazioni, non sono aboliti perché esiste la rete di comunicazione. Al contrario, essi trovano nella rete la possibilità concreta di manifestazione.

È chiaro che l'influenza sociale si somma a quella della rete in ogni processo di comunicazione all'interno dei gruppi. Si potrebbero elencare anche altri fattori, ma per ora è bene non complicare troppo il discorso, visto anche che l'oggetto di questo capitolo è la sola rete di comunicazione.

L'esperimento prima descritto di Leavitt si è detto che valeva per compiti di gruppo semplici. Shaw (1954), Heise e Miller (1951) hanno dimostrato che di fronte a un compito complesso i risultati si invertono, almeno per quanto riguarda la rapidità di esecuzione. Questo risultato è importante, perché pone fine a certi pregiudizi che vogliono i gruppi fortemente centralizzati come gli unici depositari dell'efficienza. Questo pregiudizio è quello che, di solito, è utilizzato per giustificare il fatto che in certi gruppi alcune persone debbano vivere in uno stato di perenne frustrazione. Ciò in nome delle superiori esigenze della produttività di gruppo. Esiste, invece, la concreta possibilità di coniugare l'efficienza alla personale soddisfazione dei membri del gruppo, oltre che naturalmente a un livello di partecipazione soddisfacente per tutti gli stessi membri.

Ci sono altri modi per consentire alle differenze tra le persone di manifestarsi. Modi che, tra l'altro, consentono alle differenze che esistono tra le persone di svolgere una funzione di arricchimento della vita umana e delle stesse interazioni. La differenza che si manifesta, invece, come disuguaglianza di opportunità per i membri del gruppo, non genera ricchezza ma restrizione della realizzazione possibile degli uomini all'interno delle relazioni interpersonali.

# 7

---

*la trama delle interazioni - 2*

---

## LA STRUTTURA DI COMUNICAZIONE DEL GRUPPO

Nel capitolo precedente si era già definita la struttura di comunicazione come la parte della rete che viene effettivamente attivata nel gruppo. La struttura è quindi la rete reale, abituale, che il gruppo umano utilizza. Essa è cioè la traduzione del modello ufficiale, formale, delle relazioni nella prassi quotidiana del gruppo. La struttura di comunicazione è perciò estremamente importante per la comprensione dello sviluppo delle interazioni tra i membri del gruppo, al di là del modello che il gruppo si è dato, oppure che qualcuno gli ha imposto.

### 7.1. COSA È LA STRUTTURA DI COMUNICAZIONE DEL GRUPPO

Sino ad ora si è parlato in senso generale di rete e di struttura di comunicazione del gruppo, dando per scontato che entrambe fossero sufficientemente visibili, e quindi osservabili da qualsiasi osservatore interno o esterno al gruppo. Si è dato cioè per scontato che tanto la rete quanto la struttura fossero conosciute a livello di pensiero cosciente dai membri del gruppo in quanto ufficiali o perlomeno officiose. Questa convinzione deve essere, almeno parzialmente, corretta perché sovente la struttura di comunicazione del gruppo ha un carattere latente e quindi nascosto. Ciò ha indotto alcuni studiosi a darle il nome di struttura informale. La struttura di comunicazione riflette l'orientamento affettivo ed esistenziale di ogni membro del gruppo nei confronti:

- degli altri membri e del gruppo;
- della percezione della propria situazione nel gruppo;
- della distanza sociale che egli percepisce esistere tra sé e ognuno degli altri membri;
- di come gli altri, singolarmente e collettivamente, lo vedono.

La struttura non è, quindi, la sola distribuzione dell'antipatia e della simpatia all'interno del gruppo. Essa è qualcosa di più complesso, perché mette insieme sia le componenti affettive della vita di gruppo, sia le componenti che riguardano il modo che ogni membro del gruppo ha di rappresentare se stesso, gli altri e la realtà in generale.

Il termine rappresentazione indica qui l'attività umana che nasce dalla percezione organizzata secondo un ben preciso modello conoscitivo della realtà. La rappresentazione è percezione e conoscenza insieme. Si può dire che essa è un atto di organizzazione, attraverso un linguaggio, degli stimoli che la realtà interna e quella esterna inviano alla persona umana. Il fatto che la struttura sia l'insieme di affettività e di rappresentazioni consente di dire che essa traduce in schema di relazioni l'orientamento esistenziale delle persone nei confronti di se stesse, degli altri e del gruppo in generale. L'orientamento esistenziale è sempre, infatti, un insieme complesso di affettività e di modi di conoscenza di se stessi e degli altri e, quindi, in generale, della realtà.

In questa dimensione della vita di gruppo entrano in gioco la solidarietà o la sua mancanza, la stima o la disistima, la fiducia o la sfiducia reciproca, l'attenzione o l'indifferenza, oltre, naturalmente, le tessiture delle alleanze e degli antagonismi. La struttura di comunicazione è perciò tutto l'insieme complesso, che forma il vissuto sotterraneo del gruppo. Ad essa J.L. Moreno ha dato il nome di «Telè». La struttura di comunicazione, che è utilizzata dai membri del gruppo a un bassissimo livello di consapevolezza, interagisce con la rete e condiziona ad ogni livello lo svolgersi delle interazioni tra i membri e, di conseguenza, tutte le dinamiche del gruppo.

L'osservazione di questa struttura richiede l'uso di particolari strumenti, il più importante dei quali continua ad essere il test sociometrico di Moreno, che sarà descritto al termine del capitolo. Ritornando al ruolo della struttura che, si è già detto, è originata per selezione dalla rete di comunicazione, si deve riconoscere che essa gioca un ruolo notevole nel processo, già rapidamente introdotto, attraverso cui nel gruppo si formano i sottogruppi.

## 7.2. LA FORMAZIONE DEI SOTTOGRUPPI

Si è già accennato al rapporto che esiste tra ampiezza della composizione del gruppo e la probabilità di formazione al suo interno di sottogruppi e di numerose strutture di comunicazione. C'è una legge matematica che fissa questo rapporto per quanto riguarda le strutture di comunicazione possibili. È evidente che c'è una relazione diretta tra numero di strutture possibili e numero dei sottogruppi possibili.

In un gruppo di  $N$  membri, in cui sia presente una rete di comunicazione che consente collegamenti diretti tra tutti i membri, il numero di strutture possibili è pari a  $(N-1)$  fattoriale. Questo significa che in un gruppo di 5 membri in collegamento totale le strutture di comunicazione possibili sono:  $4 \times 3 \times 2 = 24$ . In un gruppo di 6 persone sono:  $5 \times 4 \times 3 \times 2 = 120$ . In un gruppo

di 4 persone sono:  $3 \times 2 = 6$ . Balza agli occhi come si abbia una crescita notevolissima di strutture di comunicazione possibili ogni volta che il gruppo aumenta di un membro, e come tale condizione sia resa possibile dalla non esistenza nel gruppo di alcuna restrizione preventiva della rete di comunicazione. Ogni restrizione che a livello organizzativo si introduce nel gruppo determina immediatamente la riduzione delle possibili strutture di comunicazione «spontanee», sia formali che informali.

### 7.2.1. Fattori di scelta della struttura

Ora occorre domandarsi quali fattori determinino la scelta di una struttura particolare piuttosto di un'altra parte dei membri del gruppo.

I fattori principali sembrano essere legati da un lato all'efficienza e alla funzionalità del gruppo, dall'altro lato a quei fattori che sono alla base dell'orientamento esistenziale delle persone nei confronti del gruppo stesso e che sono all'origine della struttura informale. In modo particolare giocano un ruolo preminente, nel determinare la restrizione della rete di comunicazione, e quindi la creazione di una struttura, il prestigio dei singoli membri del gruppo e il loro tasso di simpatia e di antipatia. Questo determina scelte che non sono solo «razionali» o «funzionali», ma anche il prodotto di pressioni emotive.

Una pressione emotiva che gioca un ruolo particolare, è quella dovuta ai cosiddetti «meccanismi autistici», i quali fanno in modo che la persona comunichi con più facilità con le persone che le sono simpatiche o che godono prestigio, piuttosto che con quelle che le sono antipatiche, o che possiedono all'interno del gruppo un basso livello di prestigio. Si verifica addirittura che una persona, letteralmente, non senta ciò che viene detto dalle persone che non le piacciono.

Tuttavia nella nascita e nel consolidamento di una struttura di comunicazione giocano anche altri fattori meno emozionali e personali e più legati alla vita del gruppo, anche se essi sono difficilmente distinguibili da quelli emotivi. Infatti, fattori emotivi e fattori funzionali sono sempre intrecciati nella vita del gruppo. Ad esempio, il fatto che una persona in alcune situazioni precedenti di lavoro di gruppo abbia svolto un ruolo di coordinamento in modo efficace e competente, può generare la nascita di una struttura che affida a quella stessa persona un ruolo centrale, anche se, ad esempio, la rete non prevede posizioni centrali. Il prestigio acquisito in una situazione di lavoro di gruppo tende, in questo caso, a diventare permanente. Si può anche affermare che la posizione centrale aumenterà il prestigio e la simpatia di cui gode la persona che la ricopre. L'esempio fatto dimostra come un fatto oggettivo: l'abilità di una persona in una certa situazione di lavoro

di gruppo, si intrecci in seguito con fattori di natura emotiva e si consolidi a livello di struttura di comunicazione.

### 7.2.2. La restrizione delle possibilità di comunicazione

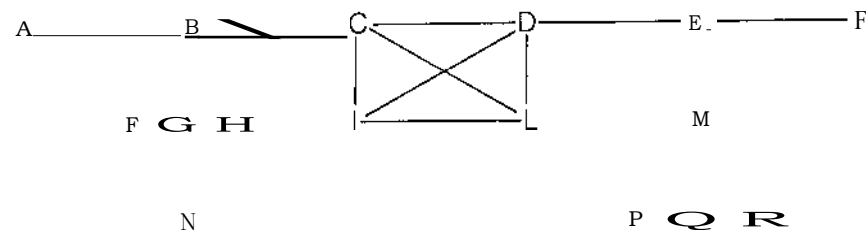
Il passaggio dalla rete alla struttura è determinato dalla restrizione della possibilità di comunicazione offerta dalla rete. Questa restrizione nasce da vari fattori, alcuni affettivo-emotivi, altri funzionali. Tra quelli funzionali, il principale dei quali è la ricerca della organizzazione più semplice nello svolgimento di un compito, va annoverata la capacità di comunicazione individuale delle persone. Ad esempio, il processo di differenziazione nella struttura di comunicazione tende ad attribuire una posizione più centrale alle persone più loquaci e un ruolo più periferico alle persone più taciturne. E questo indipendentemente dalla saggezza e dalla validità del contenuto delle comunicazioni. L'importante è la loquacità. La differenziazione che nasce dalla loquacità si porta appresso, come si è già visto, anche la simpatia e il prestigio. Un taciturno, normalmente, in un gruppo è meno simpatico e ha meno prestigio di un loquace.

Ancora una volta si vede come fattori funzionali e fattori emozionali si intreccino. Un esempio tipico a questo proposito è offerto dalle grandi organizzazioni al cui interno, solitamente, si ha la tendenza a trascurare la rete formale, ufficiale, imposta, a favore della struttura informale. Dove la scelta dei canali avviene fondamentalmente sulla base di relazioni di amicizia e, quindi, di simpatia e di prestigio e stima personali.

La restrizione della comunicazione che provoca, come si è visto, il passaggio dalla rete alla struttura di comunicazione, sortisce sovente anche l'effetto di far nascere all'interno del gruppo dei sottogruppi. Il motivo lo si intuisce facilmente. Se l'amicizia, la stima, la simpatia entrano in gioco nel far privilegiare alcuni canali di comunicazione rispetto ad altri, si può ragionevolmente pensare che le persone che condividono sentimenti di amicizia e di stima reciproca tendano a comunicare più intensamente tra di loro di quanto facciano con le persone con cui non condividono gli stessi sentimenti. Con quelle poi con cui hanno un rapporto emotivo negativo possono addirittura troncarsi, o non attivare, i canali di comunicazione previsti dalla rete.

Tutto questo è alla base della nascita dei sottogruppi, che sono caratterizzati dal fatto che i loro membri comunicano tra di loro più intensamente che con il resto del gruppo. Il collegamento di un sottogruppo con il resto del gruppo può essere svolto sia da ogni membro del sottogruppo, sia da un solo membro. La figura sottostante illustra il caso di una rete da cui è nata una struttura caratterizzata dalla presenza di sottogruppi.

Fig. 10 - La rete e i sottogruppi



È chiaro che ci sono anche i casi di gruppi in cui la formazione di sottogruppi avviene sulla base di esigenze funzionali. Per esempio, un gruppo per svolgere un certo lavoro si suddivide in sottogruppi specializzati. Ci sono poi anche i casi di gruppi in cui esistono simultaneamente sottogruppi funzionali e sottogruppi affettivi. I primi, chiaramente, a livello di rete, e i secondi a livello di struttura di comunicazione. Molto spesso, specialmente nei gruppi spontanei e di formazione, non è possibile distinguere la rete dalla struttura di comunicazione, in quanto, come già si è visto, esse compaiono quasi sempre intrecciate. L'intreccio però tra rete e struttura produce l'effetto di rendere invisibile alla coscienza del gruppo la stessa rete.

### 7.2.3. L'attenzione alla struttura sotterranea

Da quanto detto risulta molto chiaro che il gruppo, al di là degli aspetti formali e ufficiali, ha una struttura complessa sotterranea che ne condiziona in modo significativo l'esistenza. La frantumazione del gruppo in sottogruppi è un segno, molto chiaro, o della sua eccessiva dimensione o del predominio al suo interno delle istanze esistenziali di carattere emotivo-affettivo. Questa indicazione è molto importante per l'animazione, perché avverte che non è sufficiente costruire a tavolino un gruppo di animazione dotato di una certa rete, e quindi di una data organizzazione, ma che è necessario controllare l'impatto della rete a livello della struttura. Non basta, ad esempio, dichiarare, attraverso la predisposizione di una adeguata rete di comunicazione, che non ci sono membri privilegiati e membri emarginati, occorre anche lavorare perché quell'assunto teorico diventi operante a livello pratico di struttura di comunicazione.

La rete è la teoria dell'animatore sul gruppo, la struttura, invece, è la risposta pratica del gruppo a tale teoria. È chiaro, allora, che l'attenzione

maggiore deve essere riservata alla struttura di comunicazione, che, potenzialmente, contiene sia la possibilità di far evolvere le interazioni verso la fiducia e l'accettazione reciproca tra tutti i membri del gruppo, sia la possibilità di farle regredire verso i meccanismi autistici. Questi ultimi, come è intuibile, non consentono mai un'autentica comprensione di se stessi e quindi un incontro degli altri nel segno dell'amore. Questa considerazione è quella che motiva la necessità di approfondire i meccanismi che nei gruppi sono alla base della antipatia e della simpatia tra i membri.

### 7.3. SENTIMENTI DI SIMPATIA E DI ANTIPATIA: IL RUOLO DELL'INTERAZIONE

Ci sono vari fattori che incidono nella formazione dell'antipatia e della simpatia all'interno delle relazioni tra i membri del gruppo.

#### 7.3.1. Fattori di nascita della simpatia

I fattori principali che favoriscono la nascita di un sentimento di simpatia tra le persone sono costituiti:

— Dalla loro capacità di conformarsi alle norme del gruppo. Le persone più simpatiche in un gruppo sono quelle che meglio incarnano nel loro comportamento il rispetto delle norme. Si può dire che le persone più integrate nel gruppo tendono ad essere anche le più simpatiche.

— Dal loro approssimarsi alla personalità ideale che gli altri membri del gruppo vorrebbero possedere. Sembra accertato che una persona scelga un'altra come amica perché questa, in qualche modo, rispecchia la personalità che lei vorrebbe possedere. Le persone che hanno ideali simili tendono a provare simpatia reciproca.

— Dalla loquacità e dalla capacità di interagire intensamente. In un gruppo i membri più loquaci godono di una maggiore simpatia rispetto a quelli più taciturni. E questo indipendentemente dal contenuto della loro comunicazione. Una persona taciturna, anche se le poche volte che parla dice cose molto profonde e intelligenti, ha forti probabilità di risultare meno simpatica di un'altra che parla molto, dicendo magari solo banalità. Nei gruppi, almeno in quelli meno maturi, vale la quantità più che la qualità della comunicazione. Lo stesso vale anche per le altre forme di comunicazione, non verbali, che si svolgono tra i membri del gruppo. Una persona che sorride agli altri, che li abbraccia, ecc., risulta più simpatica di un'altra che è molto seria e controllata nella propria gestualità.

— Dalla capacità di contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Le persone più attive ed efficienti, almeno rispetto ai parametri di valutazione del gruppo, tendono ad essere riconosciute anche come le più simpatiche.

In generale si può perciò affermare che lo sviluppo delle interazioni provoca, quasi sempre, un aumento della simpatia reciproca tra i soggetti che comunicano. L'aumento delle interazioni è garanzia di una corrispondente crescita della simpatia reciproca tra i membri del gruppo.

#### 7.3.2. Fattori di nascita dell'antipatia

Ci sono però dei casi in cui questa regola generale non può essere applicata, casi in cui l'aumento delle interazioni non genera una corrispondente crescita della simpatia tra i membri del gruppo e, qualche volta, provoca addirittura un aumento della antipatia. Questo accade quando l'interazione tra i membri del gruppo;

— non fornisce informazioni sulle persone in quanto è limitata al compito che il gruppo deve svolgere;

— è obbligata. Le persone non hanno, cioè, la possibilità di uscire dal gruppo e sono costrette a interagire anche se non ne hanno voglia. Una classe scolastica, un ufficio, una comunità religiosa, ecc., sono esempi di questa possibile situazione di interazione forzata;

— non consente lo scambio dei sentimenti attraverso l'opportunità della loro manifestazione. La manifestazione dei sentimenti è indispensabile per lo sviluppo della simpatia reciproca tra i comunicanti. Di solito la comunicazione a livello di sentimenti è resa praticamente impossibile dai comportamenti autistici.

Lo stesso accade quando:

— il compito che il gruppo deve svolgere non è gradito ai membri del gruppo, oppure la situazione in cui il compito deve essere svolto è vissuta come sgradevole. Operare in una situazione di gruppo sgradevole deprime anche i preesistenti rapporti di simpatia tra i membri del gruppo (Thibaut 1950);

— la pressione dell'ambiente aumenta in misura tale da determinare il compito o l'attività che il gruppo deve prioritariamente svolgere. Di solito questa pressione dell'ambiente esterno sul gruppo ottiene l'effetto di far diminuire l'interazione, di aumentare la divisione del lavoro e di restringere la comunicazione potenzialmente possibile della rete. Tutto questo ottiene, solitamente, il risultato di far diminuire il livello reciproco di amicizia tra i membri;

— nel gruppo aumenta la devianza dalle norme;

— nel gruppo esistono vari sottogruppi con norme differenti (questo aspetto sarà trattato nel prossimo capitolo quando si affronterà il discorso sulle norme);

— un membro deviante tenta di assumere il controllo del gruppo. La lotta per il potere, specialmente quando promossa da persone non completamente adattate alla vita del gruppo, favorisce l'improduttività ai fini della simpatia delle interazioni.

È chiaro che questa elencazione dei fattori che favoriscono all'interno di un piccolo gruppo la produzione da parte delle interazioni della simpatia o della antipatia costituisce una guida preziosa per chi voglia stimolare nel gruppo la crescita della fiducia che, come è intuibile, si fonda necessariamente su un clima di simpatia diffuso tra i suoi membri. Allo stesso modo indica anche la via per la costruzione, all'interno del gruppo, di strutture di comunicazione che siano coincidenti al massimo con la rete formale che il gruppo si è dato. Questo se si vuole evitare la situazione in cui, formalmente, il gruppo offre a tutti i suoi membri una partecipazione piena, ma poi in esso alcuni risultano emarginati, di fatto, dal loro tasso di antipatia personale, mentre altri, al contrario, sono ipergratificati a causa del loro tasso di simpatia personale. L'azione su questi fattori è fondamentale per ogni gruppo che voglia essere un autentico luogo di comunicazione educativa.

Il gruppo, e l'animatore con esso, deve essere in grado di conoscere la struttura di comunicazione che la trama delle interazioni della vita quotidiana ha intessuto al suo interno, anche se, come si è già detto, normalmente essa non è conosciuta a livello cosciente dai suoi membri. Lo strumento più utilizzato a questo proposito è il test sociometrico di Moreno.

#### 7.4. IL TEST SOCIOMETRICO DI MORENO

Prima di applicare ai membri del gruppo il questionario base del test di Moreno è necessario che il gruppo definisca bene, attraverso un'apposita discussione, quali sono i suoi scopi, le sue attività e i suoi valori fondamentali di riferimento. Questo chiarimento serve a favorire le scelte che i membri del gruppo faranno attraverso il questionario, che deve essere compilato individualmente. Ogni questionario, che deve sempre contenere il nome di chi lo compila, è formato dalle seguenti 8 domande.

1. Se dovessi scegliere uno dei membri del tuo gruppo per un lavoro particolarmente impegnativo chi sceglieresti?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

2. Se dovessi scegliere uno dei membri del tuo gruppo come tuo compagno di gita, chi sceglieresti?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

3. Secondo una tua profonda convinzione, chi ti ha scelto come compagno di lavoro?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

4. Secondo una tua profonda convinzione, chi ti ha scelto come compagno di gita?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

5. Chi eviteresti di scegliere come compagno di lavoro?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

6. Chi eviteresti di scegliere come compagno di gita?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

7. Secondo una tua profonda convinzione, chi ha certamente evitato di sceglierti come compagno di lavoro?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

8. Secondo una tua profonda convinzione, chi ha certamente evitato di sceglierti come compagno di gita?

Scelta n. 1 ..... Scelta n. 2 .....

Scelta n. 3 ..... Scelta n. 4 .....

Da notare che quattro è il numero massimo di scelte consigliato. Questo numero va bene però solo per i gruppi molto numerosi: per intendersi quelli da trenta a cinquanta persone, ad esempio. È invece eccessivo per gruppi di 10 o 15 persone. Per questi gruppi si possono ridurre le scelte sino a due. Per gruppi più piccoli può essere sufficiente una sola scelta.

Quando i questionari sono stati compilati occorre tabularne i risultati utilizzando una tabella a doppia entrata che contenga sul lato di sinistra e su quello in alto i nomi di tutti i membri del gruppo nello stesso ordine. I nomi del lato sinistro vanno considerati come i «soggetti che fanno la scelta» e quelli in alto come i «soggetti che ricevono la scelta».

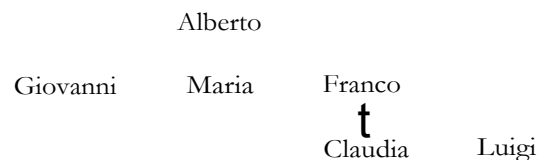
Esempio:

|                      | G<br> <br>o<br>v<br>a<br>n<br>n<br> | M<br>a<br>r<br> <br>a | A<br>l<br>b<br>e<br>r<br>t<br>o | L<br>u<br>i<br>g<br>o | C<br>l<br>a<br>u<br>d<br>i<br>a | F<br>r<br>a<br>n<br>c<br>o |  |
|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|----------------------------|--|
| Giovanni             |                                     |                       | (g)                             |                       |                                 |                            |  |
| Maria                |                                     |                       | X                               |                       |                                 |                            |  |
| Alberto              |                                     |                       |                                 |                       |                                 |                            |  |
| Luigi                |                                     |                       |                                 |                       |                                 | X                          |  |
| Claudia              |                                     |                       |                                 |                       |                                 | X                          |  |
| Franco               |                                     |                       | X                               |                       |                                 |                            |  |
| Tot. scelte ricevute | 1                                   | 0                     | 3                               | 0                     | 0                               | 2                          |  |

Nella tabella dell'esempio sono riportati i risultati di una domanda di un test sociometrico molto semplificato, nel senso che per ogni domanda era prevista una sola scelta. Da essa risulta, ad esempio, che Giovanni ha scelto Alberto, che Maria ha scelto anch'essa Alberto, mentre questi ha scelto Giovanni. Infine Claudia ha scelto Franco e questi Alberto. Quando, come nell'esempio tra Giovanni ed Alberto, si ha una scelta reciproca si deve avere l'avvertenza di fare un cerchio intorno alla crocetta. Ciò al fine di facilitare la lettura della tabella.

È forse superfluo, ma in ogni caso utile, suggerire di fare una tabella per ogni domanda del questionario.

Realizzate le otto tabelle a doppia entrata, si deve trasformare ognuna di esse in un grafico che ne consenta una più immediata e facile interpretazione. Così la tabella a doppia entrata riportata come esempio darà vita a un grafico di questo tipo:



Il grafico è la rappresentazione schematica di una parte della struttura di comunicazione del gruppo. È chiaro che per avere la rappresentazione dell'intera struttura occorre combinare insieme gli otto grafici che derivano dalle risposte alle otto domande del questionario. Tuttavia, per evitare complicazioni eccessive, è sufficiente combinare almeno, a due a due i grafici delle scelte e dei rifiuti sia per il lavoro che per l'attività ludica, segnando le scelte con delle frecce blu e i rifiuti con frecce rosse. Successivamente si possono aggiungere ai grafici delle scelte e dei rifiuti quelli della previsione delle scelte e dei rifiuti. L'ideale sarebbe fare ogni grafico singolo su carta lucida e poi sovrapporli. La fantasia di ognuno può sbizzarrirsi in proposito.

Il metodo di tabulazione e di lettura del sociogramma che qui si è brevemente proposto non è quello scientificamente più corretto ed evoluto. Ci sono infatti metodi statistici particolari di elaborazione dei risultati del test sociometrico. Chi fosse interessato può approfondire l'argomento consultando i testi consigliati nella bibliografia. Per i fini dell'animazione dei gruppi è sufficiente questo tipo di elaborazione empirica intuitiva.

Il grafico risultante dal test sociometrico è detto, solitamente, sociogramma. Per la sua lettura e interpretazione sono utili alcune indicazioni generali, che possono tradursi già in particolari forme grafiche quando si disegna il sociogramma.

Occorre per prima cosa individuare le «stelle», ovvero i membri del gruppo più particolari, quelli che hanno ricevuto il numero più elevato di scelte. Ciò è possibile già dall'analisi della tabella a doppia entrata osservando il numero di scelte totali riportate in calce alla tabella stessa.

Subito dopo è necessario individuare le «coppie», i «terzetti», i «quartetti» o gli altri tipi di sottogruppi. Questi sono tutti caratterizzati dal fatto che i loro membri si scelgono reciprocamente.

Infine è necessario individuare gli «isolati» e i «rifiutati» che occupano nella struttura di comunicazione del gruppo una posizione tipicamente marginale.

La lettura di questi caratteri principali della struttura di comunicazione è facilitata da una intelligente disposizione grafica delle parti del sociogramma. Per questo motivo è opportuno ridisegnare più volte il sociogramma fino a ottenere la figura più chiara. È possibile, poi, ricavare dei profili individuali di ogni membro del gruppo studiando la posizione che questi occupa all'interno del sociogramma.

Questi profili individuali sono utili anche per capire, più in generale, il modo che le persone hanno di vivere le relazioni sociali. Anche se occorre essere cauti nel generalizzare il risultato del sociogramma, nondimeno esso può fornire qualche utile riflessione.

Anche se un po' sommarie, queste indicazioni sul test sociometrico sono sufficienti a consentire una sua corretta applicazione.

# 8

---

*la coesione, le norme,  
il conformismo e la devianza  
del gruppo*

---

## LA FORZA DI GRAVITÀ DEL GRUPPO

Nella definizione offerta all'inizio del quarto capitolo è sottolineata come caratteristica fondamentale del gruppo l'esistenza al suo interno di relazioni tra i membri significativamente più intense di quelle che gli stessi hanno, in quel momento, con le altre parti dell'ambiente sociale. Questa caratteristica consente di affermare che il gruppo possiede una forza di gravità in grado di mantenere le persone al proprio interno. Il nome che convenzionalmente viene dato a questa forza di gravità è quello di «coesione».

La coesione, tuttavia, non va pensata come una forza derivante da un'unica causa, bensì come il prodotto di un insieme complesso di fattori. Occorre poi aggiungere che la sua azione varia da persona a persona, anche all'interno dello stesso gruppo, da situazione a situazione e da gruppo a gruppo. La coesione è una forza la cui natura non può essere definita né in modo preciso, né in un modo generale valido per tutti i piccoli gruppi umani. L'unico atteggiamento che si può correttamente assumere di fronte ad essa è quello di cercare di descrivere i fattori che con maggiore frequenza e intensità sono risultati all'origine della sua azione in molte e differenti situazioni di gruppo, invitando nel contempo gli animatori a considerarli solo come semplici ipotesi di lavoro, la cui effettiva presenza all'interno dei loro gruppi va verificata con attenzione ogni volta.

### 8.1. LA COESIONE E I FATTORI CHE LA DETERMINANO

La coesione è il punto di equilibrio tra le motivazioni e le aspettative dei singoli membri nei confronti del gruppo e le caratteristiche emotive e funzionali proprie di quest'ultimo. La coesione però non rappresenta unicamente l'azione delle forze positive che attraggono l'individuo all'interno del gruppo, ma anche l'azione degli ostacoli, delle conseguenze negative, delle paure e delle ansie che impediscono all'individuo di abbandonare il gruppo.

Occorre anche tenere presente che la coesione può nascere dallo scarso potere di attrazione che esercitano sui membri del gruppo le altre forme di vita associata presenti nell'ambiente sociale. In questo caso la coesione del gruppo risulta essere più funzionale della repulsione verso **altri gruppi che**

funzione della sua capacità di attrazione. In ogni caso, come si può facilmente intuire, la coesione è la risultante di un insieme di fattori così complesso che la sua spiegazione, allo stato delle conoscenze attuali, non è riducibile a una semplice legge.

### 8.1.1. L'attrazione di gruppo e le motivazioni personali

Nonostante questi casi la coesione è, quasi sempre, la manifestazione concreta dell'attrazione che il gruppo esercita nei confronti delle persone che lo formano.

Solitamente questa capacità di attrazione del gruppo è in funzione:

— delle motivazioni personali dell'individuo ad appartenere al gruppo. Di quell'insieme, cioè, di opportunità, bisogni, aspirazioni e attese che lo orientano positivamente verso l'appartenenza al gruppo;

— delle incentivazioni che il gruppo è in grado di offrire alle motivazioni dell'individuo. Si tratta della capacità del gruppo di far percepire ad ogni singolo membro, attraverso fatti concreti, che più egli si integrerà nel gruppo e più sarà in grado di soddisfare i motivi che lo hanno spinto ad aderire ad esso;

— delle aspettative di ogni membro intorno ai benefici o ai danni che potrà ricevere dall'appartenenza al gruppo. Più le sue aspettative positive saranno grandi e più il gruppo risulterà attraente. Invece, più sentirà di poter avere conseguenze negative dalla sua appartenenza al gruppo e meno sarà attratto da esso, specialmente se è obbligato ad appartenervi;

— dal confronto tra ciò che l'individuo crede di meritare per la sua attività nel gruppo e ciò che effettivamente il gruppo gli offre. Non c'è nulla di peggio per disincentivare l'attrazione di un membro verso il gruppo del sentire (non importa se la sua percezione è esatta o distorta) di non essere valorizzato o ricompensato come merita. Questa situazione genera, quasi sempre, una repulsione verso il gruppo. Al contrario, quando la persona sente di essere adeguatamente valorizzata e ricompensata, proverà un forte sentimento di attrazione nei confronti del gruppo.

Tutto questo, molto semplicemente, significa che più un gruppo è in grado di sostenere le aspirazioni e le motivazioni dei suoi membri, più risulterà attraente per loro. Ciò vuol anche dire che quanto più un gruppo è efficiente, tanto più attrarrà i suoi membri, sempre che ne condividano gli scopi. Nel processo di formazione della motivazione della persona ad appartenere al gruppo intervengono anche fattori che non sono legati alla funzionalità e all'efficienza, ma alla dimensione più squisitamente esistenziale della vita di gruppo.

### 8.1.2. L'attrazione e le relazioni interpersonali

Altri fattori incentivanti l'attrazione personale dei membri da parte del gruppo sono:

— La conoscenza e la fiducia reciproca. Dato che la conoscenza e la fiducia reciproca, come si è visto nel quinto capitolo, sono il risultato dello sviluppo delle interazioni tra i membri del gruppo, ciò significa che la coesione è legata anche allo sviluppo, qualitativo e quantitativo, delle interazioni. Si vedrà nel prossimo paragrafo il rapporto che esiste tra la comunicazione e la coesione; per ora si può solo rilevare come l'interazione si manifesti ancora di più come il tessuto connettivo del gruppo.

— La condivisione da parte dei membri di un comune sistema di valori e di norme. È noto che gli uomini, in generale, preferiscono instaurare rapporti con le persone che sentono simili in rapporto alla concezione di vita e alla cultura, piuttosto che con quelle che percepiscono come diverse. La possibilità di confrontarsi con le persone simili e quindi di assicurarsi circa la bontà delle proprie scelte esistenziali è un fattore che indubbiamente favorisce la coesione di gruppo.

— L'interdipendenza dei membri rispetto agli obiettivi che ognuno di essi desidera perseguire attraverso il gruppo. La percezione del fatto che ogni membro del gruppo può raggiungere i suoi obiettivi solo se anche gli altri membri del gruppo raggiungono i loro, è un collante potente del gruppo.

— Il livello di partecipazione alle decisioni. Più una persona si sente coinvolta nelle decisioni e nelle scelte, più maturerà una forte attrazione per il gruppo. Meno la persona è coinvolta e più si sentirà marginale, frustrata e perciò poco attratta dal gruppo, che tenderà a percepire come una fonte di vissuti negativi.

— Lo stile della leadership. Lo stile di comando dei responsabili del gruppo è fondamentale ai fini di incentivare o di disincentivare l'orientamento favorevole della persona verso il gruppo. Questo aspetto sarà comunque approfondito nel capitolo decimo, che tratta in modo specifico del fenomeno della leadership.

— La soddisfacente collocazione del gruppo nell'ambiente sociale. È facilmente intuibile come un gruppo ben inserito nella vita sociale, con una buona immagine, possa essere una fonte di attrazione maggiore rispetto a quella di un gruppo che occupa una posizione di scarsa rilevanza e di marginalità nell'ambiente sociale.

— La consonanza dei valori, delle norme e delle mete del gruppo con quelle degli altri gruppi a cui i membri appartengono. Ogni persona nel corso della sua normale vita quotidiana passa attraverso l'appartenenza a vari tipi di gruppo, che vanno da quello di lavoro sino a quello familiare. È necessario che la persona trovi una certa armonia tra gli scopi, i valori, le norme e le attività dei vari gruppi a cui appartiene. Se non riesce a ottenere questa armonia, i gruppi più disarmonici, rispetto all'insieme, risulteranno i meno attraenti. Di qui, ad esempio, la necessità di un gruppo di animazione.

— Il clima e il morale del gruppo. Un gruppo con un clima sereno, gestito democraticamente, in cui ogni persona si sente attivamente coinvolta e, in più, con un morale elevato, sviluppa una capacità di attrazione superiore senz'altro a quella di un gruppo autoritario, in cui vi sia tensione e conflitto tra i membri e il morale sia alquanto basso.

Come si è visto, tutti questi fattori incentivano l'attrazione perché favoriscono relazioni interpersonali positive tra i membri del gruppo e, di conseguenza, uno stato affettivo del gruppo improntato alla serenità.

Quando in un gruppo si sviluppa un livello elevato di coesione è molto probabile che i membri siano più disponibili a lasciarsi influenzare dai processi di comunicazione che in esso avvengono, che ci sia un largo consenso intorno agli atteggiamenti e alle azioni che occorre attivare per raggiungere le mete del gruppo; ciò perché si forma un sistema di norme ampiamente condiviso da tutti i membri. Inoltre si avrà un grado di partecipazione assai elevato, una notevole fedeltà al gruppo e ogni membro ricaverà un sentimento di sicurezza dalla sua appartenenza al gruppo.

Per quanto riguarda l'efficienza, anche se non si hanno risultati certi, si può affermare che essa tende in genere a migliorare in presenza di una elevata coesione, salvo che per le attività molto specializzate che richiedono una accentuata parcellizzazione dei compiti tra i membri del gruppo.

## 8.2. COESIONE E COMUNICAZIONE

Alcuni studiosi di dinamica di gruppo sostengono che allo sviluppo dei rapporti tra le persone debba necessariamente seguire un aumento della coesione di gruppo. Tale affermazione, a un attento esame, risulta solo parzialmente vera. Infatti è stato dimostrato da Festinger & Kelly (1951) che quando le persone sono obbligate, ad esempio da ragioni di lavoro, a unirsi a persone che non ritengono simili, o che addirittura classificano come inferiori, il rapporto genera un aumento dei sentimenti negativi reciproci e dei pregiudizi. Ciò significa che l'attrazione e la coesione di quel tipo di gruppo risulteranno assai scarse, se non addirittura tendenti al negativo.

Questa constatazione porta a ridimensionare, o perlomeno a porre nel suo giusto alveo, il rapporto tra comunicazione e coesione. Si può così affermare che la comunicazione produce coesione solo quando non è forzata, nel senso che le persone non sono obbligate a comunicare se non lo vogliono. Il caso ideale di comunicazione che produce coesione si verifica all'interno delle interazioni autentiche.

L'interazione autentica produce coesione perché, come si è già avuto modo

di dire, essa aumenta la conoscenza e la fiducia tra i membri del gruppo. L'interazione risulta anche il veicolo lungo cui passa il processo che porta le persone a conformarsi a un certo insieme di norme, di valori, di opinioni, di credenze, di modelli di comportamento e di condotta. L'interazione, quindi, è responsabile della formazione nel gruppo di una certa uniformità tra le persone e dell'eliminazione di molte differenze individuali.

Questo fatto fa sorgere il problema di quale debba essere, in un gruppo educativo come quello di animazione, il giusto grado di coesione. Quale sia, cioè, il livello di coesione sufficiente per consentire al gruppo di avere una certa consistenza, di esercitare un'influenza sui suoi membri e, nello stesso tempo, di permettere a questi lo sviluppo pieno della loro individualità e della loro autonomia. Le esperienze compiute dai gruppi di animazione dicono che questo tipo di coesione è possibile solo quando lo sviluppo delle interazioni autentiche conduce il gruppo a una maturità piena. Questo percorso di maturazione sarà oggetto del capitolo dodicesimo a cui si rimanda. Per ora è sufficiente l'aver individuato e segnalato il problema.

## 8.3. LA FORMAZIONE DEL CONFORMISMO NEL GRUPPO

La comunicazione va considerata anche come la risposta ad alcuni bisogni fondamentali della natura umana che trovano il loro soddisfacimento nella coesione e nella uniformità del gruppo. Si può dire che essa è lo strumento attraverso cui questi bisogni vengono soddisfatti.

Questi bisogni sono due: quello di approvazione e quello di certezza o, meglio, del bisogno umano di dare realtà sociale alle proprie opinioni, alle proprie credenze, ai propri atteggiamenti e ai propri valori.

*Il bisogno di approvazione.* Ogni individuo umano ha bisogno di sentirsi approvato, accettato e riconosciuto dalle altre persone con cui vive. Gli individui più forti si accontentano di essere approvati da poche persone: quelle che loro reputano significative. Al contrario, le persone più deboli debbono sentirsi approvate dalla maggioranza delle persone con cui entrano in contatto.

Le prime possono perciò vivere, senza risentirne troppo, situazioni di dissenso e di marginalità, mentre le seconde non sono assolutamente in grado di sopportare una situazione simile. Resta però il fatto che, al di là che l'approvazione sia limitata o estesa, tutti gli uomini hanno questo bisogno.

Il bisogno di approvazione va quindi considerato come la molla che innesci la comunicazione tesa alla produzione dell'uniformità di opinioni, di valori e di atteggiamenti nel gruppo. È opportuno ricordare che ogni atto di comunicazione è sempre una ricerca, da parte di chi lo promuove, della conferma della propria esistenza e della propria identità personale.

Il bisogno di approvazione genera uniformità nel gruppo perché l'individuo sa che potrà essere più facilmente approvato se risponderà positivamente alle aspettative che gli altri hanno nei suoi confronti. Ogni essere umano è abituato a questo tipo di comportamento sin dall'infanzia, da quando, cioè, comincia a sperimentare che gli è più facile avere l'affetto dei suoi genitori se risponde positivamente alle loro attese.

*Il bisogno di certezza.* Si è detto che il bisogno di certezza consiste nel dare ai valori, alle opinioni, alle credenze e agli atteggiamenti delle persone un fondamento in grado di farli sentire, a chi li manifesta, veri e condivisi. Questo fondamento è necessario perché la validità delle opinioni, così come dei valori, delle credenze e degli atteggiamenti non è verificabile sperimentalmente. Se un oggetto fisico è flessibile o rigido lo si può verificare con una semplice prova. Per le realtà non materiali la cosa non è così semplice. L'unico modo per provare, ad esempio, la validità di una opinione è dato dalla sua condivisione da parte di un gruppo di persone. Un'opinione è valida solo se anche altri membri del gruppo la condividono. Per alcuni sarà sufficiente che la condivida una minoranza, per altri invece sarà necessaria una ben qualificata maggioranza. Tuttavia è sempre necessaria la condivisione con altre persone perché una realtà non materiale sia riconosciuta e accettata.

Questo bisogno profondo dell'uomo concorre alla creazione dell'uniformità nel gruppo. Anche qui lo strumento attraverso cui tale bisogno ricerca il suo soddisfacimento è costituito dalla comunicazione. La comunicazione, infatti, crea la realtà sociale perché consente alle persone di costruire posizioni comuni. Non per nulla si è osservato che nel gruppo le persone che sono fatte oggetto del maggior numero di comunicazioni sono quelle che manifestano opinioni, valori, atteggiamenti diversi da quelli della maggioranza dei membri del gruppo. Allo stesso modo è stata osservata una relazione direttamente proporzionale tra frequenza delle comunicazioni e uniformità all'interno del gruppo. Naturalmente la spinta a comunicare è maggiore nei gruppi che trattano di realtà immateriali rispetto a quelli che hanno a che fare con realtà materiali.

La pressione verso l'uniformità nel gruppo è esercitata oltre che da questi due bisogni anche dalla cosiddetta locomozione di gruppo (Festinger 1950).

*La locomozione di gruppo.* L'espressione locomozione di gruppo indica l'attività del gruppo finalizzata al conseguimento delle proprie mete.

Quando in una determinata situazione i membri percepiscono che la locomozione del gruppo sarà favorita dall'uniformità al suo interno, allora, immediatamente, si sviluppa una forte pressione di conformità. Lo stesso fenomeno si verifica quando è viva tra i singoli la coscienza che il raggiungimento delle proprie mete personali dipende dal gruppo. La pressione di conformità, in questo caso, risulta poi accentuata se nell'ambiente sociale

non vi sono altri gruppi in grado di consentire alle singole persone di perseguire i loro obiettivi. La situazione di monopolio del gruppo determina un forte aumento della pressione verso l'uniformità al suo interno. L'esistenza di un insieme pluralistico di gruppi centrati su scopi simili determina le condizioni per lo sviluppo al loro interno di uno spazio significativo per la diversità e la devianza.

#### 8.4. LA FORMAZIONE DELLE NORME NEL GRUPPO

Parlando della coesione del gruppo si è accennato più volte alle norme senza peraltro chiarirne il significato. All'interno degli studi sui gruppi la parola «norma» è utilizzata con un significato leggermente più ampio di quello del linguaggio comune. Infatti essa designa «i criteri pratici e morali che fanno preferire una certa persona ad un'altra o una certa azione ad un'altra in un dato insieme di circostanze».<sup>1</sup>

Le norme sono, secondo questa definizione, un sistema di riferimento di valori che consente alla persona di giudicare e ordinare la realtà materiale, sociale e culturale nella quale si trova ad agire. Le preferenze individuali sono il prodotto del sistema di riferimento costituito dalle norme. Nella maggior parte dei casi le norme non sono scritte, esistono cioè solo nella mente delle persone. Vi sono però alcuni casi in cui esse trovano espressione in veri e propri codici. Nonostante questo, le norme non sono mai principi razionali astratti, ma veri e propri orientamenti affettivi che fanno sì che esse non siano facilmente inquadrabili all'interno di modelli logici di spiegazione.

Lo stesso Freud dimostrava questa difficoltà allorché scriveva: «Se esistesse una psicologia che, essendosi impegnata nell'esplorazione degli istinti, dei motivi e dei fini di un individuo fino a studiare le sue azioni e i suoi rapporti con coloro che gli sono più vicini, avesse esaurito completamente il suo compito, e avesse spiegato questi problemi nella loro totalità e con tutte le loro interconnessioni, essa tuttavia si troverebbe di fronte un nuovo compito insoluto. Si troverebbe infatti a dover spiegare il fatto sorprendente che esiste una situazione in cui questo individuo, che era stato finalmente compreso, pensa, sente e agisce in modo del tutto inaspettato. E questa situazione è il suo inserimento in una collezione di persone che ha acquisito il carattere di gruppo psicologico. Ma cosa è un "gruppo"? E come fa ad acquisire la capacità di esercitare un'influenza tanto decisiva sulla vita mentale di un'individuo? E qual è la natura del cambiamento che gli impone?».<sup>2</sup>

La norma è il risultato dell'attrazione e consente la formazione dell'uni-

<sup>1</sup> J. KLEIN, *Sociologia dei gruppi*, Torino 1968, p. 104.

S. FREUD, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Londra 1949, pp. 5-6.

formità e della coesione nel gruppo. Come l'attrazione, l'uniformità e la coesione, le norme vengono acquisite attraverso la comunicazione, e quindi attraverso le interazioni. Le norme sono sempre apprese dagli individui interagendo con gli altri all'interno di un gruppo. Non esistono norme innate. La persona può, del resto, cambiare il suo sistema di norme di riferimento nel corso della sua esistenza o, ancora più semplicemente, nel passaggio da un gruppo a un altro. Molte ricerche di psicologia sociale hanno posto in evidenza la tendenza degli individui umani a modificare la loro condotta quando passano da un gruppo a un altro. Ciò per l'azione esercitata dalle norme del gruppo attraverso la pressione di conformità.

L'unica possibilità per l'individuo di sottrarsi a questa variabilità di comportamento è quella di possedere un gruppo di riferimento del quale seguire fedelmente le norme anche quando è fisicamente presente in un altro gruppo. La stessa funzione è esercitata dalle norme della cultura sociale quando l'individuo non riesce a comprendere le norme che regolano la vita del gruppo nel quale è inserito. Nel caso, invece, di un individuo perfettamente integrato in un gruppo, se si verifica un contrasto tra norme della cultura sociale e norme di gruppo, egli può facilmente schierarsi dalla parte del gruppo e ignorare o contrastare le norme culturali.

Le norme sono quindi il nome che prendono le forze che agiscono, attraendole, sulle persone umane per uniformarle. La loro azione è facilitata e resa possibile dal bisogno di certezza e di approvazione, dalla locomozione di gruppo e dall'esistenza di efficaci processi di comunicazione, meglio se nella forma dell'interazione. Non bisogna però pensare che l'azione delle norme coinvolga allo stesso modo tutti i membri del gruppo. Vi sono persone che resistono alla loro pressione e altre che se ne lasciano immediatamente sedurre. Ciò provoca l'esistenza nello stesso gruppo di persone fortemente integrate e di persone poco integrate o devianti.

## 8.5. LA DEVIANZA, LA MARGINALITÀ ED IL RIFIUTO DELLA COMUNICAZIONE NEL GRUPPO

Come si è visto, la pressione di conformità non agisce allo stesso modo su tutti i membri del gruppo, che, di conseguenza, manifestano significative differenze rispetto alle norme; c'è, infatti, chi le accoglie pienamente e chi, invece, solo parzialmente o addirittura le rifiuta ignorandole od opponendosi ad esse.

Nel gruppo possono, cioè, manifestarsi dei comportamenti individuali che non si conformano alle norme contemporaneamente ad altri che risultano, invece, pienamente conformi.

I comportamenti, così come le persone, che non si rifanno alle norme sono solitamente detti devianti. I comportamenti, e le persone, pienamente

conformi alle norme sono detti, invece, normali. La devianza, tuttavia si manifesta in vari gradi differenti di intensità perché, di solito, comprende un arco di comportamenti che va da un piccolo scarto dalla norma al suo rifiuto totale.

### 8.5.1. Gli standard di gruppo

Ogni gruppo ha una propria norma intorno alla devianza. Non è questo un facile paradosso ma solo la constatazione che alcuni gruppi sono in grado di sopportare soltanto piccole devianze, mentre altri ne sopportano anche di consistenti. Ogni gruppo ha un suo livello di tolleranza e di metabolizzazione della devianza.

A questo punto sorge il problema del modo di riconoscere la devianza, o la normalità, di un comportamento, visto che la norma, essendo un sentimento che esprime un valore, è astratta. La soluzione è semplice e la fornisce l'osservazione pratica della vita di un qualsiasi gruppo.

Ogni gruppo manifesta le proprie norme di riferimento attraverso la richiesta di particolari standard di condotta ai suoi membri. Gli standard sono stili di comportamento che caratterizzano i membri di un determinato gruppo, differenziandoli dai membri di altri gruppi. In un certo gruppo, ad esempio, gli individui che lo formano evitano gesti e atteggiamenti chiassosi e vistosi, sono sempre molto sobri, precisi e puntuali nella loro vita di relazione. In un altro gruppo, viceversa, può accadere che i membri siano un po' cagnaroni, ridondanti nelle loro espressioni, apparentemente privi di qualsiasi regola che orienti i loro comportamenti sociali. In questi due casi i gruppi hanno due insiemi differenti di standard di gruppo, che traducono nella vita quotidiana del gruppo il suo sistema di riferimento costituito dalle norme.

Ora sia chiaro che le norme, solitamente, non si esprimono sempre direttamente per mezzo degli standard, per cui è rischioso stabilire una sorta di uguaglianza tra queste due realtà psicosociali del gruppo. Alcune svolgono, infatti, un'azione molto più intima e profonda e si manifestano all'interno dei normali comportamenti, oltre che degli stessi standard, per cui non sono facilmente leggibili ad un approccio rapido e superficiale. La norma, ad esempio, del rispetto dell'altro si può manifestare tanto all'interno di un comportamento chiassoso ed estroverso, quanto di un altro riservato e introverso. In questo caso lo standard di condotta non è in grado di esprimere la norma del gruppo.

Questa osservazione è molto importante ai fini dell'animazione culturale, in quanto serve a orientare i membri del gruppo alla comprensione del perché lo standard di condotta non debba essere confuso con il valore, anche quando ne è una manifestazione diretta. Questo significa, in altre paro-

le, favorire la presa di coscienza che ogni gruppo, così come ogni cultura umana, ha un suo modo proprio di esprimere i valori e che nessun modo può essere ritenuto più giusto di un altro, ma solo più tipico di una certa realtà culturale e di gruppo.

La realtà della vita quotidiana, sovente, sembra però smentire questa affermazione. La stessa vita dei gruppi ne è un esempio lampante. Infatti solitamente nei gruppi lo standard di condotta viene confuso con il rispetto delle norme, ragion per cui si dà la palma del normale ai membri che più fedelmente interpretano gli standard e quella del deviante, quindi, a coloro che interpretano male o, peggio, rifiutano o contestano gli stessi standard. Tutto questo prescindendo dalla effettiva fedeltà dei membri alle norme del gruppo.

Quante volte capita che persone molto ligie nel rispetto degli stili di comportamento di un dato gruppo, di fatto poi non rispettano le norme più importanti dello stesso gruppo a livello dei loro comportamenti privati? Molto spesso! E quante volte, al contrario, persone alquanto anticonformiste negli atteggiamenti esteriori sono poi sostanzialmente fedeli alle norme del gruppo che abitano? Anche qui la risposta non può che essere: «Molto spesso!». Purtroppo la vita sociale offre molte occasioni per confondere la norma con lo standard, comportamento e fedeltà a un valore, esteriorità con interiorità e, infine, apparenza con autenticità.

L'animazione culturale deve offrire le occasioni per aiutare le persone a prendere coscienza, partendo dalla loro esperienza concreta della vita di gruppo, di questa fallacia del giudizio-pregiudizio sociale e consentire, di conseguenza il loro cammino verso la scoperta delle interazioni umane autentiche. Non è questa una operazione facile, perché è ormai ampiamente provato come questa presa di coscienza sia ostacolata dalle interferenze affettive, tra cui gioca un ruolo del tutto particolare la coppia simpatia-antipatia.

### 8.5.2. Gli standard e la simpatia-antipatia dei membri del gruppo

Le persone che meglio interpretano gli standard del gruppo sono anche quelle che godono della maggior popolarità, e quindi della maggior simpatia tra i membri del gruppo. Al contrario, quelle meno fedeli agli standard godono della maggior antipatia o, comunque, della minor simpatia.

Questo aspetto della vita di gruppo è quello che consente di ottenere una misura indiretta della coesione del gruppo. Infatti, grazie a questo fenomeno è possibile affermare che i gruppi in cui i membri al loro interno dimostrano un elevato livello di simpatia reciproca sono anche i più coesi. Mentre quelli che manifestano la minore simpatia reciproca tra i membri sono i meno coesi. Molti sperimentatori utilizzano perciò il test sociometrico di Moreno per ottenere una misura indiretta della coesione di gruppo.

Questo significa che laddove le norme, gli standard di condotta sono ampiamente condivisi, perché esiste una forte coesione reciproca, i membri del gruppo manifestano una forte accettazione reciproca a livello affettivo. Questo significa anche ribadire che è più facile accettare affettivamente le persone simili piuttosto che quelle differenti come stile di vita e sistema di riferimento normativo.

È questa una grossa sfida per l'animazione. Una sfida che essa deve vincere, se vuole costruire un gruppo in cui le persone possano maturare una socialità autentica. Più avanti sarà offerta una indicazione su come sia possibile questa «educazione del gruppo alla solidarietà nella diversità».

### 8.5.3. Il gruppo e la devianza

Dopo aver visto che cosa significano normalità e devianza all'interno del gruppo, è necessario cercare di comprendere quale è, usualmente, l'atteggiamento del gruppo nei confronti del deviante.

Il gruppo esercita nei confronti del deviante due distinte azioni:

- il tentativo del suo ricupero alla normalità;
- la sua emarginazione.

Quasi tutti i gruppi prima di passare all'emarginazione del deviante tentano di ricuperarlo. Questa azione varia però secondo:

— il livello di coesione del gruppo. È provato che più un gruppo è coeso e più tenderà a ricuperare il deviante e, se non ci riesce, a emarginarlo. Un gruppo poco coeso è assai più indifferente nei confronti del deviante;

— l'importanza del compito che il gruppo deve svolgere. Anche qui vale la stessa regola precedente: più il compito è vissuto dai membri del gruppo come importante e più essi tenderanno a non tollerare la devianza, e quindi a esercitare tutti i tentativi necessari al ricupero e dopo all'emarginazione. Se, viceversa, il compito è sentito come poco importante, allora la tolleranza alla devianza sarà di gran lunga maggiore e le iniziative per il ricupero del deviante minori;

— la posizione all'interno del gruppo di colui che devia. È stato osservato che le persone che godono all'interno del gruppo del maggior prestigio possono permettersi alcune «devianze» senza per questo essere rifiutate o messe in discussione. Al contrario, ai membri di minore prestigio non è tollerata alcuna devianza. Tuttavia se il membro di maggiore prestigio devia troppo, allora la reazione sarà molto più forte di quella che si avrebbe nei riguardi di un membro di minore prestigio.

Da tutto questo emerge come l'azione del gruppo verso il deviante sia sempre il risultato di un insieme complesso di variabili. Dato che questa azione avviene sempre attraverso le interazioni, è necessario introdurre alcune riflessioni sul tema del rapporto tra comunicazione e devianza.

#### 8.5.4. Comunicazione e devianza nel gruppo

All'inizio di questo capitolo si è visto come la coesione e il conformismo in un gruppo siano direttamente collegati con lo sviluppo delle interazioni. Il tema dello sviluppo delle interazioni comprende perciò anche, necessariamente, il problema del recupero del deviante. Infatti il conformismo richiede l'assenza di forme significative di devianza all'interno del gruppo. La comunicazione, aumentando la coesione e il conformismo, contribuisce perciò a ridurre la devianza.

Molte ricerche (L. Festinger & J. Thibaut 1951, S. Schachter 1951) hanno dimostrato che in un gruppo quando vi è una gamma di opinioni diverse compare la tendenza a indirizzare la comunicazione verso quei membri le cui opinioni si collocano agli estremi della gamma. Questa tendenza risulta accentuata quando la pressione di conformità è più forte. I gruppi con maggiore tendenza alla omogeneità e al conformismo sono quelli che attivano la maggiore quantità di comunicazione verso chi manifesta la maggiore diversità o devianza. In questi gruppi le persone «normali» ricevono, invece, un basso numero di comunicazioni. Allo stesso modo, quando il deviante abbandona la sua posizione per assumerne una normale, allora diminuisce progressivamente anche la quantità di comunicazione che il gruppo gli indirizza.

Non bisogna però pensare che la comunicazione del gruppo verso il deviante duri perennemente. Infatti, dopo un certo periodo di tempo, se il deviante non modifica la sua posizione, il gruppo diminuisce progressivamente la comunicazione nei suoi riguardi, sino a interromperla del tutto e a mettere in atto nei suoi riguardi il processo di emarginazione. Da notare che i gruppi giovanili, di solito, rifiutano meno degli adulti i devianti. Qualcuno sostiene che questo avviene perché il giovani in generale sono meno sicuri di sé. La spiegazione però potrebbe anche essere quella della maggior disponibilità del giovane all'instabile, al precario e alle situazioni di transizione in genere.

La situazione gruppo-deviante si modifica radicalmente quando il deviante non è solo, anzi, si coalizza con qualcun altro e forma una minoranza. È stato provato che una minoranza che si costituisce in sottogruppo è in grado di influenzare anche una maggioranza ben più numerosa. Questo è valido in modo particolare in quelle situazioni di gruppo in cui l'oggetto del giudizio non è ben chiaro, in quanto contiene elementi di ambiguità.

Concludendo questa parte, si può affermare che la comunicazione deve essere considerata lo strumento attraverso cui il gruppo esercita la sua influenza sociale, dando forma al potere che è condensato in esso.

La maggioranza degli studiosi di dinamica di gruppo è concorde nell'osservare che quando il gruppo mantiene rapporti di comunicazione con

i devianti, nonostante il permanere di questi nelle loro posizioni, si produrrà in esso un rinnovamento delle norme, finalizzato a una sua miglior capacità di adattamento all'ambiente sociale e culturale. La tolleranza, o meglio l'accordare fiducia al deviante, è un investimento che il gruppo compie per assicurarsi una più efficace capacità di cambiamento.

Il gruppo di animazione deve stimolare le interazioni, al fine di aumentare la coesione e la comprensione reciproca, e nello stesso tempo tenere aperto il dialogo tra normali e devianti. Questa esperienza è fondamentale rispetto agli obiettivi educativi dell'animazione.

L'emarginazione del deviante non consiste solo nella sua espulsione, più o meno cruenta, dal gruppo, ma anche semplicemente nel suo rifiuto. Rifiuto che può manifestarsi nella sua esclusione dalla comunicazione o nell'attribuirgli gli incarichi meno gratificanti o più sgraditi: quelli, cioè che nessuno vuole. In questi casi il gruppo tende a togliere al deviante la motivazione alla sua permanenza nel gruppo e nel contempo a motivarlo a lasciare il gruppo «spontaneamente». Molte organizzazioni utilizzano questo metodo per costringere i devianti ad abbandonarle.

# 9

---

*la cooperazione e la competizione  
nel gruppo*

---

## **LA SOLIDARIETÀ COME FRONTIERA DELLA COOPERAZIONE**

Ogni piccolo gruppo risente nella formazione del suo sistema di norme dei valori che sono dominanti nella cultura sociale in cui vive. Ogni gruppo, cioè, deve fare i conti con i valori, socialmente dominanti, del successo e della competitività. In questi ultimi anni nella cultura sociale, infatti, è andata sempre più prendendo forma la tendenza a misurare il valore di una persona dal successo che essa ottiene. Nello stesso tempo, la competitività tra le persone è divenuta lo strumento principale che queste utilizzano per cercare la propria affermazione individuale. L'Io di ogni persona umana è sollecitato a trovare la propria realizzazione nel successo ottenuto attraverso la competizione sociale.

Si può dire senza tema di essere smentiti che la nostra attuale epoca sociale è caratterizzata dall'inflazione dell'Io, cioè da un individualismo esasperato che sfocia sovente nel narcisismo e nella irresponsabilità sociale. Come si è già detto, i piccoli gruppi umani non possono prescindere da questo particolare aspetto della cultura sociale in cui sono immersi e da cui sono pesantemente condizionati. L'animazione di gruppo deve perciò attrezzarsi per fronteggiare questa situazione, dovendo, tra l'altro, aiutare i giovani alla scoperta della solidarietà sociale attraverso lo sviluppo di interazioni fondate sulla fiducia interpersonale. Essa deve cioè andare controcorrente rispetto ai valori sociali del successo e della competizione, proponendosi come gruppo di riferimento che sostiene i suoi membri nell'adesione a questi valori alternativi.

All'interno di questa ottica acquistano un valore particolare le riflessioni che gli studi della dinamica di gruppo hanno elaborato intorno ai fenomeni della cooperazione e della competizione.

### **9.1. LA DEFINIZIONE DELLA COOPERAZIONE E DELLA COMPETIZIONE**

La definizione classica della cooperazione e della competizione è stata elaborata sin dal 1937 da May e da Dobb, che hanno sviluppato al riguardo di questi fenomeni una teoria alquanto sofisticata. Essi, tra l'altro, distinguono la cooperazione e la competizione nel seguente modo: «Sia nella competizione che nella cooperazione vi sono almeno due individui che perseguono lo stesso fine sociale; nella competizione, però, il fine auspicato può

essere ottenuto in misura uguale da alcuni ma non da tutti gli individui che si comportano in tal modo, laddove nel caso della cooperazione il fine può essere raggiunto da tutti o quasi gli individui interessati».<sup>1</sup>

In altre parole, il gruppo cooperativo è quello in cui ogni membro realizza i propri obiettivi solo se il gruppo, e quindi tutti i suoi membri, raggiunge la propria meta. Vi è, in questo tipo di gruppo, una stretta interdipendenza tra il proprio scopo personale e quello degli altri membri del gruppo.

Nel gruppo competitivo, invece, i membri raggiungono il proprio scopo solo se gli altri non lo raggiungono. In una corsa, infatti, un corridore può arrivare primo solo se qualcun altro non arriva primo. La regola della competizione è molto semplice ed elementare, anche se radicale nelle sue conseguenze. /

L'interdipendenza dei singoli scopi tra i membri del gruppo è una buona misura della cooperazione o della competizione esistente all'interno del gruppo. Questo, però, vuol anche dire che il gruppo molto coeso è fondamentalmente cooperativo, mentre quello poco coeso è quasi sempre competitivo. Infatti, una delle caratteristiche essenziali della coesione, come si è visto, è l'interdipendenza degli scopi tra i suoi membri.

May e Doob nel già citato studio precisano in modo analitico le differenze tra il comportamento cooperativo e quello competitivo nel gruppo sociale. Esse possono essere così riassunte.

**Gruppo competitivo.** In un gruppo competitivo:

— ogni membro del gruppo cerca con tutte le sue forze di raggiungere una meta che è la stessa per tutti, ma che è anche insufficiente, in quanto non permette a tutti di raggiungerla, perlomeno in parti uguali;

— i membri del gruppo effettuano le migliori prestazioni quando la meta è conseguibile in parti disuguali;

— i membri del gruppo hanno poche interazioni tra di loro, non esiste cioè se non in minima parte il gruppo psicologico.

**Gruppo cooperativo.** In un gruppo cooperativo:

— tutti i membri del gruppo cercano di raggiungere la stessa meta, o mete complementari, che poi si spartiscono tra loro in parti pressoché uguali;

— i membri del gruppo forniscono le loro migliori prestazioni quando la meta è conseguibile in parti uguali;

— i membri del gruppo hanno molte interazioni tra di loro; esiste quindi in modo evidente il gruppo psicologico.

### 9.1.1. Rivalità e aiuto

Anche gli studi di antropologia culturale hanno evidenziato differenze simili tra il comportamento competitivo e quello cooperativo. Ad esempio,

<sup>1</sup> M.A. MAY - L.W. DOMI, *Cooperation and competition*, «Socia] Science Research Council Bulletin», 1937, 125, p. 17.

Margaret Mead li definisce nel modo seguente: «*Competizione*: l'atto di cercare o sforzarsi di ottenere per sé qualche cosa contemporaneamente a un altro. *Cooperazione*: l'atto di lavorare insieme per un unico fine».

La stessa autrice introduce una importante distinzione tra competizione e rivalità e tra cooperazione e aiuto quando afferma: «La competizione è un comportamento orientato verso una meta in cui sono secondari gli altri concorrenti alla stessa meta; la rivalità è un comportamento orientato verso un altro essere la cui sconfitta è la meta principale.

Nella cooperazione la meta viene spartita ed è la relazione che si ha con la meta che tiene insieme gli individui che cooperano. Nell'aiuto, la meta viene spartita soltanto attraverso la relazione che coloro che si aiutano hanno con gli individui che effettivamente hanno una meta».<sup>3</sup>

Anche se questa distinzione cerca di dare alla definizione della competizione un alone Decoubertiniano, rimane il fatto che sovente competizione e rivalità camminano insieme nella vita sociale. La competizione tende a generare rivalità, e quest'ultima, inevitabilmente, produce competizione all'interno di un circolo che si autoalimenta. A onor del vero, ci sono dei casi di competizione pura, però sono eccezioni sempre più rare nell'attuale vita sociale.

Come si è già accennato, è l'inflazione dell'Io che genera rivalità, competizione, narcisismo e rapporti umani ben distanti da quelli tipici dell'interazione autentica. Proprio per questo motivo il comportamento cooperativo nelle persone che formano un gruppo può nascere solo quando esse si emancipano dalle esigenze dell'Io e quindi possono aprirsi alle esigenze della realtà sociale e agli altri. Possono cioè scoprire la realtà dell'oggettivo al di là della porta stretta del soggettivo. Solo educando alla cooperazione si aiuta questo processo di superamento dell'Io negli individui umani. Sia chiaro però che questo non vuole assolutamente dire l'annullamento o l'indebolimento dell'Io, ma solo che la persona riesce a vivere la sua individualità cosciente all'interno di una unità profonda con gli altri esseri umani che formano il gruppo.

Al contrario, la competizione tende a far aumentare le esigenze dell'Io a discapito di quelle oggettive del sociale o soggettive dell'altro. Il sociale, in questo caso, diventa un luogo insignificante, o addirittura frustrante, perché l'individuo trova soddisfazione solo nel prestigio personale connesso alla competizione e alla rivalità.

La scelta dell'animazione di gruppo non può che essere a favore del gruppo cooperativo, che presenta poi, sempre dal punto di vista educativo, anche altri rilevanti vantaggi.

M. MEAD, *Cooperation and competition among primitive peoples*, New York 1937, p. 8.  
<sup>3</sup> *Ivi*, p. 177.

Tuttavia, prima di passare all'approfondimento dell'analisi dei due tipi di gruppo, è utile tentare brevemente una definizione della cooperazione e della competizione utilizzando la chiave interpretativa della comunicazione umana.

## 9.2. LA COOPERAZIONE E LA COMPETIZIONE COME FORME DI COMUNICAZIONE

C'è un assioma elaborato dagli studiosi della pragmatica della comunicazione umana (di quella disciplina, cioè, che studia il modo attraverso cui i processi di comunicazione influenzano i comportamenti) che afferma che tutti i rapporti di comunicazione interpersonale sono o simmetrici o complementari.

I rapporti di comunicazione simmetrici sono quelli in cui i comunicanti assumono un atteggiamento speculare. Ciò significa, ad esempio, che a un atto di dominio o di aggressività da parte di un comunicante corrisponderà un'analoga azione da parte dell'altro. Si stabilisce, cioè, tra i due comunicanti una sorta di mimesi, come nel gioco dei ragazzi in cui uno imita, ripetendolo, tutto ciò che un altro fa.

I rapporti di comunicazione complementari, invece, sono quelli in cui le azioni dell'uno trovano nell'altro quel positivo accoglimento che ne consente l'efficace svolgimento. Ad esempio, se uno dei due comunicanti sviluppa un atteggiamento dominante, l'altro gli risponderà con un atteggiamento sottomesso.

Se una persona dice a un'altra: «Per favore, vammì a prendere un bicchiere d'acqua» e l'altra gli risponde: «Vattelo a prendere tu!», allora si è in presenza di una relazione simmetrica. Se invece la persona che riceve il messaggio va a prendere il bicchiere d'acqua, si è in presenza di una relazione di comunicazione complementare.

Allo stesso modo, se una persona chiede a un'altra di prendere una decisione, e quest'ultima invece le rimanda la palla, allora si è ancora in presenza di un rapporto simmetrico. Se invece la seconda prende effettivamente la decisione, si è in presenza di un rapporto complementare.

Quest'ultimo caso serve a dimostrare come la simmetria della relazione di comunicazione non la si abbia solamente tra due atteggiamenti dominanti contrapposti, ma anche, caso però assai più raro, tra due comunicanti che manifestano entrambi atteggiamenti sottomessi. Ciò che definisce la simmetria è, infatti, la specularità degli atteggiamenti più del loro contenuto intrinseco. Quanto sin qui detto non deve far pensare che la pragmatica della comunicazione umana neghi la possibilità di relazioni paritarie di comunicazione tra le persone, visto che postula che i rapporti tra i comunicanti pos-

sano solo essere di due tipi: quelli in cui uno comanda e l'altro ubbidisce, oppure quelli in cui entrambi cercano di comandare entrando, quindi, in conflitto. La pragmatica della comunicazione umana dice solamente che la simmetria non è parità ma solo litigiosità reciproca. Infatti, la parità può nascere solo da una opportuna miscelazione della complementarità; nel senso che una volta l'uno assume un atteggiamento dominante e l'altro un atteggiamento subordinato, mentre un'altra volta succede esattamente il contrario.

Partendo da queste considerazioni, si può affermare che in un gruppo di tipo competitivo tendono a prevalere i rapporti di comunicazione simmetrici, mentre in uno di tipo cooperativo si manifestano rapporti di comunicazione complementari. Questo, tra l'altro, significa che in un gruppo competitivo esiste una minor conflittualità, una minor tensione e una minore aggressività che in un gruppo cooperativo. È stato provato, infatti, che nella vita sociale gli atteggiamenti mimetici tra le persone sono, sovente, all'origine della violenza nelle sue varie forme ed espressioni. È noto poi dagli studi di antropologia che la simmetria è sempre all'origine dei conflitti tra le persone e tra i gruppi umani.

Oltre a queste considerazioni, già oltremodo rilevanti, sul rapporto tra comunicazione, cooperazione e competizione nei gruppi umani, ve ne è ancora un'altra importante. Essa riguarda la constatazione che la comunicazione che si svolge all'interno dei gruppi di tipo competitivo ha pochissime probabilità di trasformarsi in interazione. Come si è visto, l'interazione richiede la formazione, attraverso forme opportune di feed-back, di significati comuni, oltre che di una fiducia reciproca, tra i comunicanti. Ora è stato provato da innumerevoli ricerche che nei gruppi competitivi la comunicazione tende a produrre assai meno frequentemente che nei gruppi cooperativi dei significati comuni. Questo nonostante avvenga un significativo scambio di segni linguistici tra i membri del gruppo.

Questa osservazione, come si comprende facilmente, è molto importante ai fini dell'animazione culturale di gruppo. Essa consente di affermare che le interazioni nel gruppo si costruiscono anche attraverso il clima cooperativo che si stabilisce al suo interno. Anzi, si può affermare che la ricerca di un clima cooperativo è la necessaria premessa a ogni lavoro sulle interazioni.

La riflessione sul gruppo cooperativo e sul gruppo competitivo può essere ulteriormente precisata con l'elencazione delle principali differenze che caratterizzano il funzionamento dei due gruppi.

## 9.3. LE DIFFERENZE DI FUNZIONAMENTO TRA GRUPPI COMPETITIVI E GRUPPI COOPERATIVI

Per il fatto stesso che nel gruppo competitivo le mete sono eminentemente di carattere individuale, la gratificazione dei suoi membri è legata al loro

successo personale. Questo tende a produrre nelle persone una certa insoddisfazione per il gruppo e per le sue attività.

Nel gruppo cooperativo, invece, la gratificazione dei suoi membri è legata alla qualità delle sue prestazioni in quanto gruppo. Questo significa che in esso le persone sono naturalmente portate a collaborare per migliorare l'efficienza generale del gruppo. Infine, la percezione del gruppo e delle sue attività risulta in questo caso estremamente positiva e soddisfacente.

Vi sono poi altre condizioni, più specifiche, che caratterizzano i gruppi cooperativi e quelli competitivi. Nei gruppi cooperativi, ad esempio, si verifica che:

— ogni membro è disponibile, solitamente, ad accettare che le sue azioni siano sostituite da quelle di altri componenti del gruppo;

— in genere tutti i membri sono più disponibili a lasciarsi reciprocamente influenzare;

— ogni membro tende a valutare positivamente le azioni degli altri membri del gruppo;

— vi è al loro interno una suddivisione del lavoro e una accentuata specializzazione delle funzioni;

— i membri si conoscono bene e ognuno di essi si sente responsabile verso gli altri;

— le norme sono, di solito, ben interiorizzate dalla maggior parte dei loro membri.

Nei gruppi competitivi, invece, si verifica che:

— i membri difficilmente accettano di essere sostituiti da qualcun altro;

— vi è una scarsa disponibilità da parte di tutti i membri di lasciarsi influenzare;

— c'è la tendenza da parte di ogni membro di valutare negativamente le azioni degli altri membri del gruppo;

— vi è una scarsa divisione del lavoro e una limitata specializzazione delle funzioni. Questo provoca, di fatto, una notevole rigidità organizzativa, oltre che un elevato livello di omogeneità. Nelle situazioni estreme, in questo tipo di gruppo, ogni membro fa esattamente le stesse cose di tutti gli altri membri;

— vi è una scarsa conoscenza reciproca tra i membri e ognuno di essi si sente poco responsabilizzato nei confronti degli altri membri;

— le norme del gruppo saranno interiorizzate in modo assai limitato.

Per quanto riguarda la produttività, si è visto che i gruppi competitivi sviluppano una produzione qualitativamente superiore ma minore quantitativamente rispetto ai gruppi cooperativi. I sostenitori della competizione possono trovare in questa osservazione un argomento utile al sostenere il loro punto di vista. E bene però ricordare subito a loro che la qualità di una azione educativa non sta nei prodotti che il gruppo lavora, ma nell'azione psicosociale di quest'ultimo sui propri membri. Da questo punto di vista gli argomenti sono tutti a favore del gruppo cooperativo.

## COMUNICAZIONE E INFLUENZA SOCIALE

Si è già segnalata nei capitoli sesto e settimo, la corrispondenza tra la posizione che un individuo occupa all'interno della rete e della struttura di comunicazione e la quantità e la qualità del suo potere personale all'interno del gruppo. La questione del potere nel gruppo, tuttavia, non è esauribile all'interno di quel tipo di considerazioni, pur importanti, e richiede perciò un ampliamento.

Per prima cosa è necessario definire con precisione che cosa si deve intendere nella dinamica di gruppo con il termine «potere».

Il potere sociale è semplicemente la capacità di esercitare influenza. In altre parole, esso è la potenzialità di far scaturire delle forze in altre persone che le spingono a compiere azioni, o ad attuare dei cambiamenti personali, in una data direzione.

Secondo questa definizione, a livello delle dinamiche delle relazioni sociali-, l'esercizio del potere non è nient'altro che la manifestazione da parte degli individui della loro possibilità di influire sugli altri. Per questo motivo all'interno delle scienze psico-sociali l'espressione «influenza sociale» è considerata sinonima della parola «potere».

Il discorso sul potere all'interno dei piccoli gruppi deve, necessariamente, essere considerato come una dimensione particolare delle interazioni. Infatti, il potere sociale, come si è visto, è un'influenza che può esercitarsi solo all'interno di una relazione interpersonale. Una relazione che è caratterizzata dal fatto che una persona è in grado di esercitare un'influenza mentre l'altra è, per qualche particolare motivo, disponibile a subirla. Se l'analisi della rete e della struttura di comunicazione consente di comprendere le condizioni sociologiche che accompagnano l'esercizio del potere, l'analisi dei modi attraverso cui esso si esercita all'interno delle relazioni interpersonali consente di comprendere la dimensione psicologica dello stesso esercizio.

Tuttavia questi due tipi di analisi si riferiscono ad un unico evento: il processo di comunicazione. È solo per facilitarne la comprensione che esso viene analizzato ai due distinti livelli della rete di comunicazione e della interazione.

### 10.1. LE FORME DIRETTE E INDIRECTE DELL'ESERCIZIO DEL POTERE

In molti casi l'esercizio del potere è strettamente legato alle risorse personali di colui che lo esercita. Questo si verifica, ad esempio, quando chi

esercita il potere è in grado di premiare o di punire la persona o le persone che desidera influenzare. Per fare questo può avvalersi della sua possibilità di distribuire in modo ineguale dei beni materiali o morali (come il prestigio e l'approvazione).

Un'altra risorsa che chi detiene il potere può utilizzare è quella della persuasione. Questa richiede che chi la esercita sia in grado, attraverso una opportuna argomentazione e abilità espositiva, di convincere una persona a modificare volontariamente le proprie azioni o il proprio modo d'essere. La persuasione non necessariamente si rivolge solo alla sfera razionale degli individui; infatti sovente essa si rivolge alla loro parte emotiva e irrazionale. Di solito viene ritenuto, però, che la persuasione sia il frutto esclusivo di un processo di convincimento razionale. Questo vale forse per le dimostrazioni matematiche o le prove scientifiche, ma non troppo per i fatti della normale e quotidiana vita sociale, dove razionalità e affettività formano un inestricabile insieme. La persuasione richiede una capacità particolare in chi la esercita per essere efficace; per questo può essere annoverata tra le risorse del leader, che, come si è visto non sono solo materiali ma anche morali. Per il fatto, poi, che essa si colloca all'interno di un rapporto diretto tra le persone, anche la persuasione deve essere considerata un modo diretto di esercizio dell'influenza sociale.

Esistono però anche modi di esercizio indiretto del potere. Essi consistono fondamentalmente nelle strategie del controllo ecologico.

Il controllo ecologico è semplicemente l'insieme delle azioni che chi esercita il potere intraprende per modificare l'ambiente di colui o di coloro che desidera influenzare. Questo in quanto il mutamento dell'ambiente dovrebbe indurre le persone a modificare le loro azioni nella direzione desiderata dal detentore del potere. È questo un modo subdolo dell'esercizio del potere perché avviene al di fuori della consapevolezza di chi lo subisce. Non per nulla il suo nome nella lingua corrente è quello di manipolazione. Se, ad esempio, si vuole che le persone di una certa fascia sociale lascino un quartiere, che si vuole caratterizzare come «quartiere bene» riservato a persone di reddito elevato, è sufficiente far lievitare tutti i prezzi: da quelli delle abitazioni a quelli dei generi alimentari, oltre a introdurre una cultura sociale e quindi uno stile di vita estraneo alle persone che si vogliono allontanare. Il processo di selezione che si innesca è lento ma efficacissimo. È questo un esempio del controllo ecologico che è facilmente riscontrabile nella formazione di molti quartieri di molte città delle società industrializzate.

## **10.2. LE ALTRE FORME DIRETTE DI ESERCIZIO DEL POTERE NELLE INTERAZIONI**

Accanto alla possibilità di premiare, di punire e di persuadere vi sono altri modi di esercizio del potere in modo diretto. Questi modi sono basati:

- sull'autorità legittima;
- sul modello di riferimento;
- sul ruolo sociale dell'esperto.

*L'autorità legittima.* L'autorità legittima è quella forma di autorità che si basa sul fatto che chi la esercita possiede un potere legittimo. A parte la banale tautologia, questa definizione significa che il potere viene esercitato sulla base di valori interiorizzati che legittimano il suo uso. Un potere può definirsi legittimo quando chi lo deve subire ha interiorizzato i valori che rendono legittimo sia il ruolo di chi lo esercita, sia il tipo di influenza che questi esercita. Il potere legittimo, quindi, non può essere definito solo dalla legittimità del ruolo di chi lo esercita, ma anche, se non soprattutto, dal fatto che il tipo di comando che viene esercitato è congruente ai valori che le persone posseggono. Se una persona che ha un legittimo ruolo di potere esercita un comando che propone dei valori che le persone non hanno interiorizzato o che addirittura rifiutano, allora quel tipo di potere non può, in quella circostanza, essere ritenuto legittimo. Non basta che la persona abbia autorità, ma è necessario che questa sua autorità si manifesti in un ambito ben determinato di valori, se si vuole che il suo potere sia definibile come legittimo. Questo significa che nessuna norma, o comando, può essere introdotta in un gruppo se prima, o contestualmente, il gruppo non ha interiorizzato i valori che la fondano.

*Il modello di riferimento.* L'espressione modello di riferimento indica la capacità di chi esercita il potere di essere colui al quale chi subisce il potere desidera assomigliare. Questa forma di potere si basa sul processo di identificazione da parte di una o più persone nei confronti di un leader che assume un carattere «carismatico» per i membri di un certo gruppo. In questo caso vi è una vera e propria attrazione che il leader esercita e che induce le persone a cercare di imitarlo in tutti i modi possibili. Questa forma di potere è molto diffusa nella vita sociale ed è alla base, ad esempio, dei fenomeni del divismo che riguarda alcuni personaggi della comunicazione di massa.

Molti gruppi giovanili ecclesiali sono modellati intorno a un modello di riferimento che esercita la sua azione pedagogica attraverso questa particolare capacità di influenzare i suoi seguaci. Di solito questa è una forma molto efficace di influenza sociale; c'è però da domandarsi quanto essa aiuti le persone a maturare nel segno della libertà e della autonomia di esseri autocoscienti.

Di solito l'animazione non privilegia questa forma di potere e quando la incontra tenta di imbrigliarla all'interno di un metodo di lavoro che favorisca un certo distanziamento critico da parte dei membri del gruppo.

*Il ruolo sociale dell'esperto.* Questa forma di potere si basa sul fatto che chi la esercita è riconosciuto come esperto in merito alle questioni che sono oggetto della sua influenza. Si riconosce che un certo individuo, su certe questioni, possiede conoscenze e abilità in misura superiore a quella degli altri membri del gruppo.

Il potere dell'esperto, pur essendo basato, come quello del modello di riferimento, sull'attrazione, ha però un ambito di applicazione assai più modesto e limitato di quest'ultimo. Esso infatti si applica, almeno inizialmente, solo nell'ambito della sfera specialistica su cui l'esperto ha competenza. Nel caso del modello di riferimento, invece, l'influenza si esercita su tutta la vita dei membri del gruppo. Tuttavia si è specificato che questo vale solo in una situazione iniziale. Infatti è provato che con il passare del tempo la persona che ha acquisito un prestigio e un riconoscimento come esperto tende, in virtù di una sorta di effetto alone, ad essere riconosciuta come esperto anche in altri campi. Succede, ad esempio, che le opinioni di un calciatore molto abile siano tenute dai suoi fans in molta considerazione anche quando riguardano argomenti che con il calcio non hanno nulla a vedere.

### 10.3. IL CONTAGIO, OVVERO IL POTERE DEL COLLETTIVO

Il contagio è una forma particolare di influenza sociale che non può essere assimilata ad alcuna di quelle appena esaminate. Esso, infatti, non è né una forma di influenza diretta, né una forma di influenza indiretta e volontaria come il controllo ecologico. Il contagio può essere considerato come una forma di influenza indiretta involontaria, in quanto consiste nella diffusione, attraverso l'apprendimento o l'imitazione, tra i membri del gruppo di un particolare comportamento che era stato iniziato da uno di essi. Questa diffusione si verifica senza che chi la promuove abbia alcuna intenzione di attivarla. Sovente, addirittura, chi è all'origine del contagio non si rende minimamente conto del ruolo che sta giocando o che ha giocato nel gruppo.

Molti fenomeni collettivi hanno alla loro origine il contagio, specialmente quando si verificano all'interno della condizione anonima della folla.

Il contagio rappresenta una forma di potere un po' particolare perché è involontario e sfugge totalmente al controllo di chi lo promuove. Si può dire che esso è una forma di fenomeno di autoinfluenza che i membri del gruppo promuovono nei propri confronti. Da questo punto di vista esso provoca una sorta di fuga, non richiesta da alcuno, dei membri del gruppo dalla propria individualità verso l'anonimato del comportamento collettivo massificato.

È stato provato che le persone con maggiore potere e prestigio sono con maggiore frequenza di altri all'origine di fenomeni di contagio. Si potrebbe

guidi affermare che il contagio è, da parte dei membri del gruppo, un modo di realizzare una sottomissione volontaria nei confronti delle persone con maggiore potere. Questa constatazione sembrerebbe dare ragione a coloro che sostengono che la «massa» è naturalmente predisposta a obbedire. Questa conclusione però è troppo semplice e netta per essere vera. Forse la verità è nella constatazione che certe situazioni della vita di gruppo sono patologiche per l'individualità umana, in quanto inducono, nelle persone che non hanno avuto l'opportunità di maturare una piena autonomia, comportamenti chiaramente regressivi.

La soluzione che l'animazione ricerca è quella di operare affinché, anche quando si verificano tali situazioni, esse possano essere superate attraverso un aumento della coscienza di sé da parte dei membri del gruppo. Un modo, ad esempio, è quello di far prendere coscienza ai membri del gruppo del fenomeno di contagio che hanno vissuto inconsapevolmente, e di tentare poi insieme a loro una ricerca delle possibili cause prossime che lo hanno promosso.

Resta comunque la constatazione che il contagio è una sorta di ricerca di unità mistica da parte degli individui con la totalità del gruppo di cui fanno parte. È, cioè, un tentativo di ritorno a quello stadio di vita primordiale in cui l'uomo non aveva ancora dolorosamente conquistato la sua libertà di essere autocosciente. Il fenomeno del contagio mette in evidenza come il gruppo viva sempre al bordo di situazioni che sono ben lontane dall'essere educative e che solo un sapiente lavoro di animazione può neutralizzare, trasformandole in fonti di nuove libertà.

Concludendo questa parte, si può affermare che il contagio è una forma di comunicazione che gioca i suoi significati ai livelli più profondi della psiche umana, in quella parte, cioè, in cui l'affettività è il prodotto del mistero dell'inconscio.

### 10.4. CHI È IL LEADER?

C'è una diffusa concezione che vede il leader come una persona dotata di alcune qualità particolari, di un carisma, cioè, che gli consente di divenire la guida dei gruppi umani in cui si trova a operare. Alla luce delle più recenti ricerche questa concezione appare priva di qualsiasi fondamento. Il leader, solitamente, non è affatto «migliore» degli altri membri del suo gruppo; la sua superiorità gli deriva esclusivamente dal potere che gli è delegato dal gruppo o che gli è fornito dall'istituzione a cui il gruppo appartiene. È la funzione che determina il «carisma» del leader e non, quindi, le sue particolari qualità personali.

## 10.5. FATTORI CHE CARATTERIZZANO LA FUNZIONE DEL LEADER

È chiaro però che se una persona non è in grado di svolgere adeguatamente le funzioni connesse al ruolo di leader in un certo gruppo, non riesce ad apparire assolutamente migliore o superiore agli altri membri del gruppo. L'unica qualità personale che viene richiesta al leader è quella di svolgere adeguatamente le funzioni che in quel particolare gruppo e momento il suo ruolo richiede.

Alcune persone riescono a interpretare bene il loro ruolo in alcune situazioni e in certi gruppi, mentre sono del tutto inadeguate in altre situazioni e in altri gruppi.

Questo significa che ogni gruppo, ogni situazione richiede lo svolgimento di un insieme particolare di funzioni, e chi è in grado di farlo si caratterizza naturalmente come leader. Queste funzioni tendono a variare da gruppo a gruppo, ragione questa che rende difficile individuare in modo preciso e univoco le qualità richieste per l'esercizio della funzione del leader.

È stato provato da molte ricerche che anche per quanto riguarda l'intelligenza di solito il leader non manifesta un livello di molto superiore a quello degli altri membri del gruppo. Qualcuno sostiene addirittura che se il leader è superiore intellettualmente rischia di non essere capito dagli altri. Infatti, se i suoi interessi sono troppo diversi e lontani da quelli delle altre persone che formano il gruppo, egli difficilmente riesce a condividere le norme, gli obiettivi e i valori del gruppo. Uno di questi studiosi, il Gibb, ad esempio, sostiene: «Anche se un capo più intelligente assicura un governo più saggio, la gente preferisce essere malgovernata da persone che può comprendere».<sup>1</sup>

D'altronde la funzione del leader persegue lo scopo di mantenere e di rinsaldare l'unità del gruppo mentre lo guida al raggiungimento dello scopo che si è proposto. Per fare questo è necessario che il leader condivida, con gli altri membri, le norme, i valori e gli stili di vita del gruppo e, anzi, che li sappia interpretare meglio di tutti. Da questo si può dire che il leader non è mai migliore del gruppo che guida, perché egli è colui che ne rappresenta meglio l'identità particolare. Il leader è lo specchio più fedele del gruppo quando il suo ruolo gli è delegato dagli altri membri. Diverso, invece, è il caso di un leader imposto.

Nonostante le difficoltà di individuazione delle caratteristiche tipiche del leader, gli studi e le osservazioni compiute dalla dinamica di gruppo hanno evidenziato alcuni fattori, del tutto generali, che compaiono in quasi tutte le forme di esercizio della funzione della leadership. Questi fattori costituiscono il dato di partenza sicuro per analizzare la funzione del leader nei piccoli gruppi.

Come si è già detto, non esiste un modo di essere leader «universale», valido, cioè, per ogni situazione e per ogni gruppo. Un leader e un certo stile di comando risultano efficaci in un gruppo e inefficaci in un altro.

Queste considerazioni richiedono che si sposti l'analisi della leadership dall'essere del leader al suo fare. Infatti ciò che rende il leader tale è ciò che fa nel gruppo e non ciò che egli è, in quanto persona dotata di un insieme particolare di qualità ben definite.

Naturalmente il fare che interessa esaminare del leader è quello che si riferisce alla sua azione per mantenere o incrementare l'unità e i buoni rapporti tra i membri del gruppo, oltre a favorirne l'efficienza e la produttività. Questo fare del leader sembra realizzarsi concretamente quando nel suo comportamento egli manifesta i seguenti quattro fattori:<sup>2</sup>

— fiducia e comprensione. È questo il fattore più importante e si riferisce alla capacità del leader di stabilire con i membri del gruppo vere interazioni, dei rapporti, cioè, basati sulla cordialità e sulla fiducia reciproca. Interazione significa perciò che con le persone che gli sono subordinate il leader non avrà una comunicazione unidirezionale, quella, cioè, che gli consente di influire su di esse, ma bidirezionale. Ciò in quanto egli deve prestare attenzione alle risposte che la sua azione provoca, alle osservazioni e ai suggerimenti che i membri del gruppo gli offrono. Interazione, ancora, significa capacità del leader di motivare le azioni che mette in atto per governare il gruppo;

— organizzazione del gruppo. La capacità di organizzare il gruppo, da parte del leader, è la seconda in ordine di importanza. Questo significa che il leader deve essere in grado di aiutare il gruppo a: distribuire correttamente i compiti; mettere a punto le procedure di lavoro più efficienti e più rispondenti al suo sistema di norme; favorire la piena partecipazione di tutti i membri e regolare i loro rapporti.

Naturalmente, ogni gruppo richiede la messa a punto di una particolare struttura organizzativa;

— stimolare la produzione. Il terzo fattore, per importanza, è la capacità del leader di «caricare» i membri del gruppo, cioè di offrire loro stimoli e motivazioni al fine di aumentare il loro rendimento individuale e quello del gruppo;

— assunzione della responsabilità. L'ultimo fattore, ma non per questo non rilevante, consiste nella attitudine del leader a non colpevolizzare i

<sup>1</sup> C. Gian, *Leadership*, in Lindrey G. e Aronson E. (a cura di), *The handbook of social psychology*, 1969, p. 218.

<sup>2</sup> A.W. HALPIN e B.J. WINER, *The leadership behavior of the airplane commander*, Columbus, Ohio 1952.

membri del gruppo che sbagliano e a non utilizzare gli altri come capri espiatori. La capacità di assumere la responsabilità implica che l'azione del leader deve essere permanentemente indirizzata a evitare che sorgano conflitti tra i membri del gruppo e a seduti quando, purtroppo, compaiono. Egli non può ignorarli, pena l'indebolimento della sua leadership.

Responsabilità, infine, vuoi dire che il leader, quando il gruppo fa delle azioni che non condivide, si assume ugualmente, verso l'esterno, la responsabilità di ciò che il gruppo ha fatto evitando di chiamarsi fuori. È chiaro che questo non significa che all'interno del gruppo egli non debba avviare un'azione tesa ad accertare le responsabilità e a correggere le malformazioni di funzionamento. Ogni membro deve percepire la disponibilità del leader ad assumersi la responsabilità del gruppo anche in situazioni sgradevoli.

Giova ancora ripetere che non è sufficiente, anche se necessario, comportarsi genericamente come previsto da questi quattro fattori per divenire leader di un gruppo. È infatti necessario che il leader sia capace di interpretare sino in fondo le norme che regolano la vita del gruppo, di esprimere compiutamente azioni che vengano percepite come utili al soddisfacimento dei bisogni del gruppo.

Pur essendo molto importanti, i fattori comportamentali non esauriscono da soli la spiegazione del modo di esercizio della leadership. Occorre integrare i fattori comportamentali con quelli che derivano dagli stili di leadership. Dove il termine stile indica semplicemente il modo tipico da parte del leader di esercitare la sua influenza.

## 10.6. DUE ORIENTAMENTI DELLA LEADERSHIP

La maggioranza degli studi di dinamica di gruppo individua due stili distinti di esercizio della leadership: quello orientato al compito o autoritario e quello orientato al gruppo o democratico. Sia chiaro che non sono gli unici due stili esistenti. Ve ne sono molti altri, come si vedrà più oltre, ma questi sono senz'altro i due fondamentali.

*La leadership orientata al compito.* Questo stile è caratterizzato dal fatto che il leader è assai poco interessato ai rapporti umani tra i membri del gruppo e tra questi e lui stesso. Tutta la sua attenzione è rivolta all'esecuzione del compito che il gruppo ha di fronte. Questo tipo di leader misura il suo successo sulla base dei risultati del lavoro e non sul «clima sociale» che esiste all'interno del gruppo. Una buona indicazione empirica del tipo di stile che un certo leader tende a utilizzare lo si ha chiedendo a questi di valutare i membri. Se il leader tende a differenziare molto le valutazioni dando di alcuni giudizi molto positivi e di altri giudizi molto negativi, allora si è in pre-

senza di uno stile orientato al compito. Se invece il leader tende a valutare tutti più o meno allo stesso modo, con un atteggiamento profondamente benevolo verso tutti i membri del gruppo, allora si è in presenza di uno stile orientato al gruppo.

*La leadership orientata al gruppo.* Il leader, in questa situazione, manifesta un profondo interesse per i rapporti umani tra i membri del gruppo e tra questi e lui stesso. Il lavoro del gruppo passa in secondo piano rispetto alla esigenza di avere nel gruppo un clima sociale improntato all'armonia, alla comprensione e alla accettazione reciproca. Chiaramente questo stile è quello che meglio si presta a favorire lo sviluppo delle interazioni all'interno del gruppo. Certamente più dell'altro. Un gruppo educativo non può che essere animato, come si vedrà nell'apposito capitolo, con uno stile orientato al gruppo anche se in qualche momento esso dovrà necessariamente essere orientato al compito.

I due stili descritti possono essere analizzati anche utilizzando le categorie interpretative offerte dagli studi sulla comunicazione umana, specialmente di quelli che si occupano dei suoi riflessi sul comportamento dei comunicanti. Nel quinto capitolo si è visto come nella comunicazione a faccia a faccia si intreccino due dimensioni: quella del contenuto e quella della relazione affettiva tra i comunicanti. La prima dimensione si esprime, prevalentemente, attraverso il linguaggio simbolico, quello cioè formato da un dato insieme di segni e delle regole logiche necessarie a connetterli in un discorso. La seconda dimensione, invece, si esprime per mezzo del linguaggio analogico.

Partendo da queste constatazioni, si può affermare che nello stile orientato al compito il leader è attento, quasi esclusivamente, al contenuto dei processi di comunicazione che si sviluppano nel gruppo, mentre nello stile orientato al gruppo l'attenzione del leader è principalmente rivolta alla relazione. Il primo tipo di leader, quindi, manifesta la sua competenza attraverso il particolare linguaggio che è richiesto per lo svolgimento del compito: tecnico-scientifico, artistico, politico, ecc. Il secondo tipo di leader sviluppa la sua competenza all'interno del linguaggio analogico, al fine di ottenere una efficace gestione emotivo-affettiva delle relazioni interpersonali all'interno del gruppo.

L'animatore dovrebbe essere in grado di utilizzare in modo appropriato, secondo ciò che le circostanze richiedono e sulla base delle indicazioni che verranno date nel capitolo quattordicesimo, entrambi i linguaggi. Non è inutile dopo queste brevi riflessioni sottolineare che la leadership viene giocata interamente all'interno dei processi di comunicazione.

Accanto ai due stili di leadership appena descritti ve ne sono altri, **la cui**

individuazione è avvenuta all'interno delle ricerche dell'antropologia culturale e che J. Luft ripropone per lo studio delle relazioni interpersonali. A ben guardare, questi stili sono riconducibili tutti all'interno dei due precedenti, tuttavia essi sono utili per capire meglio il fenomeno della leadership e per conoscere il proprio stile personale. L'animatore, l'insegnante, il dirigente, il sacerdote, il terapeuta, l'allenatore svolgono tutti un ruolo di leader quando operano. Sovente però la coscienza circa lo stile della loro leadership è alquanto limitata.

## 10.7. CINQUE STILI DI LEADERSHIP

Analizzando varie culture l'antropologo Merrill Jackson ha individuato cinque diversi stili di esercizio del ruolo di leader: dello sciamano, del mistico, del naturalista, del sacerdote, del mago.

*Lo stile dello sciamano.* Questo stile tende a concentrare l'attenzione dei membri del gruppo sul leader e a fare in modo che questi ottenga la loro fiducia e il loro credito. I membri di questo gruppo tendono a sentirsi migliori dopo il contatto con il leader, che appare loro meraviglioso. Tutto questo il leader lo ottiene ostentando la sua abilità, la sua sicurezza, il suo potere, il suo fascino e, perché no, la sua astuzia. Questo stile di leadership mette colui che la esercita al centro del gruppo, che vive una profonda dipendenza nei suoi riguardi.

Quanti animatori giocano allo sciamano e affascinando il gruppo gratificano il loro narcisismo? Per fortuna il fascino dello sciamano è intenso ma passeggero; dura infatti solo sin quando egli è presente e all'opera nel gruppo. Appena le persone rientrano nella loro normale vita quotidiana tutta l'esperienza magica, affascinante, che le ha fatte sentire più ricche sparisce, ed esse si ritrovano a fare i conti con la loro più o meno stanca routine. Vivere l'esperienza di un gruppo condotto da questo tipo di leader è simile a quella che si prova andando ad assistere allo spettacolo teatrale di un grande attore che sa creare un'atmosfera magica intorno a sé.

*Lo stile del mistico.* Tanto lo stile dello sciamano è egocentrico, tanto quello del mistico è altruistico. Infatti, questo leader dà se stesso agli altri in modo assai personalizzato. Egli cerca di scoprire le qualità, i difetti nascosti, i problemi di ogni membro del gruppo. Facendo così aiuta ognuno

J. LUFT, *Of human interaction*, Palo Alto, California 1969, pp. 103-109; trad. it.: *Dinamica delle relazioni interpersonali*, Torino 1985.

Citato da J. LUFT, *op. cit.*, p. 103.

a scoprire al proprio interno le energie che gli consentiranno di realizzarsi più compiutamente. Il mistico riesce, perciò, ad avere un rapporto personale con ogni membro del gruppo e a farlo sentire un individuo unico e irripetibile. Vive le stesse situazioni degli altri ma la sua capacità visionaria gli consente di vedere cose che gli altri membri del gruppo non vedono. Il mistico è un buon animatore naturale. È questo lo stile più difficile da assumere perché richiede un autentico altruismo e particolari doti personali difficilmente acquisibili. È noto che non si riesce facilmente a diventare altruisti e autenticamente interessati all'unicità degli altri.

*Lo stile del naturalista.* È lo stile più vicino a quello definito come orientato al compito. Infatti colui che lo incarna non ha alcun interesse per la personalità dei membri del gruppo, rifiuta qualsiasi manifestazione di tipo emotivo e affettivo ed è interessato esclusivamente al compito che il gruppo deve svolgere. Predilige metodi di lavoro la cui efficacia è fondata su metodi scientifici provati sperimentalmente. È un razionalista che cerca di non implicarsi emotivamente, per cui di solito appare freddo e impersonale.

*Lo stile del sacerdote.* A differenza dello sciamano, il leader che incarna lo stile del sacerdote deriva il proprio potere non da sue personali capacità, ma dalla sua appartenenza ad una comunità particolare e, naturalmente, potente. Le comunità che svolgono questa funzione, oltre a quelle religiose, sono quelle costituite dagli ordini professionali, dalle corporazioni, dai partiti e da particolari associazioni e gruppi. Un leader per assumere questo stile, oltre ad appartenere a una di quelle comunità, deve averne assorbito le tradizioni, deve essere in grado di introdurre al suo interno, attraverso un'accurata selezione, i membri del gruppo più meritevoli e, infine, deve sentirsi investito da una missione tesa a trasformare la realtà culturale e sociale in cui opera. Nel campo educativo svolgono questa funzione gli animatori di particolari comunità religiose, di associazioni ecclesiali, di partiti politici, ecc. Di tutte quelle formazioni sociali, cioè, dotate di una tradizione e di una qualche forma di appartenenza selettiva e iniziatica.

*Lo stile del mago.* Chi interpreta questo particolare stile dà l'impressione di conoscere «regole arcane e complesse» e «di seguire un preciso rituale». <sup>5</sup> Il leader mago non accetta interferenze, richiede agli altri di fare determinate azioni senza spiegarne il senso, che solo lui conosce. Richiede quindi abbandono e fiducia cieca da parte dei membri del gruppo, rifiuta e irride le argomentazioni razionali perché manifesta la certezza che il suo operare appartiene a un ordine misterioso a cui lui solo, nel gruppo, ha accesso. Una

J. ADELSON, *The teacher as a model*, in «The American School», 1961, n. 30, pp. 383-406.

caratteristica essenziale di questo stile è la necessità di operare sempre all'interno di un contesto rituale preciso, la cui purezza e rigosità di svolgimento va maniacalmente salvaguardata. Questo stile di leadership è il più estraneo al metodo dell'animazione di gruppo.

Lo stile più prossimo a quello dell'animazione culturale è quello del mistico, seguito a parecchie lunghezze da quello sacerdotale e, poi, da quello naturalistico.

È chiaro che la descrizione di questi cinque stili «culturali» di leadership, un po' estranea al discorso sin qui svolto, non ha altro scopo che di allargare la consapevolezza sul rapporto che esiste tra stile del leader e tipo di relazioni interpersonali che si generano nel gruppo. Ha, quindi, solo lo scopo di aumentare la coscienza e il controllo sul proprio comportamento da parte dell'animatore.

# 11

---

## *l'organizzazione ed il processo di decisione di gruppo*

---

## LA DECISIONE COME MISTERO DELLA LIBERTÀ

Nel suo manuale di dinamica di gruppo R. Mucchielli introduce la riflessione sul processo di decisione nel gruppo accennando al mistero, tessuto di libertà, che lo permea. Non è possibile non condividere questa suggestione, anche perché i tentativi di spiegare la decisione si scontrano con un livello di complessità tale da far apparire tutte le ipotesi di spiegazione come fondamentalmente riduttive. Infatti è ormai sufficientemente accertato che nella decisione convergono motivi razionali e suggestioni emozionali, informazioni e sentimenti, valutazioni e pregiudizi, valori e simpatie, in un intreccio la cui complessità è difficilmente estraibile.

Ma forse è proprio questa consapevolezza dell'irriducibilità del processo di decisione e spiegazioni esaustive, o presunte tali, che genera in tutti gli studiosi e in tutti gli utilizzatori della dinamica di gruppo la spinta a penetrarne il mistero.

### 11.1. LA DECISIONE COME PROCESSO DI COMUNICAZIONE

Una comune definizione del processo di decisione asserisce che esso è un'azione in cui un certo insieme di conoscenze viene utilizzato per raggiungere un determinato obiettivo, considerato un valore. In altre parole, questo significa che il processo decisionale si articola in due dimensioni:

- quella delle informazioni che si possiedono intorno all'oggetto della decisione;
- quella costituita dal valore, affettivo prima di ogni altra cosa, che si attribuisce all'obiettivo che la decisione deve far raggiungere.

Queste due dimensioni, a ben guardare, sono le due tipiche di ogni processo di interazione umana: quella del contenuto e quella della relazione, su cui ci si è soffermati nel quinto capitolo. Questo parallelo tra decisione e interazione non è generato dal caso, ma dal fatto che il processo decisionale di un gruppo non è che lo svolgimento di una sequenza complessa di interazioni. La decisione, cioè, è una particolare forma di interazione o di comunicazione all'interno del gruppo.

L'osservazione più analitica del processo decisionale di un gruppo consente di spiegare questa affermazione.

Ogni decisione si articola solitamente in almeno cinque passaggi successivi:

- la determinazione dell'obiettivo che la decisione deve consentire di raggiungere;
- la raccolta e la selezione dell'informazione necessaria e sufficiente per compiere una scelta motivata;
- la formulazione di una o di più proposte alternative;
- l'aggregazione del consenso intorno a una proposta;
- l'inizio dell'azione intesa a raggiungere l'obiettivo.

È oltremodo evidente che ognuno di questi cinque passaggi si fonda su di un processo di comunicazione.

Il primo, che consiste nell'individuazione dell'obiettivo, è l'espressione da parte del gruppo di uno o più valori. Infatti, per un qualsiasi gruppo può divenire un obiettivo solo ciò che ha un valore, rispetto al sistema di riferimento dello stesso gruppo. Come si è visto, è il sistema di riferimento che raccoglie i valori e, quindi, le norme del gruppo, che, come si è già detto nel nono capitolo, devono essere considerate dei veri e propri orientamenti affettivi del gruppo. La fase di individuazione e di scelta dell'obiettivo è un momento in cui attraverso le interazioni i membri esprimono i loro sentimenti rispetto alle necessità di adattamento del gruppo.

Il secondo passaggio, consistente nella raccolta e nella selezione dell'informazione necessaria alla decisione, è riferito invece a un processo di comunicazione attraverso cui il gruppo manifesta le conoscenze che possiede e, nello stesso tempo, la sua capacità di ricercare e di appropriarsi di quelle possedute dall'ambiente sociale in cui è inserito. Questo significa che in questa fase le interazioni sono centrate prevalentemente sui contenuti conoscitivi e non sui sentimenti.

Il terzo passaggio, quello della proposta, è al confine tra la comunicazione che privilegia il contenuto e quella che privilegia la relazione. Infatti la proposta deve essere conseguente alle informazioni raccolte e selezionate dal gruppo e, nello stesso tempo, ottenere il consenso da parte dei membri del gruppo. Consenso che non può che essere l'espressione di un sentimento. La fase della proposta deve essere considerata, quindi, come una sorta di confine tra la comunicazione centrata sul contenuto e quella centrata sulla relazione.

Il quarto passaggio, quello dell'aggregazione del consenso può avvenire solo all'interno del sistema di riferimento del gruppo e/o di quello dei suoi singoli membri. Infatti l'espressione del consenso da parte dei membri del gruppo significa che essi condividono la proposta, in quanto la riconoscono efficace per la soluzione del particolare problema di adattamento del gruppo e coerente con il sistema di norme e di valori del gruppo e degli individui che lo formano.

Qualsiasi individuo per accettare una proposta deve poterla comprendeere

re come coerente al suo personale sistema di norme e di valori e, soprattutto, essa deve provenire da una persona che incarna nella sua condotta lo stesso sistema di norme. Se prima non si costituisce un sistema di norme comuni, difficilmente i membri del gruppo potranno accogliere unanimemente una qualsiasi proposta, anche se proviene da una persona dotata di elevato prestigio. È chiaro che l'accettazione di una qualsiasi proposta innesca l'espressione della dimensione affettiva all'interno della vita del gruppo. Una proposta che riguardi l'adattamento del gruppo non viene mai accolta solo sulla base di una valutazione di ordine razionale, ma soprattutto perché essa suscita una reazione affettiva positiva. Nessuna argomentazione, per efficace e razionale che sia, riesce a convincere, almeno nell'immediato, una persona se questa la vive come contraddittoria rispetto al suo sistema di riferimento. Nella valutazione di una proposta opera, perciò, la dimensione affettiva legata al sistema di riferimento normativo e valoriale della persona.

Il quinto passaggio, inerente all'azione per il raggiungimento dell'obiettivo, ha inizio quando i membri del gruppo hanno costruito un sistema di riferimento comune rispetto all'argomento della decisione, oppure quando qualcuno — una parte del gruppo o una persona — ha imposto la proposta, in virtù del suo potere, al resto del gruppo.

L'azione è l'unica espressione concreta della decisione, e sino a che il gruppo non l'ha prodotta non si può affermare che il processo decisionale sia compiuto.

Ora, dopo avere descritto quali sono le dimensioni complesse della vita di gruppo che il processo decisionale innesca, è necessario affrontare i problemi più rilevanti che tale processo comporta.

## **11.2. LA DECISIONE QUANDO TUTTI I MEMBRI PARTECIPANO ALLA SUA FORMULAZIONE**

Il processo decisionale subisce andamenti totalmente diversi a seconda del grado di coinvolgimento in esso dei membri del gruppo.

Quando tutti i membri del gruppo partecipano alla decisione, perché questa possa essere presa rapidamente è necessario che tutti posseggano lo stesso sistema di riferimento. Se, come sovente capita, i membri possiedono differenti sistemi di riferimento la decisione non può essere presa rapidamente, almeno in un modo che sia giudicato soddisfacente da tutti i membri. In questi casi è necessario che l'animatore intervenga per aiutare il gruppo a comprendere che i suoi problemi di decisione sono dovuti alla diversità dei sistemi di riferimento dei singoli membri. Per fare questo deve stimolare i membri del gruppo a rendere espliciti i loro personali sistemi di riferimen-

to. È solo la conoscenza e il confronto dei sistemi di riferimento personali che può innescare nel gruppo una procedura «razionale» di costruzione di una decisione comune.

Ci sono, chiaramente, anche altre strade. Quella più naturale e spontanea nasce dalla paura di molti membri del gruppo di perdere la stima e l'amicizia degli altri, se continuano a mantenere una posizione di rifiuto della proposta maggioritaria o di quella espressa dalla persona più autorevole del gruppo. È una sorta di ricatto affettivo che si innesca automaticamente nella maggior parte dei gruppi, senza che qualcuno ne sia consapevolmente responsabile. Questo meccanismo di regolazione collettivo fa leva sulle ansie primarie delle persone, che, come si ricorderà, sono quelle evocate dalla favola del porcospino.

Questo fenomeno conferma l'affermazione prima fatta che gran parte del processo decisionale ha sede nella dimensione affettiva della vita di gruppo.

La modalità di formazione della decisione, appena descritta, per quanto naturale, non utile alla costruzione di un itinerario autenticamente educativo del gruppo. L'animazione culturale, come si è visto più volte, mette al centro lo sviluppo della coscienza, della possibilità della persona di governare, nel segno dell'autonomia, della libertà e dell'amore, la propria vita. Ora la manipolazione del ricatto affettivo, e delle ansie più profonde ad esso connesse, non aiuta certo le persone a sviluppare la loro coscienza e la loro libertà-autonomia.

La capacità cosciente di mettere a nudo il proprio sistema di riferimento, di confrontarlo con quello degli altri e, eventualmente, di modificarlo consapevolmente è, invece, un modo molto più maturo di gestire l'uscita della propria soggettività e l'incontro di quella degli altri nell'oggettività, parziale, della socialità. Questa modalità consente anche di gestire, senza rinunciare alla propria individualità, i processi di condizionamento che la vita collettiva provoca inevitabilmente. L'educazione alla decisione nel gruppo è un capitolo importante dell'animazione, essendo essa tesa alla formazione di una coscienza libera ed emancipata.

Da notare che se non si attua il confronto dei sistemi di riferimento è possibile, anzi quasi certo, che si inneschi un processo di chiusura degli individui all'interno di sottogruppi omogenei per sistemi di riferimento. Questo fenomeno rende la decisione assai più complessa e la allontana moltissimo da un esito di tipo razionale. Il gruppo poi aumenterà la sua frammentazione, perché tenderanno a ridursi le relazioni tra i sottogruppi.

Non tutti i gruppi però consentono la partecipazione paritaria dei membri alla decisione. In questo caso il discorso sulla decisione assume caratteristiche diverse.

### 11.3. LA DECISIONE IN PRESENZA DI UNA PARTECIPAZIONE DIFFERENZIATA

Nei gruppi in cui non è consentita la partecipazione di tutti i membri alla formulazione delle decisioni, si verificano, di solito, due situazioni opposte.

All'interno di un gruppo che possiede un sistema di riferimento comune, se la decisione viene assunta dal leader o dalle persone a cui si riconosce autorità o prestigio, quasi sicuramente i membri del gruppo reagiranno positivamente, con rispetto e, quindi, non manifesteranno alcuna forma di risentimento e di disapprovazione; nei gruppi in cui non esiste un sistema di riferimento comune, invece, i membri reagiranno con ostilità alle decisioni prese.

#### 11.3.1. L'importanza del sistema di riferimento

Queste osservazioni indicano che le forme di oligarchia, o comunque molto centralistiche di decisione e di comando all'interno di un gruppo, richiedono l'esistenza di un omogeneo e forte sistema di riferimento tra i membri. In questo tipo di gruppo di solito il leader è colui che meglio incarna nella sua condotta le norme e i valori comuni.

Questo fatto è sufficiente a garantire ogni membro che nessuno meglio del capo rispetterà le norme e i valori del gruppo nelle decisioni che assumerà. Il leader, cioè, viene vissuto dai membri come una sorta di Super-Io del gruppo, come la stessa funzione normativa del gruppo. È questa funzione, del tutto particolare, quella che rende possibile ai singoli membri del gruppo l'accettazione di quelle decisioni prese dal leader che essi non riescono a comprendere sino in fondo. L'autorità del capo nasce perciò dal fatto che essa è riconosciuta come l'espressione del canone culturale del gruppo. Secondo Freud, il canone culturale — inteso come «la somma delle realizzazioni e degli ordinamenti che differenziano la nostra vita da quella dei nostri progenitori animali» — serve a due scopi fondamentali:

- a proteggere l'umanità dalla natura;
- a regolare le relazioni degli uomini tra di loro.

Il canone culturale, secondo questa interpretazione, rappresenta la «legge del padre» che sancisce la rottura dell'uomo con la natura, vista come il nucleo biologico dell'umano che si esprime attraverso l'istintualità. Esso è quindi a tutti gli effetti una sorta di Super-Io culturale.

È chiaro che l'adesione delle persone al Super-Io di gruppo rappresentato dal leader non testimonia di una elevata maturità e autonomia delle stesse. Infatti la condizione umana più evoluta e matura è quella in cui la legge del Super-Io è superata da quella dell'amore. Ciò significa che in una perso-

S. FREUD, *Il disagio della civiltà*, Torino 1971.

sona matura il comportamento coerente rispetto ad un certo insieme di valori non nasce da una costrizione esterna, bensì da una motivazione di amore interiore.

Diversa è la situazione, come si è già accennato, di quei gruppi in cui non esiste un sistema di riferimento accettato da tutti i membri, ma in cui qualcuno tenta lo stesso di decidere in nome e per conto del gruppo. In questo caso è facilissimo che si manifesti l'ostilità dei singoli membri verso chi propone la decisione.

Questo si verifica perché, mancando un comune sistema di riferimento, manca anche una comune valutazione del livello di prestigio dei singoli membri del gruppo.

La mancanza di un sistema di riferimento comune non blocca o ritarda la decisione solo nel caso di gruppi organizzati secondo un modello centralizzato. Questo perché in questo tipo di gruppo la posizione centrale offre all'individuo che la ricopre un livello di informazione e di potere tali da consentirgli di far accettare rapidamente agli altri membri del gruppo la sua decisione. Ciò anche in assenza di un sistema di riferimento comune.

Da sottolineare che in questo caso particolare la posizione centrale assicura a chi, o a coloro che la ricoprono, un certo prestigio, indipendentemente dalla condivisione delle norme e dai valori. La condivisione dei valori sarà comunque favorita dal prestigio del leader, perché essa provocherà una progressiva adesione da parte di alcuni, se non della maggioranza, dei membri del gruppo alle posizioni del leader.

La presenza di un leader di questo tipo all'interno del gruppo costituisce in alcuni casi un ottimo pretesto all'abulia e al disimpegno delle responsabilità dei suoi membri, che potranno sempre eleggere, quando le cose vanno male, il leader a capro espiatorio.

Esiste, infine, una restrizione della decisione a pochi membri che si verifica quasi sempre quando il problema è urgente e sentito come decisivo per la sopravvivenza del gruppo o per il suo adattamento all'ambiente circostante. In questo caso nel gruppo si forma una struttura molto gerarchica e centralizzata; non si raccolgono tutte le informazioni necessarie per una decisione corretta e si hanno poche comunicazioni tra i membri in ordine al problema su cui il gruppo deve decidere.

La stessa situazione, naturalmente per cause diverse, si verifica nei gruppi molto numerosi anche per decisioni non assolutamente urgenti. Nei gruppi molto numerosi è quasi certa la formazione di una sorta di oligarchia e la restrizione a questa, quindi, del processo decisionale.

### 11.3.2. Alcune attenzioni educative

Dalle cose sin qui dette emerge con chiarezza qual è la procedura che, meglio di altre, può garantire un processo decisionale tale da assicurare ad

ogni persona la possibilità di una sua piena partecipazione sotto il segno dell'autonomia.

Dato che l'animazione non può che proporre la costruzione di situazioni di gruppo che consentano alla autonomia e alla libertà delle persone di esprimersi al massimo livello, è necessario allora che essa operi per:

- stimolare il gruppo al reperimento delle informazioni necessarie alle decisioni;
- stimolare la distribuzione delle stesse informazioni tra tutti i membri del gruppo;
- favorire il confronto intorno ai sistemi di riferimento personali dei membri del gruppo;
- creare le condizioni perché più membri del gruppo possano fare proposte;
- controllare che la scelta delle proposte avvenga in modo democratico;
- stimolare l'azione conseguente alle proposte;
- verificare con il gruppo, dopo il tempo necessario, gli effetti della decisione sulla vita del gruppo.

Questo senza dimenticare la natura profondamente affettiva del processo decisionale e, quindi, della impossibilità di ridurlo a una dimensione puramente razionale. È già comunque una grande conquista educativa il verificarsi della percezione, da parte dei membri del gruppo di animazione, della natura profonda dei processi decisionali che avvengono nei gruppi umani.

# 12

---

*conservazione e cambiamento  
nel gruppo*

---

## **LA MATURITÀ COME OBIETTIVO DEL CAMBIAMENTO**

Con il capitolo precedente è terminata l'esposizione, essenzialmente descrittiva, delle dinamiche del piccolo gruppo considerato come luogo educativo. Questo capitolo è dedicato, invece, all'analisi dei processi che consentono di utilizzare le dinamiche appena studiate al fine di produrre l'azione educativa tipica dell'animazione.

Il capitolo successivo, l'ultimo, completerà il discorso indicando i temi metodologici che devono essere sviluppati dall'azione dell'animatore nel gruppo.

### **12.1. IL GRUPPO ED IL CAMBIAMENTO**

Il gruppo, come ogni sistema vivente, è soggetto a fenomeni di cambiamento. Ora, fatta questa lapalissiana considerazione, il problema che l'animazione si trova a dover affrontare è: come agire perché i cambiamenti del gruppo vadano nella direzione della sua maturazione e, quindi, come postulato nel terzo capitolo, della presa di coscienza da parte dei suoi membri?

Questo per dire che il gruppo, per essere effettivamente luogo educativo, non può promuovere cambiamenti qualsiasi, ma solo cambiamenti dotati di caratteristiche particolari.

Per capire questo particolare tipo di cambiamento è necessario riflettere prima sui due fondamentali tipi di cambiamento che si verificano nell'esistenza umana, ovvero sul cambiamento che lascia sostanzialmente inalterata l'esistenza della persona, o del gruppo che lo vive e su quello, all'estremo opposto, che rappresenta per la stessa persona, o per lo stesso gruppo, una sorta di rinascita.

Il cambiamento del primo tipo, quello per cui è stato coniato il motto gattopardesco: «Cambiare tutto per non cambiare niente», avviene in un gruppo che tende a conservare immutata la propria identità e quella dei suoi membri.

Il cambiamento del secondo tipo avviene, e non sempre, all'interno di quei gruppi che subiscono un profondo cambiamento della loro struttura, della loro cultura e quindi del sistema di riferimento che, come si è visto, orienta l'identità dei loro membri.

Si è detto che il cambiamento che produce la rinascita non avviene sempre. Ciò sulla base della semplice constatazione che non necessariamente

i cambiamenti radicali producono una maturazione del gruppo. In qualche caso, e la vita di molti gruppi lo dimostra, il cambiamento è fonte di regressione o, anche, di disgregazione dello stesso gruppo.

Il cambiamento del secondo tipo per molti versi rappresenta una sorta di salto nel buio che tende a creare uno stato di ansietà, e quindi profonde resistenze tra i membri, oltre che nel gruppo inteso come totalità.

Le ansietà che tendono a manifestarsi in prossimità di un cambiamento del secondo tipo sono quelle cosiddette primarie. Esse sono state descritte nel terzo capitolo con l'ausilio della favola del porcospino.

La resistenza al cambiamento deriva poi dal fatto che in un gruppo sufficientemente coeso le norme, come si è già visto, divengono una sorta di superio attraverso l'interiorizzazione che ne viene operata dai membri del gruppo. Nella maggior parte dei gruppi, così come nella maggioranza delle persone, la tendenza alla conservazione prevale nettamente su quella al cambiamento che viene quasi sempre temuto prima e vissuto poi in modo traumatico. In alcuni gruppi si può addirittura verificare che di fronte a cambiamenti significativi vi sia un abbandono del gruppo da parte di qualche membro.

È chiaro che questa resistenza al cambiamento, individuale e di gruppo, non si verifica nel caso dei cambiamenti del primo tipo, quelli cioè che lasciano sostanzialmente inalterati i gruppi.

Per distinguere questi due tipi di cambiamento, la scuola della pragmatica della comunicazione umana di Palo Alto ha introdotto le dizioni «cambiamento/1 e cambiamento/2». Il cambiamento/1 è detto anche «cambiamento all'interno delle regole che governano la vita del gruppo». Infatti esso avviene rispettando integralmente il sistema di norme che costituisce il riferimento per il gruppo. Un esempio di questo tipo di cambiamento è offerto dal gioco degli scacchi. Questo gioco, come è noto, consente ai giocatori di giocare un numero pressoché infinito di partite differenti, pur rispettando un sistema di regole neppure troppo complesso.

Le norme del gruppo funzionano allo stesso modo; consentono, cioè, al gruppo di dar vita a un numero elevatissimo di differenti situazioni, pur stando all'interno di esse. Per fare un esempio, tratto dalla vita politica, il cambiamento/1 è quello che si ha tutte le volte che il parlamento approva una nuova legge i cui principi ispiratori stanno all'interno delle norme fissate dalla costituzione.

Il cambiamento/2, invece, lo si ha quando si cambia la costituzione.

È il motivo per cui questo tipo di cambiamento è detto anche «cambiamento fuori delle regole».

La vita del gruppo di animazione vede questi due tipi di cambiamenti intrecciati come all'interno di una spirale. Di solito il gruppo attraverso i cambiamenti/1 giunge a esaurire una fase storica della sua esistenza e que-

sto si manifesta con una crisi dalla quale esce solo con un cambiamento/2; a questi seguirà nuovamente una fase di cambiamenti/1, sino a che una nuova crisi non richiederà un nuovo cambiamento/2. La necessità del passaggio dai cambiamenti/1 ai cambiamenti/2 nella vita del gruppo, così come in quella delle persone e dei sistemi sociali, è segnalata dalla comparsa di uno stato di crisi.

La crisi non va, perciò, considerata come un fatto negativo ma solo come il momento, difficile ma necessario, del passaggio di un sistema vivente da uno stato a un altro, da un sistema di norme a un altro. Deve essere chiaro che non sono le crisi a essere positive o negative; queste qualità infatti appartengono alle soluzioni che alle crisi vengono date. La crisi in sé è neutrale, anzi è il segno della vitalità di un sistema vivente e, nel caso che si sta trattando, del gruppo. È chiaro che un gruppo di animazione dovrebbe distinguersi da un altro tipo di gruppo per la sua tendenza a uscire in modo evolutivo e non regressivo dalle crisi che vive.

## X 12.2. IL GRUPPO COME SISTEMA EVOLUTIVO

Le brevi affermazioni fatte sui tipi di cambiamento che possono avvenire in un gruppo, presuppongono a monte la concezione del gruppo quale sistema vivente in grado di evolvere, di regredire o di stabilizzarsi e che si costruisce secondo una sua storia personale.

Porre l'accento sul fatto che il gruppo è il frutto di una storia e non solo delle astratte leggi strutturali che lo governano, significa sottolineare che il presente del gruppo è in qualche modo condizionato, anche se non deterministicamente, sia dal passato che dal progetto di futuro che lo stesso gruppo si è dato. Il presente del gruppo è sempre una sintesi dinamica in cui ciò che accade oggi, qui e ora, fa i conti con ciò che è già accaduto e con ciò che ci si aspetta che dovrà accadere.

L'accettazione di questo punto di vista comporta perciò che si consideri il cammino del sistema vivente del gruppo verso la maturità come a un vero e proprio processo evolutivo, che passa attraverso alcune tappe caratteristiche, le quali altro non sono che i punti di crisi che segnano la transizione del gruppo da uno stato a un altro.

### 12.3. IL PERCORSO DELL'ANIMAZIONE: LE TAPPE ATTRAVERSO CUI IL GRUPPO RAGGIUNGE LA MATURITÀ

Il processo evolutivo che conduce il gruppo ad acquistare la maturità è, fondamentalmente, quello dello sviluppo qualitativo e quantitativo delle interazioni tra i suoi membri.

Lo stato delle interazioni, oltre ad essere la misura della coesione e della partecipazione dei membri alla vita del gruppo, è anche il fondamento della misurazione del livello di maturità posseduto dal gruppo.

Non è l'unico criterio, ma certamente è quello fondamentale che sostiene tutti gli altri.

### 12.3.1. La prima tappa: la comunicazione tra i ruoli

Quando alcune persone si trovano insieme per la prima volta di solito si crea nell'ambiente in cui sono radunate una atmosfera gravida di disagio e tensione che si manifesta in un insopportabile silenzio. Se in questa situazione l'animatore non dice nulla, non interviene, cioè, e si limita a osservare, lo stato di tensione si farà ancora più visibile. Si manifesta cioè pienamente quell'insicurezza che è tipica dell'ansietà che è stata descritta nella favola, già prima citata, dei porcospini e che appare come una sorta di cappa di piombo che grava sul gruppo.

Di solito, questa situazione di disagio viene rapidamente superata attraverso vari artifici ed espedienti, alcuni dei quali sono tecniche di animazione.

Questi artifici sono tutti finalizzati a consentire alle persone di indossare la maschera del loro ruolo sociale nei nascenti rapporti di comunicazione del gruppo.

Tutte le tecniche di animazione che propongono sotto varie forme la presentazione reciproca dei membri del gruppo perseguono lo scopo di rendere noti i ruoli sociali di questi. Per usare il linguaggio della finestra di Johari si può dire che in questa fase è importante costituire una area nota (la n. 1) in modo che oltre all'aspetto fisico e al nome contenga qualche dato anche sulla posizione sociale della persona.

Per gli adulti la maschera del ruolo può essere quella della loro attività professionale. Per i ragazzi, invece, la maschera può essere quella del loro ruolo «informale», e cioè quella dello studioso, dello spiritoso, del giamburasca, dello sportivo, del duro, ecc.

La maschera del ruolo consente ai membri del gruppo di uscire dallo stato paralizzante di ansietà e di insicurezza, perché permette loro di agire come se il gruppo fosse solo un frammento della società più ampia nella quale è inserito. È stato Stoetzel a teorizzare che i rapporti tra le persone all'interno del sistema sociale altro non sono che rapporti tra ruoli, la cui modalità di svolgimento è codificata. Il rapporto tra un medico e un paziente non è né libero, né spontaneo ma codificato in modo preciso. Esso, infatti, si svolge all'interno di un preciso sistema di norme, che in questo caso sono addirittura fissate formalmente da un codice deontologico.

Il fatto che i rapporti tra le persone nella vita del sistema sociale siano

rapporti tra ruoli codificati ha la funzione sia di dare stabilità e identità al sistema sociale, sia di consentire alle singole persone di entrare in contatto con altre, sconosciute a livello personale, senza andare incontro ad esperienze di ansietà o di insicurezza troppo forti.

Assumere la maschera del ruolo, quindi, consente ai membri del gruppo nascente, o estemporaneo ed effimero, di comunicare senza quel diretto coinvolgimento personale che può essere fonte di ansietà. La riproduzione nel gruppo di processi di comunicazione verbale tipici dei rapporti tra i ruoli nel sistema sociale è fonte di sicurezza per i membri del gruppo, che pagano però con la rinuncia, almeno in quel momento, all'incontro autentico tra le persone al di là dei ruoli.

In questa fase della vita di gruppo non si hanno ancora interazioni, almeno nell'accezione che ad esse sin qui si è dato, ma rapporti di comunicazione di tipo formale e standardizzato.

Questi rapporti di comunicazione sono però sufficienti a consentire alle persone di cominciare a fare delle attività insieme, discutere, lavorare, fare sport, ecc.

### 12.3.2. La seconda tappa: buttare la maschera, ovvero la nascita e la prima infanzia delle interazioni

Dopo che i membri del gruppo hanno indossato la maschera succede che i loro rapporti acquisiscano una certa fluidità e che le attività del gruppo decollino con un discreto livello di efficacia. Questo fa sì che lentamente le persone si «sgelino» e comincino a sentirsi sicure all'interno del gruppo. Quando questo si verifica, i membri del gruppo si sentono pronti a buttare la maschera del loro ruolo e a svelare agli altri alcuni aspetti della loro personalità più intima. Tendono, cioè, a portare nell'area nota alcuni elementi dell'area privata (la n. 3).

Succede però quasi sempre che appena buttata la maschera del ruolo e rivelati quindi alcuni aspetti dell'area privata, le persone si sentano indifese, nude di fronte agli aculei della possibile aggressione degli altri. Questo emergere dell'ansietà di tipo persecutivo (la paura dell'altro vissuto come oggetto cattivo) scatena l'aggressività tra i membri del gruppo; ognuno aggredisce l'altro per timore di essere aggredito. Il rivelare all'interno di rapporti tra i ruoli qualche elemento di sé più personale, ha l'effetto di introdurre nel gruppo quell'ansietà che la maschera del ruolo aveva esorcizzato. Tuttavia l'aggressività, in questa fase, non è molto intensa e assai poco durevole.

12.3.4. La **terza** tappa: la scoperta **del** gruppo-rifugio, ovvero **la** regressione verso interazioni **parzialmente** autentiche

Superato lo scatenamento dell'aggressività tra i membri del gruppo si instaura un clima di reciproca tolleranza, che consente loro di scoprire il gruppo come un luogo in cui si sta bene, come un angolo caldo, come un cantuccio nel quale è possibile trovare asilo fuggendo dalle aggressioni della vita della società esterna.

È questa una fase molto ricca di affettività, molto intima e suggestiva durante la quale i membri vivono con il timore di perdere l'unità del gruppo appena conquistata. Questo timore rende i rapporti, pur molto intimi e personali, non pienamente liberi e spontanei. Ogni persona vive nel timore che la manifestazione libera delle sue opinioni, delle sue idee e dei suoi sentimenti possa provocare tensioni, conflitti o, addirittura, la perdita dell'unità del gruppo. In questa situazione le persone tendono a muoversi in punta di piedi, a evitare ogni gesto, ogni comportamento che possa disturbare il clima di vellutata quiete che si è instaurato nel gruppo.

Da questo punto di vista la situazione del gruppo è assimilabile a una sorta di «luna di miele», durante la quale piuttosto che a una manifestazione sincera di sé, ognuno dei coniugi tende a mostrare all'altro solo la propria parte migliore e a inibire, quindi, quella parte di sé che intuisce che all'altro non possa piacere. Questo fatto porta ad affermare che in questa fase non si è ancora in presenza di interazioni autentiche. Il rapporto tra le persone, indubbiamente ha superato i formalismi tra i ruoli ma non è ancora libero e spontaneo, perché dipende dalla paura che grava sul gruppo di perdere l'unità faticosamente conquistata. Domina anche in questa fase l'ansia primaria, e precisamente quella di tipo depressivo che consiste nella paura di perdere l'altro vissuto come oggetto buono. L'ansia depressiva provoca uno stato di dipendenza molto accentuata dai membri del gruppo, anche se rappresenta una spinta molto forte alla loro ricerca di una condizione di autenticità più matura.

In questa tappa le persone aprono, in parte, la loro area privata ed evitano accuratamente ogni comunicazione che riguardi la loro area cieca (la n. 2).

Questa tappa è necessaria e fondamentale nella ricerca delle interazioni autentiche tra i membri del gruppo e, quindi, della loro maturità. Tuttavia esistono alcuni gruppi la cui evoluzione si ferma a questa tappa; in questo caso essa si trasforma da luogo di maturazione in luogo di regressione. Infatti i gruppi rifugio, sorta di grembo materno sociale, che caratterizzano molte esperienze giovanili, sono gruppi che non hanno saputo superare questa fase. Da questo punto di vista sono gruppi depressi, gruppi, cioè, che ricercano più la regressione allo stato paradisiaco del grembo materno che quello adulto della conquista della propria identità e autonomia individuale.

12.3.5. La **quarta** tappa: la crisi, **la nascita delle interazioni autentiche e dell'autogestione**

Il superamento della «luna di miele» del gruppo avviene, quasi sempre, attraverso una esperienza dolorosa di conflitto e di tensione tra i membri. D'altronde non potrebbe essere diversamente, visto che la nascita alle interazioni autentiche è una sorta di nuova nascita sia per gli individui che per il gruppo. Una rinascita passa sempre attraverso una esperienza dolorosa, quasi di tipo sacrificale.

L'esperienza dolorosa in questo caso è rappresentata dalla cosiddetta «resa dei conti». Tutto quello che le persone avevano ingoiato per timore di rompere l'unità del gruppo viene da esse ributtato fuori con gli interessi. Con un linguaggio meno figurato questo significa che le persone si comunicano violentemente le cosiddette aree cieche e, naturalmente, quelle parti delle aree private che si erano tenute nascoste perché non ritenute gradite e accettabili. È probabile che in questa fase emergano anche parti dell'area inconscia (la n. 4).

Le aggressioni verbali tra i membri del gruppo sono, in questa fase, all'ordine del giorno.

Se il gruppo supera questo scatenamento di aggressività distruttiva e non si frantuma in mille pezzi, allora quasi sicuramente nasceranno tra i suoi membri le interazioni autentiche. Questo significa che le persone imparano a convivere accettandosi reciprocamente per ciò che realmente sono, senza alcun mascheramento. Accettano, cioè, l'altro per ciò che piace ma anche per ciò che non piace. Avviene ciò che dovrebbe accadere nella fase matura di un matrimonio quando i coniugi imparano ad amarsi senza per questo idealizzarsi.

La nascita delle interazioni autentiche consente al gruppo di scoprire l'autogestione, di porsi il problema della propria organizzazione e della propria efficienza rispetto agli scopi per cui esiste. Di solito in questa fase il gruppo riesce a ridisegnare la propria organizzazione secondo un modello autogestionario, nel senso che sviluppa la partecipazione democratica di tutti i membri alla decisione, e la rete si ristrutturava secondo un modello stellare. L'animatore a questo punto diventa inutile perché ha portato a compimento la sua responsabilità educativa. L'inutilità è la migliore testimonianza del suo successo educativo. Un educatore infatti è stato realmente utile se è riuscito a divenire inutile.

In questa fase la comunicazione avviene coinvolgendo tutte le prime tre aree della finestra di Johari, senza però che si creino eccessive tensioni perché si è stabilita una vera fiducia reciproca tra i membri del gruppo. Da notare che in questa fase si realizza una notevole espansione dell'area nota (la

n. 1) a spese di tutte le altre. Questo significa che la persona ha raggiunto un livello molto più elevato di coscienza di sé all'interno delle dinamiche delle relazioni interpersonali.

Nel contempo il gruppo è passato dalla tolleranza, che è sempre una manifestazione parziale di accettazione dell'altro, alla fiducia che è condivisione tra i membri del gruppo della libertà individuale e del diritto alla propria autorealizzazione in un clima di profonda solidarietà reciproca. Il progetto di autorealizzazione dell'altro interpella, nel nome dell'amore, la responsabilità della persona e non la lascia prigioniera del rispetto indifferente della libertà dell'altro quale è postulato dalla tolleranza.

L'interazione autentica è un modo di dire l'amore nelle temperie della vita sociale.

#### **12.4. IL PROCESSO DI MATURAZIONE DEL GRUPPO E L'INDIVIDUO**

Il processo che si è appena descritto è quello che favorisce in chi lo vive, in qualità di membro del gruppo, di maturare quella presa di coscienza di cui si favoleggiava nel terzo capitolo. Lo sviluppo delle interazioni autentiche è sia uno strumento di conoscenza di sé, sia di apertura incondizionata al mistero dell'altro da me. È chiaro che il processo di maturazione di gruppo descritto è sommario, non tiene conto di tutte le complesse dinamiche che accadono al suo interno, la cui sostanza è però deducibile dalle descrizioni che ne sono state fatte nei capitoli precedenti.

Quello che invece occorre qui segnalare è che le interazioni autentiche, che, come si è visto, consentono una più vera conoscenza di sé e degli altri, sono la via seguendo la quale la persona può abbandonare lo stile di vita che è dominato dalle norme e dai condizionamenti esterni, per scoprire la capacità di assumere consapevolmente nelle proprie mani la realizzazione del proprio progetto esistenziale. È un modo attraverso cui la persona ristrutturata il senso della propria esistenza in maniera che il suo vivere sia illuminato dal soffio della coerenza e dell'unitarietà.

Per cogliere meglio il senso di queste affermazioni è forse utile a questo punto rileggere al terzo capitolo le parti inerenti alle tre dimensioni della presa di coscienza. Esiste una forte correlazione, comunque, tra maturazione di gruppo e presa di coscienza individuale. Una esperienza di maturazione di gruppo rende disponibile la persona, attraverso una più autentica accettazione di sé, alla accettazione autentica degli altri e della realtà del mondo e della cultura.

È chiaro che l'animazione non esaurisce in questo il suo scopo. Infatti vi sono altri obiettivi che richiedono attività, riflessioni ed esperienze specifiche. Tuttavia questa esperienza di gruppo è il tessuto di base, la tela su cui tutti gli altri obiettivi possono essere disegnati. Se non si raggiunge questo, ovvero la maturazione di gruppo/presa di coscienza, tutti gli altri sono difficilmente perseguibili. L'esperienza di maturazione di gruppo è la condizione necessaria anche se non sufficiente dell'animazione culturale.

# 13

---

*il ruolo e l'azione  
dell'animatore di gruppo*

---

## LA SOLITUDINE DELL'ANIMATORE

Nel capitolo secondo, descrivendo sommariamente il metodo dell'animazione culturale, si è affermato che uno degli assi portanti di questo metodo è costituito dalla relazione educativa interpretata in chiave di «comunicazione esistenziale». Ciò significa che la relazione, e perciò l'interazione, che si stabilisce tra l'animatore e il gruppo è uno degli strumenti fondamentali dell'animazione. In altre parole, la capacità di gestire le interazioni con le persone attraverso il gruppo è il nucleo centrale della professionalità dell'animatore.

Tuttavia, non è sufficiente la capacità di gestione «tecnica» delle interazioni per garantire che queste avviano un processo di animazione. È necessario, infatti, che l'animatore possieda particolari motivazioni al comunicare.

La prima e più importante di queste motivazioni è la profonda convinzione dell'animatore che la possibilità di ogni persona umana di costruirsi secondo un progetto richiede la solidarietà attiva di un gruppo di persone. L'animatore, cioè, sa, come dice Paulo Freire, che «ci si educa tutti insieme», che la costruzione di se stessi è un fatto che coinvolge la responsabilità delle persone con cui si vive, anche se l'ultima parola spetta solo al singolo individuo.

Allo stesso modo l'animatore crede che, essendo la comunicazione educativa bidirezionale, in quanto interazione, essa ha effetti su di lui oltre che sugli educandi. Egli sa, cioè, che l'interazione gli consente di essere educato nello stesso momento in cui educa e che le dinamiche del gruppo si riverberano sulla sua esistenza modificandola, anche se egli le vive come esterno al gruppo.

Infine, ciò che rende la comunicazione esistenzialmente significativa è la profonda capacità dell'animatore di credere alla persona di ogni uomo, perché la persona è il suo grande assoluto.

Egli sa che la persona rischia di essere sopraffatta dalla trama intricata delle relazioni politiche, economiche e culturali. Tuttavia egli si gioca nella scommessa che attraverso l'educazione è possibile far crescere e sviluppare le forze che possono rigenerare l'uomo e la società in cui vive.

Ma la scelta dell'educazione che l'animatore fa, come si è visto nei primi capitoli, non è indifferenziata, perché sa che dietro ogni modello educativo si cela una precisa concezione dell'uomo, del mondo e della vita. Per questo ha scelto di educare attraverso l'animazione, che non è un capitolo dell'educazione ma tutto il suo libro.

L'animatore allora è uno che crede in un progetto di liberazione dell'uomo di cui si pone al servizio: è un militante. Ma la sua disponibilità a giocarsi nell'interazione con queste motivazioni non è sufficiente a garantirgli il realizzarsi del processo di animazione. È necessario che egli gestisca la relazione con «competenza tecnica» se non vuole diventare una sorta di apprendista stregone, il cui entusiasmo genera più guai che cose utili. Viceversa la competenza tecnica priva di adeguate motivazioni produce un freddo e impersonale processo burocratico che invece di seminare la vita distribuisce i conservanti utili alla sua ibernazione.

È solo la competenza tecnica sposata alle motivazioni prima descritte che può generare quella comunicazione esistenzialmente significativa che fonda il metodo dell'animazione.

I paragrafi successivi fissano le regole generali entro cui la competenza tecnica dell'animatore deve tessere la sua interazione con il gruppo.

### 13.1. L'ANIMATORE DENTRO E FUORI DAL GRUPPO

Per prima cosa è necessario prendere posizione intorno al contrasto che esiste tra due, modi diversi di concepire il ruolo dell'animatore nel gruppo.

C'è, infatti, una posizione che sostiene che l'animatore deve essere un membro a pieno titolo del gruppo. L'altra posizione, invece, sostiene che l'animatore per poter svolgere con efficacia il suo ruolo deve essere esterno al gruppo.

Questa seconda posizione è la più ragionevole per alcuni semplici motivi. Il primo è dato dalla constatazione che chiunque voglia osservare con un minimo di distacco e di obiettività la vita di un gruppo, non deve essere coinvolto emotivamente in ciò che accade all'interno di questo.

L'ambito d'azione dell'animatore non può essere perciò l'appartenenza al gruppo, ma solo la sua relazione con il gruppo. L'animatore non appartiene al gruppo ma al sovrasisistema costituito da lui medesimo in relazione con il gruppo. L'animatore appartiene non al gruppo degli animandi ma al sistema sociale formato dal gruppo degli animandi in relazione con lui.

Il secondo motivo aiuta a chiarire anche quest'ultima affermazione forse un po' oscura.

Si è già detto che l'animatore deve governare il cambiamento e, cioè, il processo attraverso cui le persone e il gruppo maturano. Ora è chiaro che per poter svolgere questa funzione, specialmente per i cambiamenti del secondo tipo, l'animatore deve operare a un livello logico superiore a quello in cui si colloca la vita del gruppo. Egli deve essere a livello «meta».

#### 13.1.1. L'animatore e la sua collocazione a livello «meta»

Un esempio chiarirà questa affermazione.

Si prendano due amici, Giovanni e Carlo, che decidono di fare un gioco che consiste nel comunicare tra di loro dicendosi le cose al contrario. Ad esempio per dire: «Voglio andare al mare», occorre dire: «Non voglio andare al mare». Ora i due amici cominciano a giocare. Si ammetta che a un certo punto Giovanni si stanchi di giocare e che voglia smettere. A questo punto è inevitabile che sia assalito dal dubbio su cosa deve dire per far capire senza equivoci a Carlo che egli vuole smettere di giocare. Infatti se dicesse a Carlo: «Voglio smettere di giocare», questi potrebbe intendere, applicando correttamente le regole del gioco, che egli vuole continuare a giocare. Ma anche se Giovanni, astutamente, dicesse: «Non voglio smettere di giocare», ci sarebbero ugualmente dei problemi. Perché se è pur vero che a livello delle regole del gioco questo significa che Giovanni vuole smettere di giocare è altrettanto vero che Carlo potrebbe essere, legittimamente, sfiorato dal dubbio. Carlo potrebbe, cioè, domandarsi se Giovanni sta parlando utilizzando il linguaggio del gioco oppure quello normale esterno al gioco. Come si può intuire, la comunicazione tra i due si fa confusa.

Il dubbio circa il fatto che uno stia parlando utilizzando le regole del gioco oppure quelle esterne al gioco, impedisce una soluzione rapida ed efficace del dilemma comunicativo.

Questo stato di «impasse» avrebbe potuto essere evitato se i due prima di cominciare a giocare si fossero accordati con una terza persona, Mario ad esempio. Entrambi avrebbero dovuto mantenere con lui un rapporto di comunicazione normale. Se questo fosse avvenuto quando uno dei due giocatori avesse voluto smettere di giocare non avrebbe dovuto fare altro che rivolgersi a Mario dicendogli: «Di' all'altro che mi sono stancato e che voglio smettere di giocare». Mario a questo punto si sarebbe rivolto all'altro giocatore ripetendogli il messaggio e il gioco sarebbe finito all'istante.

Giovanni-« - - - - - »- Carlo

!N1/4Mario

Questo semplice esempio evidenzia che nella situazione descritta vi sono due livelli di comunicazione che si intrecciano: quello interno al gioco e quello esterno al gioco. In altre parole, questo significa che vi è un linguaggio del gioco e un linguaggio sul gioco.

Il linguaggio del gioco è quello «al contrario», quello sul gioco è quello «normale», che come si è visto è stato utilizzato per creare le regole del gioco. In questo caso si può dire che il linguaggio «normale» è un **metalinguag-**

gio, nel senso che è un linguaggio che fissa e descrive il linguaggio del gioco.

Affermare che l'animatore è in posizione «meta», vuol dire semplicemente che egli svolge un ruolo simile a quello di Mario nell'esempio.

L'animatore non parla, cioè, con il gruppo il linguaggio del gioco ma quello sul gioco. Egli non si lascia invischiare dalle dinamiche relazionali e dagli stati affettivi del gruppo, ma le osserva, per quanto possibile dall'esterno.

Per fare questo l'animatore deve utilizzare un linguaggio «tecnico», un linguaggio in grado di descrivere i fenomeni che nel gruppo accadono alla luce della dinamica di gruppo e dell'animazione culturale. La competenza tecnica dell'animatore, richiamata prima, si esprime compiutamente nel linguaggio attraverso cui l'animatore entra in rapporto con il gruppo.

Se invece di questo linguaggio «tecnico» l'animatore utilizzasse il linguaggio del gruppo, divenendo a tutti gli effetti un membro del gruppo, perderebbe la sua capacità di sfuggire a quella ambiguità che è stata espressa nell'esempio. I membri del gruppo, infatti, tutte le volte che l'animatore fa una affermazione potrebbero domandarsi se egli parla come membro del gruppo — e quindi la sua è una affermazione di parte —, oppure se egli parla come responsabile del gruppo — al di sopra delle parti —. I suoi interventi sarebbero perciò vissuti contraddittoriamente e sarebbero fonte di fraintendimenti. Questo accadrebbe con minore frequenza se l'animatore stimolasse un cambiamento/1 e con maggiore frequenza se egli proponesse un cambiamento/2.

### 13.2. L'ANIMATORE E L'EMPATIA

A qualcuno la proposta della posizione «meta» dell'animatore potrà, a prima vista, apparire un un po' fredda anche se magari riconosce che essa è necessaria.

Questa impressione è errata, perché l'animatore ha un'altra via per esprimere il suo amore, la sua fiducia e la sua solidarietà al gruppo e ai suoi membri. Essa è costituita dall'empatia, che è un sentimento che può esprimersi anche senza «l'appartenenza» dell'animatore al gruppo.

L'empatia si può dire che consista nella capacità dell'animatore di:

— «mettersi nei panni» dei membri del gruppo e, quindi, di percepire i loro vissuti soggettivi assumendo il loro stesso punto di vista;

— far sentire ai membri del gruppo la sua solidarietà e la sua fiducia.

Se l'animatore gioca con questo stile la sua interazione con il gruppo, allora pur dalla posizione «meta» riuscirà a renderla calda e solidale. Questo

gli consentirà di non apparire come un estraneo ma, al contrario, come una persona che pur giocando un ruolo diverso da quello dei membri del gruppo vive con essi una profonda solidarietà che deriva da una comune, significativa per entrambi, esperienza esistenziale.

Questo suo modo particolare di porsi è quello più idoneo a favorire il processo di maturazione che è stato descritto nel capitolo precedente.

È da notare che la posizione esterna dell'animatore rispetto al gruppo garantisce la possibilità a ogni persona, adeguatamente motivata e sufficientemente preparata, di svolgere la funzione di animatore di gruppo. Infatti se l'animatore fosse interno al gruppo egli legherebbe, molto spesso, lo svolgimento della sua funzione alla capacità di essere un trascinateur carismatico del gruppo stesso. Cosa, come si è visto, né facile, né apprendibile e, soprattutto, variabile da situazione a situazione. Affermare, invece, la posizione esterna al gruppo dell'animatore significa prescindere dalle sue doti personali. L'animatore è solo un educatore che gioca profondamente la sua competenza nell'interazione solidaristica con il gruppo.

L'animatore non è né il «politico» né l'«esperto» delle cose da fare, dei progetti e delle iniziative del gruppo. Tutte queste funzioni appartengono al gruppo e ai suoi membri. L'animatore non espropria il gruppo della sua capacità di intuizione, di scelta strategica, di governo del compito, in quanto limita la sua azione alle interazioni al fine di favorirne la maturazione.

Questo significa che egli esercita un tipo particolare di leadership che pur provenendo dall'esterno è centrata sul gruppo e che è tutta tesa a liberare le potenzialità delle persone che lo formano. Da questo punto di vista non assomiglia a nessuna delle forme di leadership viste nel decimo capitolo, anche se ne richiama alcune. Essa è uno stile del tutto particolare che ha il proprio nome: animatore.

Tuttavia la posizione esterna e l'empatia non sono ancora sufficienti per definire lo stile della interazione animatore-gruppo. A queste, pur fondamentali, caratteristiche è necessario aggiungere una sorta di codice comportamentale.

### 13.3. IL CODICE DELL'INTERAZIONE ANIMATORE-GRUPPO

Il comportamento dell'animatore mentre comunica con il gruppo è importante, come si è visto, perché è già esso stesso animazione. Si può affermare che è la struttura portante dell'animazione.

I comportamenti che consentono all'animatore di porsi in modo corretto in relazione con il gruppo possono essere raggruppati in quattro categorie.

*Il silenzio come animazione.* L'animatore deve essere consapevole che ogni suo gesto, ogni sua azione, quindi anche i suoi silenzi, sono per il gruppo una comunicazione dotata di significato. Il silenzio dell'animatore non è mai assenza di comunicazione, ma una forma particolare di comunicazione dotata di un suo significato proprio, che influisce sul comportamento dei membri del gruppo. Allo stesso modo i suoi tic, i suoi gesti involontari, i suoi comportamenti incontrollati comunicano qualcosa al gruppo al di là delle sue intenzioni. L'animatore quando interagisce con il gruppo deve controllare ogni suo gesto e gestire con accortezza i suoi silenzi.

L'animatore deve rendersi conto che quando è fisicamente a contatto con il gruppo è anche in comunicazione, che lo voglia o no, con esso.

*L'accettazione integrale dell'altro.* L'animatore deve sviluppare uno sforzo costante affinché la sua comunicazione con il gruppo riesca a far sentire ai suoi membri che essi sono riconosciuti, accettati e rispettati nella loro specifica individualità e nel loro modo particolare di essere.

Questo risultato non può essere ottenuto dall'animatore a parole, in quanto cioè egli fa dei discorsi nei quali dice di amare, di accettare e di rispettare ogni membro del gruppo, ma solo in quanto egli testimonia questo suo sentimento nei suoi atteggiamenti pratici, quotidiani, e nel suo modo di porsi in relazione con il gruppo.

È questa l'interazione che avviene attraverso gli atteggiamenti piuttosto che con le parole. Essa, senza alcun dubbio, è quella più importante per l'animazione.

I comportamenti che manifestano questo atteggiamento dell'animatore sono quelli tesi a far sì che ogni comunicazione che i membri del gruppo promuovono riceva sempre una risposta adeguata e attenta, anche se a promuoverla è il membro del gruppo meno importante e più marginale, secondo le gerarchie interne del gruppo.

Infatti, se un membro del gruppo afferma qualcosa e questa affermazione non riceve alcuna risposta da parte degli altri membri del gruppo, allora l'animatore deve riproporre in forma di quesito al gruppo l'intervento rimosso. Molti altri esempi potrebbero essere sviluppati, ma dovrebbe ormai essere sufficientemente evidente che la preoccupazione centrale dell'animatore deve essere quella di garantire che ogni membro del gruppo si senta veramente accettato e riconosciuto in ogni suo atto esistenziale.

*La partecipazione senza reattività immediata.* L'animatore non deve mai rispondere alle provocazioni del gruppo.

Provocazioni che possono consistere nell'aggressività da parte del gruppo in toto o in alcuni suoi membri, oppure nel tentativo di portare l'animatore «dalla propria parte» attraverso una sorta di seduzione. In altre parole,

l'animatore deve sempre essere solo lo specchio che riflette il gruppo. Deve essere colui che aiuta i membri del gruppo ed il gruppo stesso a leggersi e a comprendersi, andando al di là delle apparenze disegnate dalla falsa coscienza e dall'abitudine.

L'animatore è l'interazione che conferma la verità esistenziale dell'altro, inteso come membro del gruppo. È colui che cerca nell'interazione la verità dell'essere, l'autenticità umana, la fedeltà al proprio progetto di sé che realizza anche attraverso il coraggio di verificarlo con le persone con cui entra in un rapporto significativo.

L'animatore è un uomo che cerca sino in fondo l'autenticità della avventura rischiosa ma feconda dell'apertura incondizionata verso gli altri esseri viventi.

*La comunicazione sulla relazione.* L'animatore deve favorire la possibilità concreta di ogni membro del gruppo di comunicare «sulla comunicazione» che gli altri membri del gruppo e l'animatore instaurano con lui.

In un modo più semplice, questo significa che ad ogni persona del gruppo deve essere data la possibilità, in alcuni casi, di non rispondere nel merito a una domanda o a una affermazione, ma, al contrario, gli deve essere consentito di discutere sul come è formulata la stessa domanda.

Un esempio chiarirà meglio questo concetto.

Se una persona dice a un'altra: «Non dovresti essere così sottomessa!», qualsiasi cosa la persona che riceve la comunicazione faccia in risposta non può che affermare o ribadire la sua sottomissione. Infatti, se per dimostrare di non essere sottomessa la persona si ribella, essa dimostra di essere sottomessa in quanto obbedisce a chi le comanda di non essere sottomessa. Se essa non si ribella, dimostra ugualmente di essere sottomessa, perché permane in uno stato di sottomissione, dimostrando che l'invito era alquanto appropriato.

L'unico modo che la persona ha di uscire da questa situazione, che ad altro non serve che a ribadire e a rafforzare il suo stato di sottomissione, è che essa abbia la possibilità di dire a chi la invita a essere meno sottomessa le cose che si sono appena dette; ciò al fine di dimostrare che questo invito non le è di alcun giovamento e che, alla fine, esso non è che un sottile atto di dominio.

Solo se può fare questo tipo di comunicazione la persona sottomessa ha reali possibilità di emancipazione.

L'animatore deve garantire la possibilità da parte di ogni membro del gruppo di comunicare a questo livello. Se opera in questa direzione egli aiuta le persone a prendere coscienza della gabbia delle relazioni/comunicazioni che le imprigionano e impediscono loro di essere se stesse all'interno del-

la vita sociale. La ricerca dell'autenticità nasce nella critica delle relazioni/comunicazioni della vita sociale. Le interazioni sono l'unica possibilità di libertà autentica che le relazioni interpersonali hanno, in quanto esse sole consentono il feed-back anche su quegli aspetti cui si è ora accennato.

### 13.4. IL CONTENUTO DELLA INTERAZIONE ANIMATORE-GRUPPO

L'animatore, anche se opera a livello «meta» e interviene in modo privilegiato sulle dinamiche relazionali, quando comunica, elabora e trasmette pure dei contenuti.

Non esiste, o almeno è molto rara, nella dimensione umana una comunicazione priva di contenuti che non siano quelli affettivo-relazionali. Questo significa che occorre anche affrontare la comunicazione animatore-gruppo dal punto di vista dei contenuti.

È sin troppo evidente che il contenuto della comunicazione animatore-gruppo è determinato dalla particolare attività che il gruppo svolge e dalla intenzionalità educativa dell'animatore. L'animazione si svolge, infatti, all'interno di gruppi religiosi, culturali, socio-politici, sportivi, solidaristici, ecc. Ognuno di questi privilegia, all'interno dell'area del significato globale che è esprimibile in una comunicazione umana, un'area particolare.

Nonostante le differenze legate all'attività del gruppo, vi è a livello del contenuto una dimensione di cui ogni animatore deve tenere conto. Questa dimensione è importante perché interviene nella costruzione dell'identità personale dentro la cultura che, come si è ricordato all'inizio, è uno dei tre obiettivi centrali dell'animazione culturale. Come si è già anche visto, il tramite fondamentale di questa identità è costituito dall'apprendimento e dall'uso corrente della lingua. È ora possibile chiarire meglio questa affermazione.

#### 13.4.1. I significati della comunicazione

L'uomo non vede la realtà così come essa è veramente. La sua visione delle cose, infatti, passa attraverso un particolare filtro costituito dalla lingua e dalla cultura che egli abita. La realtà, cioè, gli si presenta in una forma che in parte è determinata dalla sua cultura e dalla sua lingua, oltre che, naturalmente, dalla natura della stessa realtà. Due uomini percepiscono la stessa realtà solo se parlano la stessa lingua e possiedono la stessa cultura.

La comunicazione è condivisione, come si è visto, solo quando riesce a stabilire tra i comunicanti un comune terreno di significati. In questa prospettiva, quindi, il significato è uno dei problemi centrali dell'animazione.

Come si è visto quando si parla del significato non si fa riferimento, ad esempio, alla definizione che di una parola dà un dizionario. Questa definizione, infatti, contiene solo la parte letterale del significato della parola, che è molto più complesso.

Al significato appartiene anche l'esperienza emotiva, individuale e sociale, che si è condensata intorno a una certa parola.

Oltre a questo occorre rilevare che il significato riceve anche un contributo rilevante dal contesto in cui è utilizzata la parola o il segno che la esprime.

#### 13.4.2. Il significato come evento del confronto tra le esperienze dei membri del gruppo

L'uscita della persona dall'isola della propria soggettività può essere favorita dall'animatore attraverso un'azione tesa al collegamento dei segni linguistici, dei discorsi e, quindi, dei concetti che la persona esprime all'esperienza concreta della vita di gruppo.

Ciò consente, oltre che la costruzione di un'area di significati comuni tra i membri del gruppo, anche il superamento da parte delle singole persone dell'atteggiamento «ideologico». Questo tipo di atteggiamento, infatti, si manifesta ogni volta che la persona entra in relazione con la realtà proiettando su questa i suoi concetti astratti «a priori» e i suoi sogni a occhi aperti. Tutte le volte, cioè, che essa non si lascia provocare dalla irripetibile novità di cui è portatrice ogni situazione sociale. L'ideologia è una forma di violenza del pensiero sull'autonomia, irriducibile, della vita sociale e di quella del mondo in generale, l'ideologia è la più pericolosa forma di isolamento della persona umana, sia dagli altri che dalla natura in generale.

Compito dell'animatore nella costruzione di relazioni interpersonali autentiche è allora di operare affinché:

— si stabiliscano tra le persone comunicazioni fondate sul confronto tra le varie esperienze personali e sociali. Attraverso questo confronto di esperienze individuali ogni membro del gruppo può allargare il dominio dei suoi significati sino a includere, almeno in parte, quelli degli altri membri del gruppo. Ciò rende possibile la condivisione e la partecipazione vera nella comunicazione anche a livello di significati;

— ogni discorso del gruppo si colleghi sempre a una o più esperienze. Se, ad esempio, si parla d'amore, occorre immediatamente verificare qual è l'esperienza concreta che i membri, il gruppo e la società in cui questo è inserito fanno dell'amore;

— la lingua che il gruppo utilizza ricuperi sempre la storia e la tradizione culturale della società che l'ha prodotta.

L'identità delle persone si rafforza quando esse sono in grado di colle-

gare le parole e i concetti, oltre che con la propria esperienza, con quella delle persone che prima, nel passato, hanno abitato la cultura e il suolo che ora esse abitano. Ad esempio, la parola «pane» ha oggi un significato ben diverso da quello del passato. Ebbene, fare identità significa leggere questo significato attuale sopra la filigrana dei suoi significati passati e delle esperienze che li hanno prodotti.

Si deve perciò affermare che la funzione dell'animatore nella comunicazione è anche quella di collegare le parole alla realtà, togliendole dalla morta prigione in cui l'ideologia e le varie forme dell'alienazione le hanno collocate.

### 13.4.3. La relazione definisce il significato dei contenuti

Come si è visto nel quinto capitolo la comunicazione che avviene tra i membri del gruppo si gioca a due livelli: quello della relazione e quello del contenuto. Gli studi sulla comunicazione umana da tempo hanno messo in luce che la relazione si pone come criterio di verità del contenuto. Ad esempio, è il tipo di relazione in atto tra i comunicanti che dice a chi riceve il messaggio come deve decodificarlo, se in modo letterale o metaforico.

Questo è molto importante a livello educativo, dove può succedere che l'educatore annunci con molta convinzione e foga alcuni valori, e che poi con la sua condotta pratica, dentro la relazione educativa, li smentisca.

Quando si verifica questo, l'effetto sull'educando è o la paralisi, dovuta al blocco emotivo intorno al valore, oppure la scelta, come vero, non di ciò che viene detto ma di ciò che viene fatto.

L'animatore deve sfuggire sempre a questo rischio, nel senso che tutte le cose che afferma devono trovare la loro conferma nella sua relazione con il gruppo e i suoi membri. L'animatore, piuttosto che «predicare» valori o comportamenti che non può praticare, deve tacere. Infatti il gruppo fa la prima esperienza della realtà dei suoi discorsi nella relazione con l'animatore. L'animatore deve essere un esempio di realismo attraverso la sua autenticità. Questo non significa che egli deve essere un santo, ma solo che deve essere sincero con se stesso e con il gruppo. Se ritiene di dover annunciare un valore che nella sua vita, nonostante tutti gli sforzi, non riesce a vivere con pienezza, deve portare, insieme alla enunciazione, anche la testimonianza della difficoltà di vivere sino in fondo quel valore. Chi confessa la propria debolezza può essere compreso. Chi maschera la propria debolezza con la tracotanza può sperare solo nella stima degli ipocriti.

Dire che la relazione è il criterio di verità del contenuto della comunicazione animatore/gruppo non è nient'altro che un modo per affermare che questa comunicazione per essere efficace deve essere autentica. In questo

si ha un superamento della concezione che vede l'animatore come un «leader naturalista», cioè come un freddo e impersonale tecnico. L'animatore, come si è visto, pur essendo esterno al gruppo, non è solo un tecnico, ma un militante che si implica in un modo esistenzialmente significativo nella relazione con il gruppo. Per questo motivo la validazione della sua azione non può avvenire solo a livello dell'analisi della sua competenza nella dinamica di gruppo, ma anche dalla autenticità della sua motivazione educativa e dello sforzo di viverla pur tra mille scacchi e difficoltà.

### 13.5. DOVE LA COMUNICAZIONE È SILENZIO

Sino ad ora si è esaminata la parte attiva della comunicazione, quella che realmente accade nel gruppo. Si è visto ciò che viene detto nel gruppo sia con i segni linguistici che con il comportamento. Si è visto anche il caso del silenzio, che tale però non poteva essere considerato in assoluto, in quanto era lo stesso una forma di comunicazione.

A questo punto è possibile, e forse utile, introdurre una breve suggestione intorno al silenzio del gruppo, al suo non detto e non dicibile. Al silenzio vero, cioè a quello che non può essere considerato comportamento ma solo assenza, di cui nessuno narra salvo i poeti e i mistici.

Se si considera l'universo del significato, quello totale, costituito da tutto ciò che potrebbe essere detto più quello che non può essere detto, si può, senza tema di smentita, affermare che in qualsiasi gruppo umano viene detta una piccolissima parte di questo enorme universo di significato. L'inespresso, il non detto e l'indefinibile rappresentano una parte di significato molto più grande di quella che può essere detta.

Ciò che viene detto nel gruppo sta al significato totale nello stesso rapporto con cui una *mappa* sta al *territorio*. Una mappa, per sofisticata, ricca e dettagliata che sia, riesce a descrivere una parte molto piccola della complessità del territorio. I segni della mappa rimandano a una realtà che è molto più variegata e ricca di fenomeni e di particolari di quanto si possa immaginare. Il segno di una casa può nascondere una costruzione squallidamente anonima o un capolavoro architettonico. In ogni caso il segno non lascia minimamente intuire la vita che si svolge dentro quella casa.

Tuttavia, nonostante la sua incompiutezza, di solito tutti riconoscono che la mappa è utile a guidare i passi di un viandante. La mappa non descrive compiutamente la realtà, ma è uno strumento per scoprire quella realtà in tutta la sua ricchezza.

La comunicazione in un gruppo, pur essendo parziale, incompleta rispetto all'universo del senso totale, fa come la mappa, poiché consente di orientar-

si e nello stesso tempo di scoprire, tra i vari segni o punti di riferimento della mappa, gli spazi bianchi o vuoti.

Il vuoto della mappa non è un nulla ma un *frammento di significato inespresso e inesprimibile*. La comunicazione espressa individua queste zone di inespresso e le rende disponibili, come per il viandante, all'esplorazione.

Il silenzio del gruppo è da considerare allora *uno scrigno inesplorato di senso*. Ma per trovarlo bisogna cercarlo.

Occorre cioè che l'animatore sia disponibile a questa ricerca, che anzi la ponga come il limite di senso a cui lo avvicina faticosamente il suo comunicare.

È necessario che attraverso esperienze successive aiuti il gruppo a cogliere che il silenzio non è il nulla o l'assenza del tutto, che il non detto è invece lo scrigno che raccoglie il tutto: tutto ciò che non può dirsi se non nell'eclissi delle forme sensibili, che rimandano a una sommaria mappa del significato totale. La comunicazione nel gruppo è quindi su ciò che viene detto, ma anche sul silenzio del non detto e del non dicibile.

Animare è anche *educazione alla scoperta del silenzio*.

Tuttavia questo silenzio può essere percepito solo se nel gruppo si comunica, esistono linguaggi e sistemi, di segni e simboli efficaci. Se non vi fosse comunicazione attiva il silenzio non sarebbe percepibile, perché nessuna mappa lo renderebbe accessibile. Tra detto e non detto esiste una complementarietà inscindibile.

Più il gruppo evolve e sviluppa la sua capacità di comunicazione, più rende disponibile l'accesso e la capacità di comprensione del silenzio.

La comprensione «espressa» nel gruppo può essere fatta corrispondere alla precisione di una mappa. Più la mappa è precisa e più il cammino nell'inesplorato è sicuro.

Non bisogna però ipercomunicare perché tanti segni non necessari coprirebbero quegli spazi bianchi che sono nella mappa il luogo del mistero, dell'avventura possibile... del silenzio. L'animatore deve sviluppare la comunicazione lasciando però che tra i segni della mappa fioriscano gli spazi bianchi del silenzio. Altrimenti la comunicazione diviene rumore che nasconde al gruppo la ricchezza del significato nascosto oltre ciò che viene detto.

## BIBLIOGRAFIA

- J. ADELSON, *The teacher as a model*, in «The American Scholar», 1961, n. 30, pp. 383-406.
- F.H. ALLPORT, *Institutional behavior*, Chapel Hill, Caroline 1933.
- D. ANZIEU, *Il gruppo e l'inconscio*, Roma 1979.
- S. AYESTARAN ETXEBERRIA, *Psicoterapia esistenziale di gruppo*, Assisi 1983.
- W.R. BION, *Esperienze nei gruppi*, Roma 1971.
- O. COTINAUD, *Dinamica di gruppo e analisi delle istituzioni*, Roma 1977.
- R. DE NEGRI TRENTIN, *Esperimenti di psicologia di gruppo*, Milano 1977.
- E. DURKHEIM, *Le regles de la méthode sociologique*, Paris 1859.
- L. FESTINGER, *Informal social communication*, in «Psychological Review», 1950, n. 57, pp. 271-282.
- L. FESTINGER E H.H. KELLEY, *Changing attitudes through social contact*, Ann Arbor, Mich. 1951.
- L. FESTINGER E J. THIBAUT, *Interpersonal communication in small groups*, in «Journal of Abnormal and Social Psychology», 1951, n. 46, pp. 92-99.
- S.H. FOULKES, *La psicoterapia gruppoanalitica*, Roma 1976.
- S. FREUD, *Il disagio della civiltà*, Torino 1971.
- S. FREUD, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Londra 1949.
- C. GIBB, *Leadership*, in G. LINDZEY e E. ARONSON (a cura di), *The handbook of social psychology*, 1969.
- A.W. HALPIN e B.J. WINER, *The leadership behavior of the airplane commander*, Columbus, Ohio 1952.
- G.A. HEISE e G.A. MILLER, *Problem Solving by small groups using various communications nets*, in «Journal of Abnormal and Social Psychology», 1951, n. 46, pp. 327-335.
- G.C. HOMANS, *The human group*, New York & London 1950.
- J. KLEIN, *The study of group*, London 1956; trad. it., *Sociologia dei gruppi*, Torino 1968.
- H.J. LEAVITT, «Some effects of certain communications patterns on group performance», in «Journal of Abnormal and Social Psychology», 1951, n. 46, pp. 38-50.
- K. LEWIN, R. LIPPIT e R.K. WHITE, *Patterns of aggressive Behavior in experimentally created social climates*, in «Journal of Psychology», 1939, n. 10, pp. 271-299.
- J. LUFT, *Of human interaction*, Palo Alto, California 1969, p. 64; trad. it., *Dinamica delle relazioni interpersonali*, Torino 1985.
- B. PAT DE MARÉ, *Prospettive di psicoterapia di gruppo*, Roma 1973.

- M. MEAD, *Cooperation and competition among primitive peoples*, New York 1937.
- J.L. MORENO, *Who shall Survive?*, New York 1934; trad. it., *Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Milano 1964.
- R. MUCCHIELLI, *La dinamica di gruppo*, Leumann (Torino) 1970.
- D. O'DONOVAN, «*Detachment and trust in psychotherapy*», in «*Psychotherapy*», 1965, 4, pp. 174-176.
- M. OLMSTED, *I gruppi sociali elementari*, Bologna 1963.
- A.K.C. OTTAWAY, *Esperienze di gruppo sull'apprendimento*, Roma 1970.
- M. POLLO, *L'animazione culturale dei giovani*, Leumann (Torino) 1986.
- M. POLLO, *Quale uomo*, Casale Monferrato 1985.
- C.R. ROGERS, *I gruppi di incontro*, Roma 1976.
- B. RUSSEL, *Mysticism and logic and other essay*, New York 1929.
- S. SCHACHTER, *Deviation, rejection and communication*, in «*Journal of Abnormal and Social Psychology*», 1951, n. 46, pp. 190-207.
- M.E. SHAW, *Some effects of problem complexity upon problem solution efficiency in different communication nets*, in «*Journal of Experimental Psychology*», 1954, n. 48, pp. 211-217.
- J. STOETZEL, *Psicologia sociale*, Roma 1964.
- J. THIBAUT, *An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups*, in «*Human Relations*», 1950, n. 3, pp. 251-278.
- P. WATZLAWICK, J. BEAVIN HELMICK E D.D. JACKSON, *Pragmatica della comunicazione umana*, Roma 1971.
- P. WATZLAWICK, J.H. WEAKLAND E R. FISCH, *Change*, Roma 1974.

## INDICE

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>Introduzione</b> .....  | Pag. | 5  |
| <b>1. Quale uomo per il gruppo di animazione culturale?</b> .....                                  |      | 7  |
| L'antropologia di base dell'animazione culturale .....   | •    | 9  |
| 1.1. L'uomo come sistema non determinato e aperto .....  | •    | 10 |
| 1.2. La progettualità come azione fondamentale della vita umana .....                              | •    | 11 |
| 1.3. La cultura sociale come grammatica del progetto d'uomo .....                                  | •    | 12 |
| 1.4. La coppia cultura-comunicazione .....   |      | 13 |
| 1.4.1. Individualità e collettività: un matrimonio indissolubile ...                               | •    | 14 |
| 1.4.2. L'interrelazione dei progetti di vita delle persone umane                                   | •    | 15 |
| 1.4.3. La responsabilità come sorgente della progettualità, o vice-versa .....                     | •    | 16 |
| 1.5. L'uomo come produttore di significati .....   | •    | 17 |
| 1.6. L'uomo obiettivo e soggetto dell'animazione: una sintesi .....                                | •    | 17 |
| 1.7. L'uomo come sistema aperto: una riflessione e una definizione                                 |      | 18 |
| <b>2. Gli obiettivi e il metodo dell'animazione culturale</b> .....                                | •    | 21 |
| Una sintesi .....  | •    | 23 |
| 2.1. L'animazione culturale come filosofia della vita .....  | •    | 23 |
| 2.2. Gli obiettivi .....   | •    | 24 |
| 2.3. Il metodo .....   |      | 25 |
| 2.3.1. L'accoglienza incondizionata dei soggetti educativi e del loro mondo .....                  | •    | 25 |
| 2.3.2. La relazione educativa interpretata in chiave di comunicazione esistenziale .....           | •    | 26 |
| 2.3.3. Il gruppo come luogo privilegiato dell'esperienza educativa dell'animazione culturale ..... | •    | 27 |
| 2.3.4. L'uomo originale di alcuni strumenti e tecniche formativo-educative .....                   | •    | 27 |
| <b>3. Perché il gruppo primario è un luogo educativo</b> .....                                     | •    | 29 |
| Lo spazio-tempo del gruppo .....   | •    | 31 |
| 3.1. La funzione del gruppo nell'attuale condizione giovanile .....                                | •    | 31 |
| 3.2. Il gruppo come risposta ad alcuni bisogni primari umani .....                                 |      | 33 |
| 3.2.1. I bisogni alla base del gruppo .....  | •    | 33 |
| 3.2.2. La istituzionalizzazione della trama delle relazioni .....                                  | •    | 34 |
| 3.3. Il gruppo come luogo primario della presa di coscienza .....                                  | •    | 35 |
| 3.3.1. La presa di coscienza dell'unità nella diversità .....                                      |      | 36 |
| 3.3.2. La presa di coscienza della solidarietà con l'umanità .....                                 | •    | 37 |
| 3.3.3. La presa di coscienza del senso globale della vita .....                                    | •    | 38 |
| 3.4. La presa di coscienza e la maturazione integrale .....  | •    | 39 |

|   |           |   |            |
|---|-----------|---|------------|
| <b>4. Il piccolo gruppo come sistema di comunicazione .....</b>                                       | <b>41</b> |   |            |
| Cosa è il gruppo .....  | 43        |   |            |
| 4.1. La definizione di piccolo gruppo .....   | 44        |   |            |
| 4.2. Il gruppo come sistema di comunicazione .....  | 45        |   |            |
| 4.3. Le caratteristiche del gruppo in quanto sistema .....  | 46        |   |            |
| 4.3.1. Il gruppo come un tutto .....  | 48        |   |            |
| 4.3.2. Il gruppo come comunicazione circolare .....   | 48        |   |            |
| 4.3.3. Il gruppo e il «principio di equifinalità» .....   | 50        |   |            |
| <b>5. L'interazione .....</b>   | <b>51</b> |   |            |
| Il nome della comunicazione interpersonale nel piccolo gruppo .....                                   | » 53      |   |            |
| 5.1. Le caratteristiche della comunicazione a faccia a faccia .....                                   | » 53      |   |            |
| 5.1.1. L'interazione e la parallazione .....  | » 55      |   |            |
| 5.2. La comunicazione come evento circolare .....   | » 55      |   |            |
| 5.2.1. Il coinvolgimento emotivo .....  | » 56      |   |            |
| 5.2.2. Verso significati comuni .....   | » 58      |   |            |
| 5.3. L'interazione misura della partecipazione e della coesione del gruppo .....                      | » 59      |   |            |
| 5.4. Criteri per l'analisi delle interazioni .....  | » 60      |   |            |
| 5.4.1. L'interazione forzata .....  | » 60      |   |            |
| 5.4.2. Il prevalere del compito .....   | » 61      |   |            |
| 5.4.3. La pressione dell'ambiente esterno .....   | » 62      |   |            |
| 5.5. Strumenti per l'analisi delle interazioni di gruppo .....  | » 63      |   |            |
| 5.5.1. Le tavole di Bales .....   | » 63      |   |            |
| 5.5.2. La finestra di Johari .....  | » 65      |   |            |
| 5.6. Il feed-back come controllo dell'interazione .....   | » 66      |   |            |
| 5.7. L'interazione e lo sviluppo della persona umana: il ruolo della fiducia e della tolleranza ..... | 69        |   |            |
| <b>6. La trama delle interazioni - 1 .....</b>  | <b>71</b> |   |            |
| La rete di comunicazione del gruppo .....   | 73        |   |            |
| 6.1. Cosa è la rete di comunicazione del gruppo .....   | 73        |   |            |
| 6.2. La rete di comunicazione e la distribuzione del potere e dell'informazione .....                 | 75        |   |            |
| 6.3. I problemi quantitativi della partecipazione .....   | 76        |   |            |
| 6.3.1. L'indice di centralità .....   | 77        |   |            |
| 6.3.2. Il diametro del gruppo .....   | 78        |   |            |
| 6.3.3. La somma dei vicini .....  | 79        |   |            |
| 6.3.4. La differenziazione della rete del gruppo in sottoreti .....                                   | 79        |   |            |
| 6.4. Forma della rete di comunicazione, prestazioni e morale del gruppo .....                         | 80        |   |            |
| 6.4.1. L'esperimento di Leavitt .....   | 80        |   |            |
| 6.4.2. L'influenza di altre variabili .....   | 82        |   |            |
| <b>7. La trama delle interazioni - 2 .....</b>  | <b>85</b> |   |            |
| La struttura di comunicazione del gruppo .....  | 87        |   |            |
| 7.1. Cosa è la struttura di comunicazione del gruppo .....  | 87        |   |            |
| 7.2. La formazione dei sottogruppi .....  | 88        |   |            |
|   |           | 7.2.1. Fattori di scelta della struttura .....  | <b>89</b>  |
|   |           | 7.2.2. La restrizione delle possibilità di comunicazione .....                        | 90         |
|   |           | 7.2.3. L'attenzione alla struttura sotterranea .....                                  | <b>91</b>  |
|   |           | 7.3. Sentimenti di simpatia e di antipatia: il ruolo dell'interazione .....           | 92         |
|   |           | 7.3.1. Fattori di nascita della simpatia .....  | 92         |
|   |           | 7.3.2. Fattori di nascita dell'antipatia .....  | <b>93</b>  |
|   |           | 7.4. Il test sociometrico di Moreno .....   | 94         |
|   |           | <b>8. La coesione, le norme, il conformismo e la devianza del gruppo .....</b>        | <b>99</b>  |
|   |           | La forza di gravità del gruppo .....  | 101        |
|   |           | 8.1. La coesione e i fattori che la determinano .....                                 | 101        |
|   |           | 8.1.1. L'attrazione di gruppo e le motivazioni personali .....                        | 102        |
|   |           | 8.1.2. L'attrazione e le relazioni interpersonali .....                               | 102        |
|   |           | 8.2. Coesione e comunicazione .....   | 104        |
|   |           | 8.3. La formazione del conformismo nel gruppo .....                                   | 105        |
|   |           | 8.4. La formazione delle norme nel gruppo .....                                       | 107        |
|   |           | 8.5. La devianza, la marginalità ed il rifiuto della comunicazione nel gruppo .....   | 108        |
|   |           | 8.5.1. Gli standard di gruppo .....   | 109        |
|   |           | 8.5.2. Gli standard e la simpatia-antipatia dei membri del gruppo .....               | 110        |
|   |           | 8.5.3. Il gruppo e la devianza .....  | 111        |
|   |           | 8.5.4. Comunicazione e devianza nel gruppo .....                                      | 112        |
|   |           | <b>9. La cooperazione e la competizione nel gruppo .....</b>                          | <b>115</b> |
|   |           | La solidarietà come frontiera della cooperazione .....                                | <b>117</b> |
|   |           | 9.1. La definizione della cooperazione e della competizione .....                     | 117        |
|   |           | 9.1.1. Rivalità e aiuto .....   | 118        |
|   |           | 9.2. La cooperazione e la competizione come forme di comunicazione .....              | 120        |
|   |           | 9.3. Le differenze di funzionamento tra gruppi competitivi e gruppi cooperativi ..... | 121        |
|   |           | <b>10. Il potere, l'influenza sociale e la leadership nel gruppo .....</b>            | <b>123</b> |
|   |           | Comunicazione e influenza sociale .....   | 125        |
|   |           | 10.1. Le forme dirette e indirette dell'esercizio del potere .....                    | 125        |
|   |           | 10.2. Le altre forme dirette di esercizio del potere nelle interazioni .....          | <b>126</b> |
|   |           | 10.3. Il contagio, ovvero il potere del collettivo .....                              | <b>128</b> |
|   |           | 10.4. Chi è il leader? .....  | 129        |
|   |           | 10.5. Fattori che caratterizzano la funzione del leader .....                         | 131        |
|   |           | 10.6. Due orientamenti della leadership .....   | 132        |
|   |           | 10.7. Cinque stili di leadership .....  | <b>134</b> |
|   |           | <b>11. L'organizzazione ed il processo di decisione di gruppo .....</b>               | <b>137</b> |
|   |           | La decisione come mistero della libertà .....   | <b>139</b> |
|   |           | 11.1. La decisione come processo di comunicazione .....                               | <b>139</b> |
|   |           | 11.2. La decisione quando tutti i membri partecipano alla sua formulazione .....      | 141        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 11.3. La decisione in presenza di una partecipazione differenziata ....   | » | 143        |
| 11.3.1. L'importanza del sistema di riferimento .....   | » | 143        |
| 11.3.2. Alcune attenzioni educative .....   | » | 144        |
| <b>12. Conservazione e cambiamento nel gruppo .....</b>   |   | <b>147</b> |
| La maturità come obiettivo del cambiamento .....  |   | 149        |
| 12.1. Il gruppo ed il cambiamento .....   |   | 149        |
| 12.2. Il gruppo come sistema evolutivo .....  |   | 151        |
| 12.3. Il percorso dell'animazione: le tappe attraverso cui il gruppo raggiunge la maturità .....                          | » | 151        |
| 12.3.1. La prima tappa: la comunicazione tra i ruoli .....  | » | 152        |
| 12.3.2. La seconda tappa: buttare la maschera, ovvero la nascita e la prima infanzia delle interazioni .....              | » | 153        |
| 12.3.4. La terza tappa: la scoperta del gruppo-rifugio, ovvero la regressione verso interazioni parzialmente autentiche . | » | 154        |
| 12.3.5. La quarta tappa: la crisi, la nascita delle interazioni autentiche e dell'autogestione .....                      | » | 155        |
| 12.4. Il processo di maturazione del gruppo e l'individuo .....   | » | 156        |
| <b>13. Il ruolo e l'azione dell'animatore di gruppo .....</b>   |   | <b>159</b> |
| La solitudine dell'animatore .....  |   | 161        |
| 13.1. L'animatore dentro e fuori dal gruppo .....   |   | 162        |
| 13.1.1. L'animatore e la sua collocazione a livello «meta» .....  |   | 163        |
| 13.2. L'animatore e l'empatia .....   |   | 164        |
| 13.3. Il codice dell'interazione animatore-gruppo .....   |   | 165        |
| 13.4. Il contenuto della interazione animatore-gruppo .....   |   | 168        |
| 13.4.1. I significati della comunicazione .....   |   | 168        |
| 13.4.2. Il significato come evento del confronto tra le esperienze dei membri del gruppo .....                            |   | 169        |
| 13.4.3. La relazione definisce il significato dei contenuti .....   |   | 170        |
| 13.5. Dove la comunicazione è silenzio .....  |   | 171        |
| <b>Bibliografia .....</b>   | » | <b>173</b> |