

L'interazione nei gruppi

Elementi di psicologia applicata

Elena Bonamini

“Le informazioni e i dati contenuti in questo documento sono soggetti ai diritti di proprietà intellettuale di Elena Bonamini e sono tutelati dalle leggi in vigore. Tutti i diritti di traduzione, di riproduzione, di diffusione, di distribuzione, di elaborazione, di memorizzazione elettronica e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi microfilm e copie fotostatiche), anche a scopo didattico sono coperti da copyright. La riproduzione con qualsiasi mezzo analogico o digitale può essere effettuata solo con il consenso scritto di Elena Bonamini. elena.bonamini@libero.it.”

Indice

Indice	0
Introduzione	2
Quand'è che possiamo parlare di gruppo?	4
Essere gruppo in rete.....	4
Sentimento di appartenenza e cambiamento: Transition e Black Bloc.....	7
Le Comunità in transizione: “pensare globalmente, agire localmente”	7
Tra gruppo e folla: fenomeni ondulatori di gruppo.....	8
Lo sviluppo del gruppo. Nascita, vita, rinascita e fine di una delle più famose band del mondo.....	9
1. Periodo di malcontento.....	10
2. L'evento precipitante	10
3. L'identificazione di gruppo	10
4. La produttività del gruppo.....	11
5. Individuazione	11
6. Il declino	12
Gruppo come equipe, ovvero: quant'è duro lavorare in gruppo!.....	13
Imparare a lavorare in gruppo.....	14
Sistema di status e gestione dei ruoli.....	14
Integrare ruoli: cosa ne pensa Julio Velasco.....	15
Condividere e rispettare le norme	16
Comunicare per decidere	17
Scheda di lavoro	20
La parola ai giurati	20
Proposta di lavoro	20
Bibliografia.....	21
Sitografia.....	22
Web 2.0	22
Transizione.....	22
Pink Floyd	22
Julio Velasco	22

Introduzione

La vita di tutti i giorni è costellata di gruppi e, rispetto a qualche decennio fa, lo sviluppo della tecnologia ha amplificato le possibilità di interagire, di restare “collegati” di fare gruppo. Succede così che siamo gruppo anche quando, fisicamente, siamo soli soletti nel nostro studio, a casa, ... su un’isola deserta in ferie.

Alla ricerca psicologica che ha stimolato e accompagnato il nascere dell’interesse sui fenomeni di gruppo, oggi si aggiungono pensieri “altri”, come per esempio la sociologia, la filosofia ma anche le neuroscienze, che ci aiutano a comprendere l’inconsistenza di un individuo isolato. La scoperta dei neuroni specchio (*mirror neurons*), un gruppo di cellule specializzate della nostra corteccia cerebrale, ci fa “toccare con mano” che noi abbiamo una disposizione naturalmente sociale ed è impossibile concepire un *io* senza un *noi*: è nella relazione che fondiamo la nostra mente¹. Certamente questo vale per tutte le forme che assume la relazione umana e il gruppo ne è sempre un tessuto importante, esso è il primo orizzonte sociale dell’individuo e un luogo privilegiato di sperimentazione di legami interpersonali.

Nel suo libro *Il mito dell’individuo*, Miguel Benasayag² sostiene che “la questione non è come liberare l’individuo dal potere (ndr: del denaro o dalle catastrofi provocate dal neoliberismo), ma piuttosto come liberarci dal potere dell’individuo” [2002, p. 28]. Anche per Benasayag la sola filosofia che esiste è nella relazione: la libertà si dà con gli altri, non senza di loro. Davanti al fenomeno dell’“individualizzazione delle forme di vita” e al progressivo venir meno delle reti sociali istituzionali tradizionali [Beck 2000], il gruppo, soprattutto nella sua valenza di comunità, continua ad essere una risposta alla solitudine e al bisogno di sicurezza degli individui.

Stare in gruppo (in relazione) fa bene alla mente ... e allo spirito.

Pare, dunque che oggi, più di ieri, muoversi e orientarsi in una dimensione gruppale, sia una competenza importante di vita anche per la quantità di risorse che mettiamo in campo –sempre- quando interagiamo con gli altri; risorse che, essendo appunto risorse e quindi limitate, dobbiamo imparare a gestire e a convogliare il più possibile verso i nostri ideali e i nostri progetti di vita ... di troppo gruppo si può anche morire! come testimoniano alcuni fenomeni ed esperienze di gruppo, quali quelle dei *Black Bloc* del G8 di Genova del 2001 o le più recenti di Roma del 15 ottobre (2011).

Affrontare la tematica delle interazioni all’interno di un gruppo significa, fondamentalmente, focalizzarsi sulla trama di relazioni e processi che intrecciandosi tra loro costituiscono la struttura stessa di un gruppo determinandone la sussistenza.

Non è certamente possibile in questo lavoro considerare tutte le numerose tematiche con i loro principi e risvolti che la ricerca di psicologia sociale ha evidenziato ed affrontato nel corso degli anni. Si sono scelte alcune aree ritenute fondamentali cercando il più possibile di collegarle e calarle nella realtà che ci riguarda da vicino con l’intento di comprenderne alcuni fenomeni e dinamiche alla luce di quegli stessi principi e risultati; o, al contrario, utilizzare taluni aspetti di realtà per comprendere i principi.

Il capitolo è suddiviso in due parti: la prima è dedicata al fenomeno gruppo, la seconda alla competenza necessaria per lavorare in gruppo. Così la prima delle domande a cui si è cercato di rispondere è:

- quand’è che possiamo veramente parlare di gruppo?

¹ Giacomo Rizzolatti, direttore del dipartimento di Neuroscienze dell’università di Parma e il suo gruppo di ricerca, nel 1995 localizzarono in entrambe le regioni parietali frontali inferiori del cervello umano un sistema simile a quello che avevano trovato nella scimmia. Studi successivi confermarono la scoperta di questo particolare tipo di neuroni chiamati “specchio”.

² Miguel Benasayag: filosofo, psicanalista argentino. Arrestato tre volte in quanto oppositore del regime militare, fu torturato e passò molti anni in carcere. Oggi vive a Parigi dove si occupa di problemi dell’infanzia e dell’adolescenza.

Se l'interazione -tema di questo capitolo- è la possibilità stessa di esistere di un gruppo, questa è la domanda che scorre sotto tutto il lavoro. Una domanda che sarà di volta in volta accompagnata e sostenute da altri quesiti più puntuali:

- siamo sicuri che tutti i fenomeni che nell'opinione comune vengono considerati "gruppo" lo siano effettivamente?
- esiste una relazione esiste tra un certo modo di fare ed essere gruppo e l'innovazione?
- che differenza c'è tra un social network ed un gruppo di lavoro?
- quali sono le tappe fondamentali di sviluppo di un gruppo?
- qual è la differenza tra un gruppo e un gruppo di lavoro?
- perché è così difficile lavorare in un gruppo composto da professionalità diverse?
- quali sono gli elementi più significativi per apprendere la cultura del lavorare in gruppo?

Parole chiave: *gruppo e gruppi, fenomeni di gruppo, sviluppo del gruppo, gruppo e gruppo di lavoro, lavorare in gruppo.*

Quand'è che possiamo parlare di gruppo?

La prima questione che si pone affrontando la tematica delle interazioni all'interno dei gruppi, è: quando possiamo parlare veramente di gruppo? come distinguere questo particolare "contenitore" di relazioni da altri fenomeni che caratterizzano l'agire sociale degli individui?

Al di là del fatto che tutte le teorie sviluppate all'interno della psicologia sociale, e non solo, hanno contribuito a far accrescere la comprensione sulle dimensioni e sui poliedrici fenomeni di gruppo, ce ne sono alcune che si attagliano di più ad una certa manifestazione di essere gruppo piuttosto che ad un'altra.

Non è dunque il caso di recuperare in questa sede tutta la teorizzazione in merito alla questione, tuttavia è importante, per il nostro viaggio all'interno del gruppo, fare soprattutto riferimento a quelle concezioni che ne mettono soprattutto in luce l'aspetto del legame che, producendo fenomeni dinamici particolari, è l'essenza stessa del gruppo e ne costituisce l'aspetto vitale.

Alcune teorie, focalizzandosi su interazione, interdipendenza e aspetto dinamico della vita di un gruppo, quali caratteristiche fondanti il gruppo stesso, superano la discussione sulla sua composizione - anche in termini di somiglianza tra i membri -, sulla sua grandezza e finalizzazione.

Lewin, applicando al funzionamento del gruppo la teoria del campo, lo considera come una *totalità dinamica*, le cui proprietà strutturali differiscono da quelle delle sue sottoparti in stretta *interdipendenza* tra loro e lo rendono qualcosa di più e di diverso della somma dei suoi membri:

"Il gruppo è qualcosa di più, o, per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha una struttura propria, fini peculiari, e relazioni particolari con altri gruppi.

Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile nei suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Esso può definirsi come una totalità dinamica. Ciò significa che un cambiamento di stato, di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di tutte le altre (Lewin, 1972 o 1951?).

Pensare ad una definizione di gruppo che lo discrimini da altre forme di aggregazione sociale sulla base del numero dei suoi componenti e della possibilità che essi abbiano interazioni dirette faccia a faccia, è restrittivo e non consente di spiegare alcuni fenomeni di gruppo attuali come, per esempio, i social network o il movimento degli Indignados.

Essere gruppo in rete

La stagione del Web 2.1³ (o *New Web*) è caratterizzata da un approccio nuovo alla rete: i nuovi strumenti che potenziano le occasioni di scambio e permettono approcci partecipativi, spostano l'attenzione dallo strumento al soggetto che diventa sempre più attore, produttore e co-produttore di contenuti.

La rete con le articolazioni del social networkin, è ormai luogo prevalente di scambio, di vita sociale e culturale dei "nativi digitali", di costituzione di comunità virtuali fatte da soggetti che condividono un certo argomento o approcci comuni alle relazioni. Tali aggregazioni non sono necessariamente vincolate al luogo o paese di provenienza; essendo una comunità *online*, chiunque può partecipare ovunque si trovi con un semplice accesso alle reti.

Un cambiamento, dunque, che si connota per l'approccio alla condivisione e alla collaborazione rispetto alla mera fruizione e ricezione passiva e, quindi, per la sua dimensione fortemente sociale e socializzante.

³ Il termine è stato coniato durante una sessione di brainstorming in una conferenza tra O'Reilly e MediaLive International (2004). Ma c'è ancora un grande disaccordo circa il significato di Web 2.0, alcuni lo denigrano, considerandolo un termine di marketing, alla moda, ma insignificante, mentre altri lo accettano come il nuovo standard convenzionale.

Tuttavia, la costituzione di uno specifico network, l'esistenza di uno spazio di scambio e condivisione in cui tutti diventano attori, la facilità delle interazioni, la risposta al bisogno di appartenenza dei suoi membri, la motivazione a partecipare, sono elementi sufficienti per poter parlare di gruppo? per poter dire "abbiamo fatto un gruppo", "questo è il mio gruppo"? sono condizioni sufficienti per la sopravvivenza stessa del gruppo?

Emerge, inoltre, la tematica delle appartenenze multiple, delle identità fluide, dell'entrata/uscita facile che riporta al problema dell'individualismo e della fuga dalla responsabilizzazione e dal risultato del gruppo, che possono disorientare e portare ad una dispersione delle risorse potenziali del gruppo.

La vicenda di wikipedia® se da un lato testimonia la forza propulsiva e creativa che viene dal basso, dall'altro mostra che l'interesse comune, lo scopo specifico ed esplicito, anche di collaborazione per la produzione di un risultato finale in termini di prodotto concreto da realizzare, non basta. L'anonimato dei collaboratori (nickname), la confusione o sovrapposizione dei contributi su una stessa voce, l'impossibilità di garantire circa la qualità dei contenuti proposti, ha spinto alla costituzione di un gruppo di volontari, una sorta di comitato editoriale allo scopo di coordinare e controllare. L'esperienza ci mostra come, accanto all'interesse e alla motivazione dei singoli, siano fondamentali alcune norme, linee guida, per la gestione dei contributi e alcune dinamiche di "contenimento dall'alto" se pur nella forma dell'autoproduzione, di una leadership diffusa, senza sfociare in nel dirigismo [Scala 2010].

La cosiddetta *regola dei 150*, introdotta dall'antropologo Dunbar (numero di Dunbar), afferma che il numero massimo di individui con cui relazionarsi in modo stabile, che la capacità di elaborazione del nostro cervello è in grado di sostenere, è circa 150.

Il Web 2.1 con i suoi social network risulta essere così anche un tentativo di violare la "regola dei 150" che pone un limite alla dimensione di ciò che comunemente chiamiamo gruppo.

Riprendendo la descrizione di Trentin delle principali forme aggregative supportate dalla rete, la tabella che segue delinea sinteticamente le loro caratteristiche fondamentali spostando il focus sui principali elementi che definiscono un gruppo (Trentin 2004).

Denominazione	Di cosa si tratta	Scopo	Area di azione	Livello di coesione richiesto	Forme di interazione	Sistema formalizzato di Ruoli
Gruppi di lavoro	Aggregazione di consistenza numerica ridotta, formale, limitata nel tempo e nel compito	Realizzazione di un progetto; soluzione di un problema	Area geografica limitata Solitamente, l'organizzazione di appartenenza	Elevato in vista della realizzazione del compito	Frequenti incontri anche in presenza	Si
Comunità di pratica	Aggregazione di consistenza numerica ridotta, spontanea per la condivisione dei saperi	Favorire, stimolare l'apprendimento organizzativo Innovazione e cambiamento delle prassi	Area geografica contenuta Anche trasversale a più organizzazioni	Elevato	Incontri periodici in presenza	Si, seppure spesso non formalizzati
Comunità delle migliori pratiche	Aggregazione con una missione di tipo informativo	Socializzare, diffondere pratiche sperimentate e ritenute le "migliori"	Trasversalità Ampia portata geografica	Medio-basso	A distanza, non fondamentali gli incontri in presenza	Non fondamentale/ non sempre previsto
Gruppo di interesse	Aggregazione di consistenza numerica elevata, informale, intorno ad un interesse comune	Diffondere informazioni, mettere in contatto persone diverse	Area geografica ampia (globale)	Basso	A distanza	Non richiesto
Condivisione via web	Canale di scambio potenzialmente illimitato, all'interno di un network	Diffondere, far circolare informazioni e materiali di natura diversa	Area geografica ampia (globale)	Bassissimo	A distanza	Non richiesto

Un aspetto che non appare immediatamente evidente parlando di comunità virtuali, è il sistema informale di ruoli che influenza i comportamenti delle persone, le dinamiche di partecipazione e di interazione, e la vita stessa della comunità. Secondo Wallance (1999), in qualsiasi mezzo di comunicazione, alcune persone imparano a prevalere e i gruppi tendono a muoversi in determinate direzioni guidati dalle personalità dominanti.

Calvani & Rotta riportano le seguenti tre tipologie fondamentali di comportamento, individuate da Tidwell, le quali strutturano altrettanti ruoli:

gli “esperti”, cioè quelli che hanno maggior competenza, intervengono di più avendo anche una maggior libertà di azione e parola;

gli “apprendisti”, sempre molto numerosi, che, pur avendo conoscenze ed esperienza, non si sentono così padroni dell’argomento da poter contraddire gli esperti;

i lurkers (“coloro che stanno in agguato”), termine che definisce, in senso dispregiativo, quelli che non intervengono quasi mai o perché hanno paura di dire qualcosa di sbagliato o banale e far brutta figura, o perché non hanno voglia di far fatica e vivono, come si suol dire, al traino, sono cioè degli utilitaristi (Calvani & Rotta, 1999).

Sentimento di appartenenza e cambiamento: Transition e Black Bloc

Il movimento della Transition, gli Indignados, i Black Bloc, sono fenomeni sociali planetari. Possiamo ancora parlare di gruppo? Come è possibile comprenderli collocandoli all’interno delle cornice del gruppo?

Tajfel basa la sua teoria sul gruppo, sul sentimento di appartenenza per cui non è necessario essere pochi e vicini per fare gruppo, ma è invece fondamentale *sapere* e *volere* far parte di quel gruppo (componente cognitiva e valutativa), *nutrire emozioni e sentimenti* per il fatto stesso di essere parte di quel gruppo (componente emozionale) (Tajfel, 1981 o 1995?). La consapevolezza di appartenere ad un gruppo si fonda sulla percezione di un “noi” in cui ciascuno si riconosce condividendo con gli altri ideali e obiettivi comuni.

Il sociologo Elias, riprendendo il concetto di interdipendenza e rimarcando i risultati delle ricerche di Lewin, sottolinea la potenza del gruppo nei processi di cambiamento: certi aspetti della vita sociale e certi fenomeni trasformativi della società, non sono spiegabili in quanto esiti di semplice “interazione” tra individui o di accumulo di idee di singoli, essi sono il prodotto di una interdipendenza funzionale tra individui e gruppi (Elias, 1989, o 1986).

Le Comunità in transizione: “pensare globalmente, agire localmente”

Transition è un movimento culturale nato in Inghilterra nel 2005 ad opera di Rob Hopkins⁴. La sua finalità è stimolare e facilitare il passaggio della nostra società dal modello economico basato sulla logica del consumo e sulla disponibilità di petrolio a basso costo, ad un modello sostenibile, non dipendente dal petrolio e caratterizzato da un alto livello di resilienza. Il movimento consiste in un processo di riorganizzazione della maggior parte degli aspetti della vita di una comunità locale. I principi di fondo sono un concetto di gruppo inteso come comunità in cammino (in transizione) e il concetto di resilienza che passa attraverso la ricostruzione del sistema di rapporti tra gli uomini e tra gli uomini e il pianeta. Una “comunità resiliente”, ovvero che si basi sulle sue forze per il maggior numero possibile dei suoi bisogni, sarà molto meglio preparata a sostenere la scarsità di petrolio e di risorse. Il tutto si concretizza nella produzione di diversi progetti coordinati che abbracciano tutte le aree e gli ambiti della vita della comunità. Tutto comincia con un piccolo gruppo di persone motivate appartenenti alla stessa comunità che si riuniscono per condividere la stessa preoccupazione: come può la nostra comunità rispondere ai rischi e alle opportunità che ci si presentano a causa del Picco del Petrolio e del Cambiamento Climatico? Tuttavia,

⁴ Maggiori e più dettagliate informazioni sono disponibili all’URL <http://www.transitionnetwork.org/> e <http://transitionitalia.wordpress.com/>.

per raggiungere il suo scopo, cioè guidare la transizione, il movimento propone una struttura articolata di gruppi con diverse funzioni, un metodo, un modello flessibile di leadership e di ruoli.

Struttura grupppale e diversi livelli di azione

- 1) L' "Iniziativa locale di transizione"- legata al luogo in cui il gruppo-guida ispira e organizza la comunità locale. Questo è il vero cuore della "transizione" È qui, a livello locale, che avviene il reale cambiamento, portato avanti dalla popolazione che vi abita. Senza iniziative locali attive, non vi è alcuna Rete di Transizione.
- 2) Il "Centro locale di transizione"- fondato all'interno di una zona ampia e contigua che possiede una sua propria identità (ad esempio una città). Aiuta a creare ed a supportare le "*Iniziative locali di transizione*".
- 3) Il "Centro temporaneo di avvio"- costituito da una gruppo di persone informate che lavorano assieme per contribuire alla creazione delle "*Iniziative locali di transizione*" nella loro comunità d'origine. Appena le iniziative prendono il via, questo centro si disperde gradualmente.
- 4) Il "Centro di coordinamento regionale"- meno di un'organizzazione, ma più di una semplice raccolta di "*Iniziative di transizione*" già esistenti le quali riuniscono per il reciproco sostegno ed il coordinamento delle attività: condividono le risorse e rappresentano un fronte unico di fronte ai vari organi amministrativi (Tansition Italia, 2009, p. 15)

Il percorso: i 12 passi

1. Costituire un Gruppo Guida e designare la sua successione
2. Facilitare la comprensione dello scenario attuale
3. Posare le fondamenta
4. Organizzare un Grande Lancio
5. Formare sottogruppi
6. Usare il metodo Open Space
7. Sviluppare manifestazioni pratiche e visibili del progetto
8. Facilitare l'acquisizione di nuove competenze.
9. Costruire relazioni con l'amministrazione locale
10. Onorate gli anziani della comunità
11. Lasciare che il processo vada dove vuole...
12. Create un piano di decrescita energetica

Leadership e ruoli

La leadership consiste nell'ispirare e aiutare il gruppo a trovare la propria direzione. Non deve avere il significato di "*potere su un gruppo*", ma deve invece riferirsi alla capacità di riuscire a "*formare il comune sentire di un gruppo*". Leader non è un'etichetta permanente: in un gruppo che funziona bene, ciascun membro può esercitare la leadership per un certo periodo. Durante il percorso è possibile che si rendano necessari diversi ruoli, in base ai diversi obiettivi che si vanno sviluppando, ed ognuno può ricoprirli in modo flessibile a seconda del momento e delle sue competenze: ispiratori, pensatori critici, creativi, facilitatori dell'armonia di gruppo, conduttori, organizzatori, attuatori, relatori e responsabili degli approfondimenti, creatori di network esterni.

Tra gruppo e folla: fenomeni ondulatori di gruppo

Per comprendere certi fenomeni di gruppo dei nostri giorni, come per esempio quello dei Blac block, assieme al sentimento di appartenenza e di affiliazione che ne può essere alla base, un altro concetto importante è quello entitatività (*entitativity*) introdotto da Campbell che lo innesta sull'idea lewiniana di "totalità". Alla base del concetto vi sono i principi gestaltici di somiglianza, prossimità, destino comune e organizzazione, per cui un certo aggregato viene percepito dagli altri come entità, come gruppo dotato di una sua coerenza interna. Quindi i tratti che connotano un certo gruppo, sia per quanto riguarda le relazioni tra i vari membri che lo costituiscono, sia per come esso è visto dagli osservatori esterni, non

dipendono solo da caratteristiche oggettive degli individui, ma anche dal modo in cui tali dati vengono percepiti, dalle impressioni, opinioni e dai sentimenti (Speltini & Palmonari, 1998).

Il nome Black Boc deriva da *Schwarzer Block*, termine utilizzato per la prima volta dalla polizia tedesca per identificare gli *Autonomen*, (gruppi appartenenti a quella che in Italia viene identificata come sinistra extraparlamentare, anarchica) i quali, durante le manifestazioni indossavano abiti e maschere neri. Interessante notare, ai fini di come un gruppo viene visto dagli osservatori esterni, è che la strategia di vestirsi di nero veniva proprio usata per attirare altri gruppi vicini alla loro ideologia e avere sostegno all'azione, ma soprattutto per apparire come una massa ben identificabile e compatta e in numero superiore. Giocavano, cioè, sull'effetto percettivo prodotto... e percettivamente vengono visti e considerati dalla folla con un elevato livello di entatività. È ipotizzabile che questa dinamica conferisca loro più forza e tenuta interna di quella effettivamente posseduta.

Nell'opinione comune Black Boc è uguale a violenza, così come qualsiasi forma di violenza all'interno di una protesta è uguale a Black Boc; tuttavia, spesso, all'interno della stessa manifestazione, si possono formare diversi gruppi neri con obiettivi e tattiche differenti con fenomeni spontanei non riconducibili ad un associazionismo preciso; inoltre può succedere che individui isolati si stacchino dalla folla per unirsi o confondersi con loro; si sono anche verificati casi di infiltrazioni nel gruppo da parte delle forze dell'ordine.

Transition e Black Bloc: due diverse manifestazioni del rapporto tra minoranza e innovazione:

“Mucchi Faina sostiene che sarebbe necessario indagare sui diversi effetti delle minoranze contro-normative, che da un lato possono effettivamente esprimere valori nuovi e contribuire alla trasformazione del clima socio-politico, e che dall'altra possono semplicemente incanalare uno scontento diffuso nei confronti di una certa maggioranza. In ogni caso, le minoranze eterodosse o contro-normative, per quanto accentrino l'interesse e suscitino dibattiti, non raggiungono sempre gli obiettivi sperati, ma talora producono un rafforzamento dell'ordine vigente (Speltini & Palmonari, 1998).

La proposta di introdurre nuove norme speciali restrittive al diritto di manifestare che sono state presentate al Consiglio dei Ministri italiano dopo gli episodi del 15 ottobre (2011), è un chiaro esempio di quanto sostenuto dall'autore.

Lo sviluppo del gruppo. Nascita, vita, rinascita e fine di una delle più famose band del mondo

Un gruppo, considerato come unità dinamica in interazione interna ed esterna, va incontro a continue trasformazioni che derivano, appunto dalle sollecitazioni provenienti dai suoi membri e dal contesto in cui è inserito. Per questo possiamo tracciare un percorso evolutivo e parlare di “storia del gruppo” e di fasi che connotano quella storia, anche se all'interno di uno stesso gruppo i vari membri possono trovarsi in condizioni di appartenenza, e quindi di socializzazione, diverse.

Worchel et al., compiendo un lavoro approfondito di analisi e osservazione di gruppi di natura e dimensione diversa, hanno elaborato un modello composto di sei fasi. La storia di una delle band fondamentali del Rock internazionale, The Pink Floyd⁵, sarà letta utilizzando, appunto, la teoria dello sviluppo di Worchel et al.



⁵ Per i contenuti cui si è fatto riferimento per elaborare la storia del gruppo vedere gli indirizzi URL presenti in sitografia.

1. Periodo di malcontento

Condizione preliminare al formarsi di un nuovo gruppo, è la fase in cui i membri si rendono conto che il gruppo non risponde più alle loro esigenze o alle finalità che si erano dati ...

Tutto inizia quando, più o meno nel 1960, vivono a Cambridge cinque adolescenti che frequentano la stessa scuola d'arte.

Mentre David Jon Gilmour e Roger Keith Barrett, ribattezzato "Syd" dagli amici, cominciano già a fare i primi passi con la chitarra, suonando vecchi blues, George Roger Waters, Richard William Wright e Nicholas Berkeley Mason si avvicinano alla musica con qualche sporadica lezione di chitarra o pianoforte. Mason, Wright e Waters si rincontrano qualche tempo dopo a Londra e fondano un gruppo di R&B in cui Waters suona la chitarra solista, Wright la chitarra ritmica e Mason la batteria; il bassista è un certo Metcalf, le voci sono di Keith Noble e Juliette Gale.

2. L'evento precipitante

Uno o più eventi segna la fine del vecchio gruppo e il formarsi del nuovo ...

Juliette Gale (una delle voci del gruppo) diventa moglie di Wright, ed in seguito a questo evento il nucleo originale scomparirà.

Si arriva all'anno 1965, quando Waters forma un altro gruppo con Barrett, Mason, Wright e Bob Close, discreto chitarrista jazz. Waters comincia a suonare il basso e Wright acquista un organo Farfisa; il gruppo si chiama "The Pink Floyd Sound" a causa del fatto che a Barrett piacesse Pink Anderson e Floyd Council, noti bluesmen statunitensi.

Dopo un periodo di incomprensioni con Barrett, Close lascia il gruppo, Syd comincia a comporre musica propria e il gruppo esordisce al Countdown Club, suonando sette ore e guadagnando quindici sterline.

3. L'identificazione di gruppo

Il nuovo gruppo acquisisce e rinforza una propria identità cercando di differenziarsi da altri gruppi; c'è molta effervescenza e creatività ma anche ricerca di una propria struttura interna con una leadership chiara, norme e ruoli ben delineati. Il gruppo tende a rimanere chiuso e consolidarsi ..

Siamo all'anno 1966, i Pink Floyd suonano al Marquee di Londra, locale portabandiera della cultura underground londinese, con un repertorio che comincia ad assumere una propria identità grazie alle prime composizioni strumentali di Barrett.



I Floyd propongono qualcosa di nuovo, con le lunghe, interminabili suites che incantano il pubblico avvolto dai magici suoni carichi di feedback, di cui Barrett si era innamorato. E proprio in una di queste serate nasce una delle caratteristiche più innovative ed originali del gruppo: il light show.

Qui il gruppo incontra colui che sarebbe diventato il loro primo manager, Peter Jenner.

La fama dei Floyd inizia a crescere, e di molto, cominciano le serate all' "Ufo Club", locale che diverrà leggendario a Londra, la stampa inizia ad interessarsi a questo nuovo sound della band che si

distingue come una delle più originale e imprevedibili. I quattro ottengono dalla EMI un vantaggiosissimo contratto.

Così l'11 marzo del 1967 esce il primo 45 dei Pink Floyd, *Arnold Lane /Candy and a Currant Bun*. Poco dopo la band riceve nuovi consensi al "14 Hours Technicolor Dream", il più grande raduno underground.

Le caratteristiche dei primi Pink Floyd si sono ormai delineate, con Barrett leader indiscusso del gruppo e con un light show sempre più accurato e sofisticato.

A maggio suonano alla "Queen Elizabeth Hall" con grandi risultati; per l'occasione viene studiato un sistema di quadrifonia all'avanguardia. I Floyd cominciano a comparire in show televisivi.

Gli esiti di queste apparizioni non sono sempre dei migliori ed è proprio in una di queste occasioni, infatti, che si evidenzia la debolezza psicologica di Barrett che a volte non vuole saperne di suonare o altre volte si rifiuta di indossare i costumi confezionati appositamente per la tv.

Il 5 Agosto viene pubblicato *The piper at the gates of dawn*, composto quasi esclusivamente da Barrett in pochissimo tempo, contenente *Astronomy Domine* scritta in pochi minuti.

"Era impressionante la velocità con cui scriveva", ricorderà Mason.

4. La produttività del gruppo

Il gruppo, che ha già ben delineato una propria originale identità, rientra dall'eccitazione della fase precedente e si rivolge più efficacemente verso gli obiettivi da raggiungere cercando di evitare o contenere il conflitto. Guardando agli obiettivi, i ruoli, compresa la leadership, vengono assegnati in base alle competenze e alle risorse presenti, e si accettano anche nuovi membri che possano contribuire al vantaggio del gruppo ...

Ad Ottobre del 1967 comincia la prima tournée americana che si conclude disastrosamente per le difficili condizioni psicologiche di Barrett.

Poco dopo, Barrett, e siamo nel 1968, smetterà di comporre e non sarà più in grado di fare una apparizione in pubblico. Il resto del gruppo decide allora di trovare un altro chitarrista, pensando di tenere Barrett per la fase compositiva, ma la formazione a cinque dura poco, il 2 marzo Barrett lascia il gruppo e con lui va via anche Jenner, loro manager, è un periodo disastroso. Ma i quattro superstiti insistono e preparano un nuovo Lp, *A saucerful of secrets* che vede Waters nella nuova veste di compositore.

Siamo arrivati al 1969, la psichedelia muore e i Pink floyd rinascono.

Il 25 ottobre viene pubblicato *Ummagumma* che per molti è il capolavoro del gruppo.

L'anno successivo vede i Pink Floyd cimentarsi con una nuova lunga composizione strumentale che, negli intenti del gruppo, dovrà stupire il pubblico, con effetti orchestrali senza precedenti. Per le parti orchestrali viene chiamato il musicista scozzese Ron Geesin per arricchire la versione "nuda" della suite.

Il risultato è eclatante: la suite, che si dipana attraverso straordinari "dialoghi" tra musica sinfonica e rock, prende il nome di *Atom heart mother*, in assoluto l'opera più ambiziosa della band.

Il 1972 comincia con un grande tour inglese, in cui vengono presentati un rivoluzionario light show e un nuovo impianto quadrifonico.

1973, l'anno del successo a livello planetario: esce *The Dark side of the Moon*, l'album di maggiore successo dei Floyd che rappresenta un po' una svolta per il gruppo; ci si allontana dalla psichedelia dei primi anni, i testi parlano di problemi contemporanei, compaiono, per la prima volta, sintetizzatori, sassofono e voci femminili.

Nel settembre del 1975 *Wish you were here*, il disco è totalmente dedicato a Roger "Syd" Barrett e i temi dei testi sono l'assenza mentale dell'uomo, intrappolato nella macchina, simbolo del potere.

E' da questo disco in poi che Waters (autore di tutti i testi) assume sempre di più i gradi di leader della formazione.

5. Individuazione

Vi è una diminuzione dell'impegno e della motivazione verso il gruppo e l'interesse si posta sui bisogni dei singoli i quali cominciano a percepirsi come diversi e a considerare la possibilità di ritirarsi o andarsene in altri gruppi ...

Un anno di pausa e poi, nel gennaio del 1977 viene pubblicato *Animals*, che mostra già sulla copertina, i segni del clima opprimente in cui è stato concepito.

Con l'uscita del disco comincia anche una tournée mondiale che dura sei mesi e sarà molto logorante per il gruppo. Sarà in questa occasione che Waters, anche a causa di alcuni spiacevoli episodi anche con il pubblico, comincerà a sviluppare l'idea che porterà i quattro alla costruzione del loro ultimo capolavoro: *The Wall*, opera quasi totalmente di Waters che esce dopo tre anni di silenzio.

Intorno a questo tema si sviluppa tutto il disco che, con tratti di autobiografia, racconta la storia di una rockstar che sempre di più si allontana dal mondo reale.

Il complesso esce dall'esperienza alquanto provato: Waters, sempre più "padre padrone", i dissidi tra le due anime del gruppo (Waters e Gilmour) appaiono difficilmente sanabili e, al termine della gestazione dell'album, Wright viene allontanato.

6. Il declino

Le competizioni interne si accentuano, si cercano capri espiatori e il valore del gruppo viene messo in discussione. Non c'è più motivazione a stare insieme. È il periodo in cui vengono poste, in definitiva, le basi dello scontento che porterà alla possibile generazione di un nuovo gruppo ...

Passano quattro anni, e nel 1983 esce *The Final Cut*: un solo di Waters, nel senso che nessuno degli altri componenti ha partecipato, o per meglio dire, Waters non ha permesso che partecipassero. Wright esce ufficialmente dal gruppo.

Waters decide di abbandonare il gruppo per intraprendere la carriera solista.

Nel 1987 viene pubblicato dai restanti Floyd, dopo che Waters ha tentato di tutto per impedirlo, comprese le vie legali, *A Momentary Lapse of Reason*. Il lavoro è quasi totalmente di Gilmour che insieme a Mason convince Wright a tornare in studio per registrare le nuove canzoni.

Non sono i Pink Floyd a cui tutti si erano abituati, l'assenza di Waters è certamente incolmabile anche se il lavoro è piacevole ed originale.



Dopo ben sette anni esce il loro ultimo lavoro *The Division Bell*. Con i tre Floyd suonano vecchie e nuove conoscenze. Dick Parry al sassofono, il giovane Guy Pratt viene confermato al basso e alle chitarre, insieme a Gilmour suona il suo vecchio amico Tim Renwick.

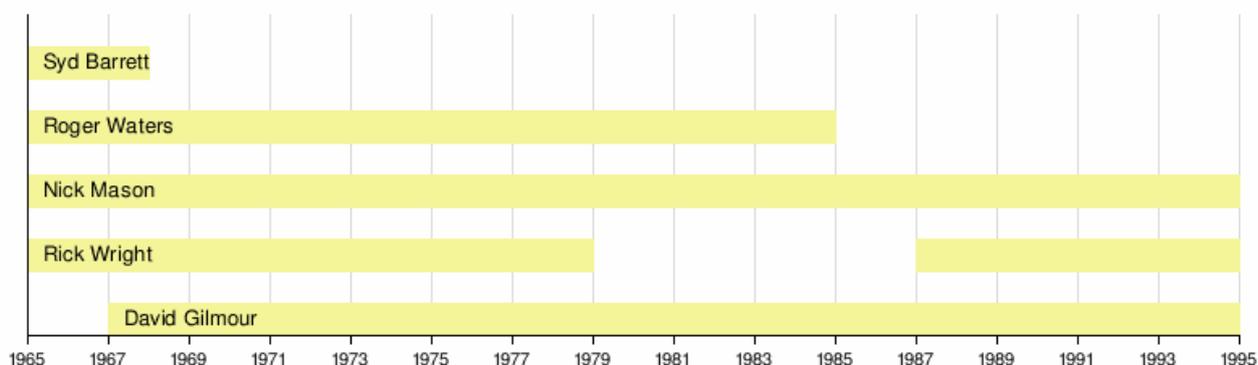


Diagramma di Gantt relativo alla storia del gruppo

Gruppo come equipe, ovvero: quant'è duro lavorare in gruppo!

Secondo l'approccio psicosociale, il sentimento di appartenenza, il senso del "noi" che fa riferimento alla sfera emotiva, si intreccia con aspetti che sono più propriamente di tipo "strutturale" e che consentono al gruppo di durare nel tempo e raggiungere i propri scopi. Secondo Sherif, se le *interazioni* che sono alla base della formazione di un gruppo, soddisfano i bisogni e le motivazioni che hanno spinto gli individui ad aggregarsi, all'interno del gruppo si delinea un'organizzazione basata sulle differenze di ruolo legate al potere o alla posizione ricoperta dai vari membri ed una serie di valori, principi e norme che regolano i comportamenti.

Tale visione del gruppo, tuttavia, non è sufficiente per rendere conto del gruppo di lavoro. Esso è infatti qualcosa di diverso dal gruppo.

"A livello definitorio la differenza più consistente risiede nel fatto che, mentre un gruppo è una pluralità in interazione, un gruppo di lavoro è una pluralità in *integrazione*. (...) Ma occorre prevedere che dall'uno all'altro il tracciato evolutivo attraversi fasi intermedie: è, in particolare, il transito attraverso l'*interdipendenza* a trasformare il gruppo in gruppo di lavoro potenziale. (Quaglino, Casagrande & Castellano, 1992).

L'integrazione, basata sul riconoscimento e sull'accettazione dell'interdipendenza, sviluppa la collaborazione, cioè un'area di lavoro comune.

Ma perché è così difficile lavorare in gruppo e fonte di conflitto?

Lavorare in equipe richiede di coniugare e modulare principi, valori, linguaggi e prassi che appartengono al proprio gruppo professionale, con principi, valori, linguaggi e prassi di altri gruppi professionali in vista di un obiettivo comune. Su dinamiche intra-gruppo si innestano dinamiche inter-gruppi e tutto diventa più complesso.

Il problema ha a che fare con pregiudizi e stereotipi in quanto manifestazioni che hanno lo scopo di stabilire e mantenere una differenziazione sociale. Dagli studi di Tajfel emerge che l'elaborazione degli stereotipi sembra essere strettamente collegata alla situazione collettiva degli individui che discriminano gli altri in funzione della loro appartenenza categoriale. Si è visto, inoltre, che lo stereotipo è sempre negativo se i contatti tra i gruppi sono competitivi; al contrario, è positivo quando gli scambi tra gruppi sono di tipo collaborativi. Gli studi convergono nel dimostrare che la comparsa degli stereotipi è direttamente determinata dalle modalità di relazione inter-gruppi (Tajfel 1978, 1985).

Selznick, uno dei primi studiosi delle dinamiche organizzative, in una serie di ricerche condotte negli anni '50, ha dimostrato che la specializzazione dei ruoli produce conseguenze negative con divergenze di interessi tra sottogruppi che si manifestano mediante lo spirito di casta. I sottogruppi perseguono obiettivi subalterni nella misura in cui l'organizzazione favorisce la divisione tra gruppi e non è in grado di convogliare i gruppi sugli obiettivi comuni (Selznick, 1957).

Da queste prime ricerche è andata sviluppandosi un approccio al problema delle professioni che le evidenzia quali strutture sociali che perseguono potere e privilegi e sulla base delle quali i singoli, all'interno di un gruppo multiprofessionale, tendono ad occupare posizioni superiori rispetto ai membri delle altre. Le professioni non hanno solo una "buona faccia". Emerge il dubbio che, in realtà, la logica del potere prevalga sulle caratteristiche e sugli ideali delle professioni. Emerge il dubbio che le strategie di professionalizzazione adottate dai vari gruppi siano forme di chiusura sociale, regole che impediscono o frenano l'accesso ad altri soggetti (Butera, 1991).

Sherif, che si è interessato alle problematiche della cooperazione e competizione inter-gruppi, arriva alla conclusione che i gruppi sono indotti a cooperare nelle situazioni che implicano interdipendenza per il conseguimento di un fine, di uno scopo superiore che è distinto dall'obiettivo specifico di quel gruppo (Sherif 1961, 1965). Spesso la difficoltà e i conflitti derivano anche dall'incapacità del leader e/o dell'organizzazione di convogliare verso gli obiettivi comuni e/o da una non chiarezza o sovrapposizione di ruoli.

Ciò che si vuol sottolineare è che, anche all'interno di un gruppo di lavoro agiscono fenomeni dinamici che è necessario considerare e gestire.

Imparare a lavorare in gruppo

Imparare a lavorare in gruppo significa apprendere la cultura del lavoro di gruppo: considerare il gruppo come territorio di mediazione e di incrocio relazionale per riconoscere, valorizzare e governare le differenze dei punti di vista nell'ottica della loro integrazione per il risultato finale (D'Incerti, Santoro & Varchetta, 2007).

Imparare a lavorare in gruppo significa considerare e gestire soprattutto i problemi legati ai seguenti elementi strutturali:

- lo status e la strutturazione dei ruoli,
- il processo di costruzione e condivisione delle norme,
- le reti di comunicazione e il processo decisionale.

Sistema di status e gestione dei ruoli

Lo status e il ruolo ricoperto da un individuo all'interno di un gruppo, sono entrambi legati a due fattori: da un lato il sistema delle aspettative che i vari membri sviluppano reciprocamente, dall'altro la situazione concreta del contesto e degli eventi che accadono.

Entrambi, inoltre, hanno la funzione di stabilire ordine e prevedibilità facilitando il raggiungimento degli obiettivi del gruppo e sono anche un punto di riferimento per l'autovalutazione del singolo rispetto alle proprie capacità e al proprio valore.

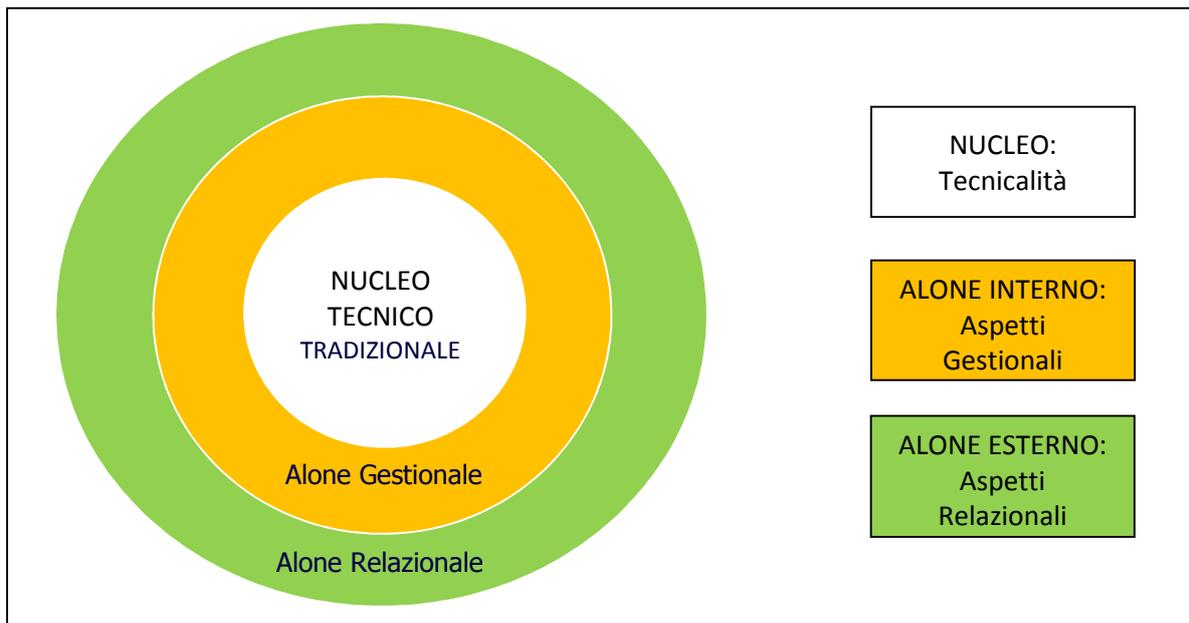
Essi si riferiscono, tuttavia, a due fenomeni dinamici diversi:

- lo status alla posizione occupata da un individuo e al prestigio che essa gode,
- il ruolo alle attività, ai comportamenti e alle relazioni di una certa persona che ricopre una certa posizione.

Come gestire il problema dell'integrazione e della cooperazione interprofessionale, nel rispetto delle reciproche competenze e specificità?

Un modello utile per un primo approccio all'integrazione di ruoli e posizioni diverse, che deve essere opportunamente integrato ad un sistema di definizione delle competenze di ciascuno, è quello elaborato da Campagna & Pero per descrivere e leggere le professionalità (Bonamini, 2003). Le componenti del modello sono:

1. il *nucleo tecnico*, costituito dalle capacità cognitive riferibili per tradizione a quella specifica professione e collegate alla scuola e alle discipline;
2. l'*alone gestionale* costituito dalle abilità e competenze che consentono l'utilizzo delle abilità tecniche in un determinato contesto, e permettono quindi, di rendere operativa, economica e compatibile l'elaborazione di soluzioni a base tecnica;
3. l'*alone relazionale* costituito dalle abilità e competenze di comunicare, ascoltare, proporre, risolvere i problemi e interpretare il proprio ruolo professionale nel gruppo interno o esterno all'organizzazione (Campagna & Pero, 2001).



Da: Campagna e Pero, 2001

Il modello, elaborato per altri scopi, si presta all'individuazione degli ambiti collaborativi tra diverse professionalità nel rispetto delle specifiche competenze. Ecco che allora saranno gli aloni, soprattutto quello esterno, gli ambiti di integrazione, cooperazione, collaborazione. La definizione degli aloni di cooperazione consente di risolvere il dilemma "autonomia versus integrazione" che Kornhauser vedeva come principale fonte di conflitto tra gruppi professionali diversi (Kornhauser, 1962).

"La conoscenza diffusa delle capacità e competenze presenti nel gruppo e il reciproco riconoscimento tra i membri delle aree di competenza e capacità di ciascuno, uniti alla consapevolezza delle soluzioni relazionali e tecniche che hanno di volta in volta facilitato il lavoro e il raggiungimento dei risultati, è la condizione perché l'efficacia del gruppo non sia delegata ai livelli di efficacia individuale" (Kaneklin, 2001).

Integrare ruoli: cosa ne pensa Julio Velasco⁶

"Questo è un problema che ancora devo risolvere nella mia squadra attuale: l'attaccante schiaccia fuori perché la palla non eraalzata bene e allora cosa dice (n.d.r.: *ripete il gesto che l'attaccante fa con la mano che significa "alza"*) che nel gergo vuol dire: "La voglio un po' più alta e qui vicino a me".

Il palleggiatore allora, è questo il gioco di squadra, -o meglio, il non gioco di squadra- il palleggiatore si gira e dice "Ragazzi, voglio la palla qua, perché se voi non ricevete bene che io ho la palla qua, e devo correre a prenderla, io non posso essere preciso e non gliela do come vuole lui. Per cui lui schiaccia fuori perché io non gliela do come la vuole lui, ma io non gliela do come vuole lui, quando voi ricevete male".

A quel punto i ricevitori si girano a trovare su chi scaricare, ma i ricevitori ricevono la battuta avversaria per cui non possono dire all'avversario "Batti facile che così io ricevo bene": lì finisce la catena.

Allora la nuova formula, una regola molto semplice è: *Gli schiacciatori non parlano del alzata, la risolvono. Non la giudicano in nessun modo, la risolvono!*

Allora adesso qual è la loro battaglia? Che fanno gli schiacciatori? Non dicono più "La voglio più così", perché sanno che io sto lì con l'ascia in mano, non lo dicono, cosa fanno? Ogni volta che è buona dicono "Perfetta", non dicono che quella era brutta, ma se dicono questa è perfetta vuol dire che l'altra non lo era, e in definitiva parlano dell'alzata - ed io mi innervosisco-, continuano a parlare dell'alzata! Sono esperti dell'alzata gli schiacciatori, sanno tutto dell'alzata; uno li trova al bar e parlano degli alzatori gli schiacciatori. Piccolo problema: loro schiacciano, non alzano. Allora io voglio schiacciatori che schiacciano

⁶ Il video è disponibile all'indirizzo URL <http://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY>

bene palloni alzati male. Voglio questi! Perché questi poi, quelli alzati bene li schiacciano benissimo, non bene. Uno che schiaccia bene palloni alzati male: voglio quelli lì!

Quindi non ne parliamo, risolviamo. Se la realtà è com'è e non come io voglio che sia, e la palla è bassa, il mio cervello -che è un computer straordinario-, deve aprire tutti i file con il titolo *Palla alzata bassa* e in questi file ci sono le soluzioni per le palle alzate basse, che sicuramente non è schiacciarla come se fosse alta. Questo è poco ma sicuro. Ci sono altre soluzioni: devo usare una di quelle. Se invece quando la palla è bassa lui non apre nessun file oppure apre il file *Alzata*, certo che la soluzione non la trova, perché sta spendendo tempo, invece di aprire i file, a dire "Questa palla è un po' bassa secondo me" e in tutto quel tempo lì la palla se n'è uscita fuori".

Condividere e rispettare le norme

Ogni gruppo per funzionare e raggiungere i suoi scopi, ha bisogno di norme che siano in grado stabilire confini di accettabilità ai comportamenti in base a principi e valori riconosciuti dal gruppo stesso e dal contesto in cui esso opera.

Come mai, nonostante esse assolvano funzioni legate alla sopravvivenza stessa del gruppo quali: svilupparsi e mantenersi nel tempo, orientarsi nei momenti di incertezza, definire le relazioni e i rapporti con il contesto (Cartwright e Zander, 1968), l'applicazione delle norme è spesso oggetto di discussione e fonte di conflitto? In particolare, i problemi principali dei gruppi di lavoro nei confronti delle norme sono: rispettarle e modificarle. Infatti, una volta consolidate, esse mostrano una notevole resistenza al cambiamento.

L'osservazione delle realtà supportata dai risultati della ricerca sul campo (Coch e French, 1948; Lewin, 1951), dimostrano che la chiave per la gestione delle norme è la partecipazione dei membri del gruppo alla loro definizione o modifica.

Il protocollo: strumento per l'integrazione delle prassi in gruppi sanitari multiprofessionali

Per protocollo si intende l'insieme delle regole riguardanti la sequenza di ragionamenti e di comportamenti da assumere per la soluzione di un problema.

L'applicazione della logica del protocollo ha diverse finalità:

- utilizzare il più possibile le conoscenze scientifiche e tecniche disponibili,
- considerare in maniera razionale nelle decisioni le condizioni che caratterizzano il caso e il contesto,
- garantire omogeneità all'azione assistenziale, nel tempo, nello spazio e rispetto ai soggetti che partecipano all'erogazione dell'assistenza.

L'elaborazione di protocolli nella forma di "Percorsi assistenziali" è ritenuto oggi, nel panorama internazionale, un approccio utile per lo sviluppo della qualità dell'assistenza sanitaria.

La SIQuAS (Società Italiana per la Qualità dell'Assistenza Sanitaria) li definisce

"piani di assistenza multiprofessionali e multidisciplinari, costruiti a livello locale sulla base di raccomandazioni riconosciute, per specifiche condizioni cliniche e categorie di pazienti, che identificano la sequenza degli atti diagnostico-terapeutici (microprocessi) da effettuare al fine di raggiungere obiettivi di salute, definiti a priori, con un'efficienza e un'efficacia ottimali. (...) La progettazione di percorsi assistenziali costituisce un elemento essenziale per le organizzazioni sanitarie al fine di migliorarne la pratica clinica, le prestazioni, la comunicazione tra i professionisti e il lavoro di gruppo, garantendo un miglior utilizzo delle risorse umane e materiali.

Quindi, potremmo dire che i percorsi assistenziali sono l'insieme delle regole riguardanti la sequenza di ragionamenti e comportamenti concernenti il rapporto integrato di più figure professionali che lavorano su una stessa tipologia.

La definizione dei Percorsi assistenziali deve essere curata direttamente dall'equipe assistenziale mettendo in comune conoscenze ed esperienze, onfrontandosi sulle scelte incrementando così la capacità di conseguire risultati di gruppo appropriati ed efficaci.

Di seguito viene presentata una griglia quale strumento di supporto per l'elaborazione di Percorsi assistenziali.

ATTIVITA'	CHI FA	COME	QUANDO	DOVE	INTEGRANDOSI	
					CON CHI	COME
1.						
2.						
3.						
n.						

Comunicare per decidere

Nell'ambito della psicologia sociale i processi di comunicazione all'interno dei gruppi sono tra i fenomeni più studiati per comprenderne i significati, i diversi aspetti di influenza, le ricadute su altri fenomeni quali l'influenza sociale, la coesione, la produttività, la polarizzazione, la devianza.

La finalità ultima degli studi è di capire come favorire la collaborazione tra i membri, come garantire l'efficacia del funzionamento del gruppo e la sua stessa sopravvivenza.

Se consideriamo la comunicazione quale scambio di significato,

“Questi scambi di significato, sempre presenti nel gruppo, sono responsabili della sua unità e, di conseguenza della sua stessa vita: se venissero meno, gli individui si troverebbero isolati, e il gruppo non esisterebbe più. (...); le comunicazioni sono la trama, la causa e il riflesso della struttura interna del gruppo” (Flament, 1965 o 1974? p.1).

Così la *discussione*, cuore della vita del gruppo, è strumento quotidiano e indispensabile, rito di comunicazione in cui opinioni individuali si aggregano in un'opinione collettiva. (Moscovici & Doise, 1991 o 1992?) generando un pensiero gruppale. Partecipare alla discussione fa sentire ciascuno parte del gruppo e rafforza la coesione; naturalmente, vengono scambiati anche rivalità e conflitti più o meno latenti.

La tipologia di rete di comunicazione è tra le variabili che influenzano il processo decisionale in relazione alla natura del compito. Così, se il compito è semplice, sono più efficaci le reti centralizzate, mentre se è complesso, lo sono di più quelle decentrate (Bavelas 1950; Leavitt, 1951; Shaw & Blum, 1965).

- Come, dunque, rendere efficace questa risorsa fondamentale cercando di adattare le reti di comunicazione al tipo di compito che il gruppo deve svolgere? (Flament, 1965 o 1974?)
- Come limitare il più possibile gli scambi inutili, se non addirittura nocivi e stimolare, invece, scambi appropriati e generativi sia di idee che di soddisfazione?

Questi sono problemi che da sempre i gruppi di lavoro cercano di affrontare e risolvere, a maggior ragione oggi, dove la contrazione complessiva delle risorse spinge a considerare il tempo quale risorsa preziosa e da utilizzare, in quanto tale, con consapevolezza e razionalità.

Comunicare lento: la riunione

La riunione, cuore pulsante della vita di gruppo, spazio e ambito privilegiato per discutere, negoziare e decidere in merito a obiettivi, prassi, regole attraverso una metodologia di condivisione che garantisca una maggior possibilità di rispetto e applicazione di quanto deciso (Coch e French, 1948; Lewin, 1951). Consentono di raggiungere decisioni migliori, più adatte alla situazione ed anche più creative, grazie

all'interazione reciproca, all'interscambio di informazioni e alla discussione critica. Strumento insostituibile di integrazione, esse sono importanti soprattutto per decidere in merito a cambiamenti in quanto il grado di coinvolgimento emotivo facilita l'attenzione, le persone cambiano più facilmente le proprie convinzioni e le proprie abitudini se vedono che queste cambiano anche negli altri membri del gruppo.

Come, dunque, decidere se sia opportuno fare una riunione? E come prepararla e gestirla in modo appropriato?

Per decidere in merito all'opportunità, è necessario rispondere ai seguenti quesiti:

- esistono altri modi più semplici o rapidi per raggiungere lo stesso obiettivo?
- le persone che si intende convocare sono indispensabili o utili per il successo del lavoro?
- le persone sono davvero interessate al tema da affrontare?

De seguito vengono schematicamente proposti alcuni suggerimenti per organizzare e condurre una riunione:

1. Preparazione

- Definire il compito, cioè il contenuto (*di che cosa si parla?*) e l'obiettivo (*con quale finalità: decidere, dibattere, raccogliere pareri, informare?*)
- Scegliere gli spazi considerando che: un ambiente "caldo" e la disposizione delle persone intono ad un tavolo rotondo (rete di comunicazione a cerchio), le persone si coinvolgono di più e sono più soddisfatte, la polarizzazione è più forte, si può arrivare ad un consenso più estremo
- Definire i tempi considerando che: la rete a cerchio e una partecipazione consensuale (piuttosto che normalizzata, cioè regolamentata da un superiore gerarchico) richiede più tempo. Nelle riunioni che hanno lo scopo di decidere, il tempo può essere così suddiviso:
 - 20% momento informativo iniziale
 - 60% momento elaborativo
 - 20% momento decisivo
- Definire gli strumenti per visualizzare (per es. la lavagna a fogli) e per registrare le informazioni, eventuali materiali di supporto (documentazione)

2. Condurre

- Gestire il compito: facilitare la condivisione delle informazioni e la decisione; tutelare l'obiettivo; tutelare l'ordine e l'economicità dei processi decisori cercando di mantenere ordine tra i momenti informativo, elaborativo, decisivo
- Gestire il tempo: non perdere il controllo complessivo del tempo e di quello pianificato per i 3 momenti
- Gestire i rapporti intra/interpersonali: controllare "i chiacchieroni", stimolare quelli più silenziosi
- Gestire gli strumenti previsti e scrivere (o far scrivere) un verbale.

Comunicare veloce: il brainstorming

Inventato nella prima metà del secolo scorso (900- anni '30) da **Alex Osborn**, fondatore di una famosa Agenzia Pubblicitaria. Osborn notò che nelle riunioni il processo di formazione di nuove proposte viene scoraggiato da una serie di fattori. Prima di tutto dai rapporti di potere che si manifestano nel comportamento aggressivo di chi si sente più forte e preparato e si affretta a "dimostrarlo" demolendo e ridicolizzando le proposte che gli appaiono meno convincenti, il che per converso giustifica che chi si sente meno sicuro e preparato si astenga dal fare proposte. Questo comporta che rapidamente si selezionino un numero limitato di proposte alternative giudicate legittime e la discussione si accentri su quelle. Essendo un creativo, Osborn sapeva per esperienza personale che le idee più innovative nascono da trasformazioni di proposte che inizialmente appaiono assurde e ridicole, idee che vanno controcorrente e contro il buon senso. E quindi si propose di creare un clima e un metodo di discussione che vietava l'aggressività e premiava sia le proposte più strane e assurde che il loro moltiplicarsi. L'idea di base è che l'ampliamento

delle proposte, anche se ridicole, rende possibile l'emergere di modi inusuali di inquadrare il problema in questione.

Ed è così che inventò questa modalità di indagine e stile di lavoro che prende in seria considerazione le naturali resistenze che gli esseri umani oppongono individualmente e socialmente alla progettazione creativa. L'individuazione di queste resistenze sottende implicitamente una teoria molto importante (in effetti rivoluzionaria) sui nessi fra rapporti di potere, emozioni e conoscenza (Sclavi, 2004).

A cosa serve

- Identificare ed elencare problemi (e/o le loro cause)
- Individuare il massimo numero di idee creative e innovative per la soluzione degli stessi.

Regole da osservare

- escludere la critica ed il giudizio negativo circa i problemi e le idee espresse
- incoraggiare l'audacia.
- Invitare a produrre più idee possibili, per libera associazione, analogia, trasposizione, ecc.
- Incoraggiare miglioramenti e combinazioni tra due o più idee espresse dal gruppo.

Modalità

- *Aperta*: su lavagna a fogli in assemblea con elaborazione collettiva
- *Nascosta*: individualmente su bigliettini o post-it. Indicata per garantire l'anonimato e quindi maggior libertà di espressione.

Fasi

- Individualmente: identificare e formulare le proprie idee (problema e/o delle soluzioni). In questa fase è necessario soprattutto che i partecipanti abbiano ben chiaro le idee da sviluppare, produrre, l'argomento oggetto di ricerca
- In plenaria: raccogliere, annotare ed eventuale classificare o ordinare le idee emerse. Importante: considerare ed annotare tutte le proposte
- Riesaminare il materiale raccolto al fine di: chiarire se necessario, definire priorità, valutare la fattibilità
- Discussione, definizione quadro riassuntivo, scelta delle alternative con eventuale ulteriore sviluppo (Poletti, Vian & Bonamini).

Il brainstorming può essere efficacemente utilizzata anche all'interno di una riunione come tecnica di supporto al processo decisionale.

Scheda di lavoro

La parola ai giurati

Tratto da un teledramma (1954) di Reginald Rose (diretto da F. Schaffner), è il 1°, eccellente film di S. Lumet, fino a quel momento attivo in TV. Serrato, intelligente, acuto, senza cadute né passaggi artificiosi sebbene l'azione si svolga interamente a porte chiuse. Fu prodotto da H. Fonda e R. Rose con l'Orion e contribuì ad aprire le porte di Hollywood a una nuova generazione di sceneggiatori e registi televisivi. Rifatto per la TV nel 1997 da William Friedkin⁷.

“Sei giorni di processo per un caso di parricidio, e i dodici giurati stanno per ritirarsi per decidere il destino del giovanissimo imputato. Il giudice ricorda loro la grande responsabilità che il sistema ha deposto sulle loro spalle di persone qualunque: l'accusa è di omicidio di primo grado, in caso di verdetto di colpevolezza la condanna sarà per legge alla sedia elettrica.

Ma l'accusa è stata molto convincente, e apparentemente nell'animo dei giurati non c'è spazio per il "ragionevole dubbio": al voto preliminare, dopo che la giuria è stata segregata in una torrida sala del tribunale, undici uomini sono già persuasi che l'imputato sia colpevole. Il dodicesimo, ... crede che la vita di questo ragazzo valga almeno una discussione, e rifiuta di appoggiare la maggioranza, irritando ovviamente coloro che speravano di liberarsi in fretta dalla seccatura senza mettere in gioco la propria coscienza. (...)

E il miracolo riesce anche a Sidney Lumet, che confeziona un film vibrante, teso, avvincente ed emozionante che si svolge tutto in una rovente camera di consiglio tra dodici uomini come mille altri. La sua regia è trascinante e semplicemente geniale nel comporre le inquadrature sui giurati: li avvolge in fluidi piani sequenza, li scruta dagli angoli della stanza, li appaia e li separa, e poi passa ai dettagli, e li rivela. (...) C'è chi è subito conquistato al valore del dubbio e lo abbraccia nell'istante in cui lo incontra, ma c'è anche chi fatica immensamente a separarsi dalle proprie certezze; certezze che sono state l'unico punto fermo di un'intera vita...” (Starace, 2005)

Il film, pur essendo centrato su tematiche relative al “ragionevole dubbio”, si presta molto bene per analizzare tematiche inerenti la problematica di un gruppo: 12 persone che non si conoscono, si trovano per assolvere un compito.

Proposta di lavoro

Vedere il film cercando di cogliere ruoli che si strutturano e si modificano, strategie, processi, che agiscono e che influenzano opinioni e decisioni, che possono trasformare un aggregato di persone in un piccolo gruppo con idee condivise.

⁷ <http://www.mymovies.it/dizionario/recensione.asp?id=17643>

Bibliografia

- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *Journal of the Acoustical Society of America*, 22, 725-730
- Beck U., (2000). *La società del rischio*. Roma: Carrocci. (Original work published 1986)
- Benasayag, M. (2002). Il mito dell'individuo. Milano: MC Editrice. (Original work published 1998)
- Bonamini, E. (2003). Professionalità e cooperazione: relazioni possibili. *Mondo Infermieristico*, 1, 11-16
- Brangwyn, B. & Hopkins, R. (2009). *Introduzione alle iniziative di transizione*. Transition Italia. (Original work published 2008)
- Butera, F. (1991). *Professionisti nelle organizzazioni*. "Studi Organizzativi", 3-4.
- Calvani, A. & Rotta, M. (1999). *Comunicare e apprendere in Internet*. Trento: Erickson
- D'Incerti, D., Santoro, M. & Varchetta, G. (2007). *Nuovi schermi di formazione*. Milano: Guerini e Associati
- Campagna, L. E. & Pero, L. (2001). *Lavoro in team e ruoli professionali*. "Sviluppo & Organizzazione", n. 187
- Cartwright, D. & Zander, A. (Ed.). (1968). *Group dynamics. Research and theory*. New York: Harper & Row
- Coch, L. & French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relation*, 11, 512-532
- Elias, N. (1989). *Sport e aggressività*. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1986)
- Flament, C. (1965). *Reti di comunicazione e strutture di gruppo*. Milano: Isedi. (Original work published 1974)
- Kornhauser, W. (1962). *Scientists in Industry*. Berkeley: University of California Press
- Leavitt, H.J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 38-50
- Shaw, M.E. & Blum, J.M. (1965). Group performance as a function of task difficulty and the group's awareness of member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 151-154
- Lewin, K. (1972). *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1951)
- Moscovici, S. & Doise, W. (1991). Dissensi e consensi. Una teoria generale delle decisioni collettive. Bologna: Il Mulino (Original work published 1992)
- Palmonari, A., Cavazza, N. & Rubini, M. (2002). *Psicologia Sociale*. Bologna: Il Mulino
- Quaglino, G.P., Casagrande, S. & Castellano A.M. (1992). *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Scala C., Società, formazione e tecnologie emergenti tra auto- ed eterodirezione, FOR n. 85, 2010
- Sclavi, M. (2004). Marketing, Brainstorming e Arte di Ascoltare. In A. De Perini & R. De Vecchi (Ed.), *L'oro dell'impresa sociale* (pp. 87-91). Verona: Mag
- Starace, A. (2005). Il valore del dubbio. Recensione al film *La parola ai giurati* (1957). http://www.movieplayer.it/film/articoli/il-valore-del-dubbio_1135/
- Sherif, M., Harvey, O.J., White, B.J., Hood, W.E. & Sherif, C.W. (1961). *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robber's Cave Experiment*, Norman, University of Oklahoma Book Exchange.
- Sherif, M., Sherif, C. & Nebergall, R.E. (1965). *Attitude and Attitude Change: The Social Judgement-Involvement Approach*. Philadelphia: Saunders
- Selznick, P. (1957). *Leadership and Administration*. Evanston: Row Peterson
- Speltini, G. & Palmonari, A. (1998). *I gruppi sociali*. Bologna: Il Mulino
- Tajfel, H. (1995). *Gruppi umani e categorie sociali*. Bologna: Il Mulino. (Original work published 1981)
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relation*. London: Academic Press
- Vian, F., Poletti, P. & Bonamini, E. (2007). *Fare educazione ambientale. Guida operativa*. Padova: ARPAV
- Wallance, P. (1999). *The Psychology of the Internet*, Cambridge: Cambridge University Press

Sitografia

Web 2.0

http://it.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

Transizione

http://www.transitionculture.org/?page_id=508 - Rob Hopkins "Energy Descent Pathways: Evaluating potential responses to Peak Oil"

<http://transitionitalia.wordpress.com/> - Transition Italia

Pink Floyd

- <http://pinkfloyd.com/>
- <http://digilander.libero.it/atavacron/images/pink.html>
- <http://xoomer.virgilio.it/vcompare/h-pmain.htm>
- <http://www.ondarock.it/rockedintorni/pinkfloyd.htm>

Julio Velasco

<http://www.youtube.com/watch?v=5RXX-PiifXY> - Gli schiacciatori non parlano dell'alzata, la risolvono