

## ANDAR PER GRUPPI NEI TERRITORI DELLE “SCUOLA DELL’ AUTONOMIA

E’ la stagione dell’autonomia<sup>1</sup>. La primavera è passata, ora siamo nella piena estate dell’autonomia. Un tempo carico di speranza e, nello stesso tempo, di ricorrenti timori. Ogni Istituzione scolastica ( I.S.A.), ogni operatore scolastico, interpreterà a suo modo, o meglio ancora, a scanso di equivoci, vorrà dare un suo “colore” soggettivo all’autonomia. Tutto ciò è legittimo. La scuola dell’ autonomia ha bisogno della soggettività di tutti i protagonisti , non solo di una parte di essi<sup>2</sup>.

L’autonomia non è solo per i Capi d’Istituto o per le funzioni obiettivo o dei collaboratori, è una storia di tutti e per tutti, è una storia di frontiera<sup>3</sup>.La soggettività trova poi esplicazione piena solo se viene negoziata con altre soggettività. Oggi gli “uomini e le donne di scuola” che hanno e avranno “ successo” sanno e sapranno negoziare<sup>4</sup>.Forse vale la pena di aprire una finestra e soffermarci a riflettere sull’importante ruolo della negoziazione nella scuola dell’autonomia. Tutti sono chiamati a negoziare. Comincerei con una chiarificazione del “campo”. Occorre distinguere due termini: contrattazione e negoziazione. Il termine contrattazione fa riferimento e si basa sui contenuti, diversamente, la negoziazione ha un’anima specifica legata ai processi e alle relazioni. Nei nostri Istituti la contrattazione, anche la più dura sui contenuti (risorse, strutture, finanziamenti) deve evolversi in una cornice che impedisca “la guerra sorda” tra le parti, al contrario favorisca la nascita di una ben strutturata e consapevole negoziazione. Offro una, tra le tante possibili, definizione di negoziazione: *“Un processo di cui due o più parti con interessi comuni o in conflitto tra di loro s’incontrano temporaneamente e volontariamente per discutere un obiettivo finale da raggiungere o un raccordo di mutua soddisfazione”* (cocozza1992). E’ una definizione “larga” e non impegnativa, ha il pregio di sottolineare la necessità di superare i contenuti per salvaguardare sempre e comunque le dinamiche relazionali tra le parti (*raccordo di mutua soddisfazione*). Una buona capacità contrattuale deve avere per sfondo una buona capacità negoziale. A monte del discorso, data la specificità del nostro mondo, occorre condividere tra gli attori della negoziazione alcune idee di sfondo che diventano, nell’organizzazione didattica, diritti inalienabili. Sono i sette diritti degli allievi. A volte mi capitano cose curioso. **Un giorno fui chiamato ad intervenire in un convegno d’architetti. Il tema che mi era stato assegnato m’impensieriva: una buona architettura per costruire una buona scuola. Ero sul punto di declinare l’invito. Decisi di tenere la relazione avvertendo gli attenti architetti che non sapevo proprio niente di cemento armato e cose del genere. Potevo parlare di sette diritti dei nostri scolari e nel rispettare tali diritti si doveva partire per costruire nuove scuole. Mi sembra che anche per l’argomento che qui tratto, debbano essere ridefiniti questi sette diritti che diventano lo sfondo imprescindibile per qualsiasi contrattazione e successiva negoziazione. Vediamoli.**

**Le nostre ragazze/i le bambine/i hanno diritto:**

- **Alla comunicazione. Nel costruire orari di lavoro dobbiamo garantire ai ragazzi la possibilità di comunicare tra loro, con gli insegnanti con la propria comunità territoriale**
- **Alla socializzazione . Quindi la necessità di strutturare offerte formative attente a favorire concretamente la socializzazione**
- **All’autonomia, diventare “cittadino” è un lungo e difficile cammino. Ha bisogno di “relazioni significative” con degli insegnanti che garantiscano sia la continuità, sia la discontinuità**

---

<sup>1</sup> A. Tognon, in AA.VV., Autonomia: fondamenti, implicazioni, competenze – “Cittadini o sudditi dell’autonomia”, Ed. La Scuola, Brescia, 1999

<sup>2</sup> G. Cerini, Conoscere l’autonomia, ed. Tecnodid,Napoli1998

<sup>3</sup> A. Tognon, Storie di frontiera, in Dirigere la Scuola, n3 luglio 2001

<sup>4</sup> A. Tognon, negoziare a scuola , in Educatore, Fabbri settembre 2001

- Costruzione dei saperi. C'è bisogno di dare continuità e rigore agli apprendimenti, di là degli interessi seppur legittimi degli adulti
- All'esplorazione. L'aula resta il luogo privilegiato dell'apprendimento senza dimenticare i laboratori, i centri d'interesse, l'ambiente
- Il movimento. L'attività motoria è ancora troppo sottovalutata. Necessita di più tempo, più spazio e più risorse
- Alla fantasia. I nostri ragazzi hanno bisogno d'insegnanti creativi che sviluppino la fantasia, il pensiero laterale degli allievi-

Brevemente e senza approfondirli ho indicato i sette diritti che sono lo sfondo importante per ogni negoziazione dentro la scuola, si tratta di condividere tali. Cerco ora di motivare il passaggio dalla contrattazione alla negoziazione. Occorre negoziare per un semplice principio di realtà: oggi la scuola è complessa ed ha una caratteristica nuova, è l'espressione, volenti o nolenti, della società del benessere. Di tale società vorrei indicare qualche caratteristica, aiutandomi con alcune riflessioni di Enzo Spaltro<sup>5</sup>.

- La sua natura è complessa: c'è la mancanza di punti prevalenti. L'autonomia che oggi la scuola interpreta è necessaria proprio per rispondere a questa caratteristica. In un Istituto non c'è più un centro ma più centri dove si pratica potere, si svolgono iniziative, si vive rappresentanza e così via. Quando le R.S.U. negoziano non hanno più un solo centro d'interesse: la difesa dei colleghi, ma devono farsi carico di altri centri. Facciamo degli esempi: dei bisogni formativi dei singoli alunni di quella specifica scuola, di una classe, di un territorio, delle famiglie. Lo stesso vale per il Capo d'Istituto
- È la società del benessere. Tale benessere va inteso psicologicamente, come mentalità, stato d'animo. Oggi, i soldi sono sì importanti, ma la gente chiede prima di tutto di star bene nel proprio posto di lavoro. La famiglia, consapevole dei rischi di questa società complessa, chiede che si impari stando bene, creando climi cooperativi, dove si vivono atmosfere prive di ansia e di velocità.
- C'è bisogno di gruppabilità. Non è più il tempo di imprese individuali, la realtà è troppo diversificata, le conoscenze sono sterminate. Occorre costruire imprese di gruppo dove diverse preparazioni, diverse professionalità, diversi caratteri convivono e riescono ad effettuare sinergie di intelligenze. I gruppi più efficienti sono quelli eterogenei
- Non sono sufficienti gli aspetti formali e giuridici. La norma non può prevedere tutta la complessità del reale. Allora nella negoziazione occorre costruire "patti d'onore" (Raffaele Iosa) fra le parti. Tutto ciò che non è regolato si può fare con la stipulazione di patti tra i protagonisti. Guai a rendere rigidi i mansionari, la realtà, per fortuna, corre più veloce dei mansionari e richiede lo sforzo di trovare mediazioni per offrire in ogni caso i servizi richiesti dall'utenza.
- Il conflitto non è sorgente di malessere. Quando non è personalizzato è sicuramente la necessaria via maestra per trovare le soluzioni più innovative. Occorre, rispetto dei ruoli, che ognuno faccia la sua parte, dichiarare con coerenza il proprio punto di vista, senza secondi fini teso a realizzare i sette diritti dell'utente sopra riportati e il bisogno/desiderio di tutti gli operatori di vivere benessere all'interno della loro organizzazione.
- Oggi non ci sono risultati predeterminati. Abbiamo delle ipotesi ma mai certezze. Quando si inizia una contrattazione/negoziazione non si devono avere delle ricette precostituite, delle soluzioni da far ingoiare. Nello zaino del negoziatore ci deve essere una riflessione coerente, una messa a fuoco del proprio punto di vista rispetto ai problemi da porre. Il bello della negoziazione è proprio questo: essa è trattabile, creativa, foriera di nuovi e impensabili soluzioni e scenari

<sup>5</sup> E. Spaltro, *Complessità, Manuale di psicologia per le organizzazioni complesse*, ed. Patron, Bologna 1987

La negoziazione ha uno strumento principe: l'influenzamento. Occorre rivalutare tale parola che nel dire quotidiano ha degli aspetti negativi. La democrazia si basa sull'influenzamento e sulle sue caratteristiche. In sintesi influenzare significa:

- Convincere quindi proporre, analizzare la posizione dell'altro, contrapporre fondate idee e suggestioni
- Affermare: definire le proprie aspettative e cercare di capire quelle dell'altro; valutare le posizioni affermando il proprio punto di vista, premiando i punti di convergenza, punendo le cadute di tono di un negoziatore
- Tentare collegamenti: ascoltando, aiutando l'altra parte a mettere tutte le "carte in tavola", empatizzando, quindi creando una relazione emotiva basata sulla stima
- Affascinare: il negoziatore riesce ad influenzare rappresentando futuri terreni comuni, iniziative sinergiche, condivisione di punti di vista
- Allontanarsi: il negoziatore influenza anche disimpegnandosi per allentare tensioni o atmosfere surriscaldate, raffreddando conflitti
- Usare nuovi linguaggi
- Praticare il lavoro di gruppo

La negoziazione è frutto dell'incontro tra soggettività. L'autonomia è e sarà il frutto dell'incontro delle soggettività che negoziano per realizzare climi positivi di lavoro<sup>6</sup>. Occorre quindi creare dei pensieri di gruppo in merito alla realizzazione dell'autonomia, pensare insieme<sup>7</sup>. Se ciò non si verificasse qualcuno penserà per noi.

L'autonomia della scuola è, prima di tutto, un pensiero soggettivo che aiuta a generare e successivamente si sviluppa, grazie alla negoziazione, in un pensiero plurale sull'autonomia. La prima sfida che ogni operatore ha davanti è quella di pensare. Non sarà facile. Il pericolo è sempre dietro l'angolo: aver paura di pensare. Nonostante fiumi d'inchiostro versati per contrastare la visione aristotelica della realtà, molto spesso ricadiamo nell'errore di credere ad una realtà "oggettiva" ed immodificabile. In tal modo la realtà diventa immodificabile e "vera". L'Uomo rinuncia a cambiare la realtà e s'inchina al fato, o, nella peggior delle ipotesi si affida a maghi e streghe.

Chi mi legge forse è seduto in qualche angolo della sua casa, oppure, durante una pausa di lavoro sta leggendo, a scuola, in piedi e velocemente. Ovunque voi siate certamente siete in un luogo che esiste solamente per il fatto che qualcuno, o un gruppo di persone, l'ha pensato l'ha voluto, esiste perché è nato nel pensiero di un uomo. Questo libro esiste perché un gruppo di persone l'ha pensato, un editore, con le sue motivazioni, l'ha voluto pubblicare e così via. La vostra scuola esiste perché un certo numero di persone l'hanno pensata, altre l'hanno progettata, altre ancora l'hanno costruita.

È ovvio cosa centra tutto questo con l'autonomia. L'autonomia non esiste fuori da noi. L'autonomia è un pensiero dell'uomo costruito per dare senso e significato alla Sua realtà, nello specifico, alla realtà scolastica. Ciò premesso, si aprono scenari interessanti connessi con altrettanti problemi.

### **Il primo problema: "Le buone domande"**

Ci aspetta un bel impegno: conoscere, approfondire, dopo averlo costruito, il proprio pensiero sull'autonomia per dare significato e senso alla propria realtà lavorativa (istituto). Sia l'autonomia, sia, in modo specifico, il ruolo degli operatori, rimandano alla soggettività delle persone, al loro modo di sentire, pensare alla scuola come organizzazione e come luogo della didattica.

Conseguentemente autonomia è una serie di domande che gli altri operatori della scuola si fanno e

<sup>6</sup> R. Iosa, La scuola mite, ed. tredici, Padova 1995

<sup>7</sup> D. De silvestri, La scuola e la sua direzione nella prospettiva dell'Autonomia, in rivista "Relazioni ed apprendimenti", n.1, marzo 1997

che hanno o avranno delle risposte. Il problema è farsi delle “buone e giuste” domande per “pensare” all’autonomia. E’ un passaggio importante. La realtà non va consegnata ai maghi o alle streghe, nonché agli oroscopi. Facciamoci delle buone domande:

- ◆ quale progetto educativo per la mia scuola
- ◆ come costruire figure di sistema, con quali deleghe, compiti, funzioni
- ◆ quali metodologie, quale didattica
- ◆ quale comunicazione interpersonale
- ◆ quali limiti trasformo in risorse
- ◆ come costruire dei climi positivi di lavoro
- ◆ quali relazioni sindacali
- ◆ come interpretare gli organi collegiali
- ◆ quale rapporto con il territorio

Queste potrebbero essere alcune delle buone domande da porci rispetto all’autonomia.

**Pensiamo soggettivamente per poi passare al pensiero plurale di gruppo**

### **Il secondo problema: “le mappe d’aiuto”**

Con l’ autonomia non si dovrà applicare solamente delle buone norme. Certamente sarà ridisegnato il ruolo e la conseguente funzione di tutti gli operatori e degli Organi Collegiali. Non sarà questo aspetto, per quanto importante, il nocciolo duro dell’autonomia. Poiché il problema, usando la metafora, non è tanto il navigare e la capacità per farlo. All’interno della nuova scuola dell’autonomia il vero problema sarà legato alle soggettive e gruppali capacità di disegnare una mappa d’ausilio per trovare la rotta. La mappa si costruisce mettendo insieme le conoscenze: movimento dei venti, delle correnti, della rotazione del nostro e di altri pianeti, degli scogli, delle terre a noi note, degli approdi ecc. La mappa, quindi, si realizza nel mettere insieme conoscenze e competenze presenti nella nave (Istituto). Il problema nasce in questo momento: costruita la mappa occorre trovare, condividere una rotta. Noi saremo i timonieri di questa nave (istituto) e nessuno minaccia il nostro posto, ma la rotta va condivisa, deve essere motivata e motivante. Ecco dove nasceranno i veri problemi dell’autonomia: saper lavorare insieme, mettere a disposizione, condividere competenze, integrazione tra aspetti e punti di partenza diversi. Ciò vale per ogni ordine di scuola. Occorre sviluppare nuove capacità legate allo sviluppo del pensiero creativo, imparare a negoziare, influenzare, contaminare e contaminarsi.

### **Terzo problema : “La rotta e il contesto”**

La rotta decisa deve essere realisticamente raggiungibile.

L’equipaggio deve condividere la rotta.

Fuori dalla metafora il D.S. , i suoi collaboratori , gli operatori scolastici hanno bisogno di imparare ad influenzare, di lavorare in gruppo, o meglio, riuscire a capire e praticare i “dialetti” di gruppo.

Spendere la propria soggettività nella pluralità. Tutti noi dovremmo possedere abilità comunicative e vivere la complessità dell’azione professionale (realizzare un’organizzazione di servizio)

valorizzando gli aspetti positivi del vivere la complessità che brevemente potremo, con un azzardo , tentare di tracciarne dei contorni:

- vivere la complessità significa accettare prima e praticare poi nella quotidianità la fine del “bianco o nero”, del “sei con me o contro di me”, “io sono nel vero tu nel falso”; uscire definitivamente dalla logica dei domati o domatori, esclusi o eletti, formazione o addestramento, insegnare o apprendere. È la fine della cultura dell’ “o” per iniziare una cultura dell’ “e”:  
io e te; noi e voi

- modificazione della cultura organizzativa dell' "in" per scegliere la cultura organizzativa del "che". "In" significa credere in, strutturarsi, garantirsi, difendere un modello, un'interpretazione, un'ideologia, una credenza. La cultura organizzativa del "che" si lega alla convinzione "che si può pensare, che si può fare". Tale idea non è solo nostra ma patrimonio dei docenti, degli utenti. Tale cultura ci cambia il linguaggio quotidiano:

credo in questo orario – credo che questo orario

credo in questa programmazione – credo che questa programmazione

credo nei miei colleghi – credo che i miei colleghi

La cultura "del che" apre alla/e soggettività

#### **Quarto problema: "La coerenza".**

Sembra contraddittorio parlare di coerenza dopo aver abbracciato la convinzione che ciò che è vero oggi potrà essere falso domani. D'altro canto la coerenza è vissuta sia nell'immaginario collettivo, sia nella realtà come valore. Essa lo è. Per il semplice fatto che la coerenza ci rende trasparenti, ci permette di entrare in conflitto senza uscirne distrutti, garantisce sicurezza emotiva a chi lavora con noi. Tre sono a mio avviso le basi per impostare e vivere la coerenza all'interno di un'organizzazione lavorativa:

- Conoscere le caratteristiche di funzionamento del proprio pensiero, capire come ragioniamo, passare attraverso l'analisi dell'autobiografia (v. studi di Duccio Demetrio). Proprio perché la realtà è una nostra "costruzione mentale", diventa fondamentale conoscere "ecologicamente" la nostra mente, il nostro pensiero. Conoscere il proprio pensiero ci servirà a costruire un nostro sistema di autovalutazione, senza rimanere vittime della valutazione esterna. Tutti ci "raccontano" che nella futura scuola dell'autonomia ci sarà inevitabilmente un sistema di verifica e valutazione dei risultati. Bene, giusto. Ciò potrà realizzarsi solo dopo aver fatto partire una cultura dell'autovalutazione che si fonda sulla conoscenza del proprio pensiero, sulla consapevolezza delle proprie azioni. Ciò vale per tutti gli operatori, forse il futuro Dirigente della scuola dell'autonomia dovrà impegnarsi anche di più su tale fronte. Ecco i risultati di un'indagine di Claudia Piccardo dell'Università di Torino rispetto all'identikit del leader ideale alla soglia del 2000:

*1° una perfetta conoscenza di sé*

*2° una comprensione dell'impatto dei propri comportamenti sugli altri*

*3° un miglioramento della qualità e capacità propria della leadership*

*4° conoscenze delle dinamiche di potere (inteso come gioco di trame e strategie)*

*5° una conoscenza della realtà in cui opera*

*6° deve assumere il ruolo di costruttore sociale della realtà.*

E' un grande invito alla conoscenza del proprio pensiero.

- Dopo aver conosciuto il nostro pensiero , il passo successivo diventa quasi ovvio: fare del proprio pensiero il fondamento dell'azione. Nel senso meno ovvio di chiedersi sempre che cosa si vuol fare, prima di chiedersi che cosa si deve fare. Non sarà facile operare tale passaggio, definito ,più sopra, ovvio, è il passaggio da un'ottica etica a quella estetica, spostarsi dalla risposta al bisogno alla risposta al desiderio. Aver fiducia nel proprio pensiero e aver fiducia ed ottimismo nell'approccio alla realtà. Arrivare a sconfiggere il pessimismo radicato che si nasconde in ognuno di noi. Quante volte cogliamo discorsi del genere: "Vedrai che non si potrà fare, oggi c'è il sole ma domani la pagheremo: nevicherà". Oppure. "La nostra è una buona idea ma vedrai che l'interclasse la boccherà." Spezzoni di quotidiano scolastico che sicuramente potranno essere abbandonati qualora riuscissimo e conoscere il nostro pensiero , illuminarlo con l'ottimismo della ragione e le

motivazioni del cuore . Conseguentemente delineare la nostra meta, il nostro obiettivo e successivamente operare.

- **Avere una forte spinta a credere “che”**: si raggiungono gli obiettivi che si vogliono raggiungere, si hanno le informazioni che si vogliono avere, si gode del clima che si è creato: molto dipende da noi, dal nostro pensiero sulla realtà. Credere “ che” significa avere già un proprio pensiero, essere già protagonisti. Ci sarà il sole nelle nostre scuole dell’ autonomia, un sole che sorge ogni mattina grazie alle nostre idee, ai nostri progetti, alla voglia di lavorare insieme, alla curiosità verso il pensiero dell’ altro.

Nel linguaggio quotidiano significa:

- credere che , nonostante le difficoltà, si possa trovare un punto d’ accordo con i miei colleghi di modulo, plesso, Circolo
- credere che ogni nostro alunno abbia delle grandi possibilità, basta solamente scoprirle
- credere che la mia organizzazione della classe, della didattica possa essere migliorata dal confronto con i miei colleghi;
- credere che l’ aula non è un mondo chiuso. Al contrario: è una finestra sul mondo.

**Su queste basi (ma soltanto su queste) possiamo permetterci il lusso della coerenza.**

Quando conosco il mio pensiero, quando abbraccio la soggettività che per valorizzarsi ha bisogno di una negoziazione gruppale e conseguentemente di un approccio ottimista alla realtà, pongo le basi per realizzare una coerenza riconosciuta e valorizzata dagli altri

Tutto ciò si può imparare. Occorre avere coraggio e incrociare la possibilità di frequentare dei buoni corsi di formazione. Un suggerimento. Potrebbe essere molto utile frequentare una dinamica di gruppo, un T- Group. E’ necessaria una raccomandazione: pochissimi in Italia sono capaci di realizzare T- Group formativi, non affidatevi a maghi ed imbroglioni , quando frequenterete un t- Group abbiate l’ avvertenza che ci sia l’ intervento o il patrocinio dell’ Università.

Dopo quanto detto e tempo di affrontare il problema del gruppo a scuola, mettere le mani in pasta , convinto che la qualità a scuola passa necessariamente attraverso una buona gestione dei gruppi di lavoro a scuola.

## **Il gruppo e le sue stagioni**

Siamo immersi nei gruppi. La scuola è “un’ organizzazione a legame debole” che si poggia su un fitto intrecciarsi di gruppi di lavoro : commissioni, gruppi classe, dipartimenti, gruppi di studio-ricerca, consiglio d’ istituto, consiglio di classe.

Il capo d’ istituto dentro a tale modello organizzativo “a legame debole” si configura sempre più come il “carburante” per il funzionamento dei gruppi di lavoro.

Al dirigente scolastico viene chiesto di essere non un manager ma un leader coordinatore e promotore di vari gruppi<sup>8</sup>

Al leader viene chiesto di garantire il “successo” di un gruppo, o meglio, pianificare alcune operazioni affinché il gruppo nasca con buone probabilità di successo.

Il termine successo di gruppo va inteso come :

- raggiungimento di obiettivi concreti<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Anche in campo industriale la richiesta forte delle aziende è ,in linea di tendenza . quella di richiedere una forte caratterizzazione di leadership da parte dei dirigenti. A tal proposito si veda il lavoro di P.L.Amietta, Professione dirigente : da manager a leader, Etas, Milano , 1993

<sup>9</sup> Secondo K. Blanchard nelle organizzazioni costruire “gruppi di successo” significa realizzare gruppi di persone attente alle seguenti caratteristiche del lavoro di gruppo.

- sviluppo di un clima positivo di lavoro.<sup>10</sup>

Potremmo definire il raggiungimento di obiettivi concreti come la capacità di usare i “linguaggi del Giorno” ( parte A del presente lavoro), mentre realizzare climi positivi significa saper lavorare con i “Linguaggi della Notte” ( parte B del presente lavoro)

### **A- I Linguaggi del Giorno**

Tali linguaggi sono legati a fasi formali di un lavoro di gruppo, essi si riferiscono essenzialmente a quanto già avevamo dichiarato nella nota n.2 citando Blanchelard. Vediamoli nello specifico :

- ◇ lo scopo del gruppo
- ◇ definizione dell'autorità interna ed esterna
- ◇ definizione dei risultati del lavoro di gruppo
- ◇ procedure di decisione.

### **Lo scopo del gruppo**

Nella scuola , ma non solo in tale contesto, ci si riunisce per risolvere dei problemi, per esaminare delle situazioni, per pianificare il lavoro di un'organizzazione.

Ogni componente del gruppo si sente garantito ed è stimolato ad una vivace attività di lavoro quando conosce e padroneggia in anticipo lo scopo del lavoro di gruppo. Quando un partecipante ad un

#### ⇒ **scopo**

- i componenti del gruppo sono in grado di descrivere lo scopo e si sentiranno responsabili del suo conseguimento ;
- gli obiettivi specifici sono espliciti, congruenti con lo scopo e rappresentano una sfida stimolante per il gruppo ;
- da subito i ruoli interni al gruppo sono chiari ;
- i modi per realizzare gli obiettivi del gruppo sono chiari.

#### ⇒ **Autorità**

- i componenti del gruppo sentono che gli è riconosciuto potere di fare, sia individualmente, sia come gruppo
- il gruppo viene messo nella situazione che può utilizzare risorse e in grado di potenziare le capacità interne
- l'organizzazione alla quale il gruppo appartiene fornisce supporto alla realizzazione degli obiettivi del gruppo

#### ⇒ **Relazioni e comunicazioni**

- Possibilità di libera espressione all'interno del gruppo
- capacità di ascolto attivo all'interno
- le differenze interne non vengono ignorate o ostacolate ma prese in considerazione
- si offre molto spazio all'espressività ( calore, accettazione,ecc...)

#### ⇒ **Produttività**

- gli esiti produttivi del lavoro del gruppo sono elevati
- la qualità delle produzioni del lavoro è buona
- il processo decisionale è strutturato, efficiente e condiviso.

#### ⇒ **Flessibilità**

- all'interno del gruppo c'è un frequente scambio dei ruoli e delle funzioni ;
- ogni partecipante del gruppo sente di concorrere alla guida e allo sviluppo del gruppo ;
- c'è un adattamento “ funzionale di fronte a eventuali cambiamenti ;
- capacità di esplorare le diversità di idee e di diverso o divergente approccio ai problemi.

#### ⇒ **Riconoscimento**

- il leader del gruppo riconosce e valorizza gli interventi, le opinioni, le valutazioni di ogni componente del gruppo
- i soggetti si riconoscono nei risultati del gruppo ;
- i soggetti si sentono rispettati ;
- gli esiti della produzione del gruppo sono assunti e valorizzati dall'organizzazione.

#### ⇒ **Clima**

- i partecipanti sono soddisfatti di lavorare in quel gruppo
- all'interno del gruppo c'è fiducia ;
- i componenti del gruppo si identificano, sentendolo come proprio, il lavoro prodotto dal gruppo
- si sviluppa coesione e spirito di appartenenza.

⇒ K. Blanchard, Costruire gruppi di successo” Angeli, Milano, 1991

<sup>10</sup> Sempre più la letteratura sull'organizzazione affronta l'organizzazione stimolata da alcune recenti teorie che descrivono l'organizzazione come “ uno stato d'animo” dove i sentimenti, e la loro gestione, determinano la vera “qualità” di un'organizzazione. In Italia , tale scuola di pensiero trova in Enzo Spaltro lo studioso più convinto. E. Spaltro, Qualità , Patron ed., Bologna , 1996

gruppo di lavoro sa descrivere l'obiettivo, si sentirà molto responsabilizzato affinché tale obiettivo sia raggiunto.

Quando si imposta il lavoro di gruppo occorrerà che gli obiettivi del lavoro siano chiari e pertinenti allo scopo.

Ciò permetterà di superare velocemente la fase di avvio dei lavori che Blanchelard chiama di "orientamento".<sup>11</sup>

Una buona partenza del lavoro di gruppo, dove sia chiarito fin dall'inizio lo scopo per cui alcune persone si ritrovano a lavorare in gruppo, permetterà successivamente di ottimizzare i tempi di lavoro. Il Capo d'Istituto, o colui che ha la delega dal Dirigente Scolastico per gestire un gruppo di lavoro, deve predisporre con attenzione la fase di "orientamento" del gruppo. L'azione da mettere in campo è la chiarificazione delle motivazioni, allo scopo, del lavoro di gruppo che si sta avviando.

Guai al gruppo che nasce senza un preciso scopo, chiaro e trasparente per ogni singolo partecipante al lavoro di gruppo. Il leader del gruppo, capo d'istituto o un suo delegato, deve connotarsi sempre più come un "facilitatore" preoccupandosi di predisporre un chiaro ordine del giorno per la riunione del gruppo. Certamente tale scaletta di lavoro deve essere flessibile e conseguentemente condivisa. Al gruppo il "facilitatore" deve offrire tutte le informazioni e la documentazione in suo possesso a supporto del lavoro del gruppo

### **Definizione dell'autorità interna ed esterna al gruppo**

Un gruppo non esiste senza un "leader funzionale"<sup>12</sup>. Ciò significa che chi si pone come "facilitatore" del lavoro di gruppo deve saper "essere nel ruolo". Essere nel ruolo è legato alla sensazione di riconoscersi abilità finalizzate a aiutare il gruppo nei compiti e negli obiettivi da realizzare. Ciò non significa la fissazione della leadership su un unico membro del gruppo. Anzi, in un buon gruppo la leadership è circolare e funzionale all'obiettivo. Detto ciò non va confusa la leadership funzionale con il dover essere a turno, magari fisso, leader di un gruppo. Il leader interno al gruppo è funzionale al gruppo stesso, ai suoi obiettivi e scopi, è il leader che consapevole del "qui ed ora" sa di avere delle potenzialità per aiutare il gruppo a raggiungere l'obiettivo. Cioè vuol dire, nella pratica organizzativa, che un Capo convoca una riunione di gruppo per risolvere un problema, legittima il compito di lavoro del gruppo che ha convocato, chiarisce il contesto decisionale del gruppo costituito, delega la conduzione dei lavori ad un membro del gruppo che diventa leader funzionale. La scelta del leader è fondata sulla valutazione di alcune caratteristiche di un leader: competenza, capacità di motivare un gruppo di lavoro, gradimento di tale delegato da parte degli altri membri del gruppo.

Si apre il problema della delega. Tale problema deve essere affrontato con chiarezza d'impostazione da parte del delegante. I nodi fondamentali sono:

- ◇ stabilire il "campo" della delega
- ◇ chiarire a priori come saranno valutati i risultati del lavoro di gruppo
- ◇ legittimare, nei confronti del gruppo, tale delega con atti formali ed informali
- ◇ Fornire tutti i mezzi disponibili e le necessarie informazioni, senza alcuna riserva, per facilitare il lavoro del delegato
- ◇ rispettare fino in fondo la delega data da parte del delegante
- ◇ il delegato deve saper contenere possibili deliri di "onnipotenza" e a sua volta saper delegare nel caso, nel gruppo, emergessero altre leadership funzionali. Tipico è il caso di leadership emotive o organizzative.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Ciò faciliterà il superamento delle "quattro crisi" iniziali. Tale argomento sarà ripreso nella parte B del presente lavoro.

<sup>12</sup> K. Blanchard, La Leadership e L'One Minute Manager, Sperling & Kupfer, Milano, 1986

<sup>13</sup> per un approfondimento sulla leadership emotiva utile il lavoro di E. Spaltro, Soggettività, introduzione alla psicologia del lavoro, Patron, Bologna, 1981

## Definire i risultati

Si avrà un ottimo risultato in termini di operazionalità quando da subito, nelle prime fasi del lavoro di gruppo, il leader farà emergere i risultati ipotizzabili desiderati da ogni partecipante del gruppo.

Per due motivi è importantissimo che siano verbalizzati dai singoli componenti del gruppo sia le ipotesi di risultati attesi, sia i desideri di raggiungere determinati obiettivi con il lavoro di gruppo

1° motivo : molte volte non si colgono le affermazioni di un membro del gruppo e le sue proposte perché non essendo stata esplicitata la sua ipotesi rispetto a ciò che il gruppo dovrebbe produrre, si pensa di avere tutti la stessa idea rispetto a tale produzione. Ciò è difficile che accada. Si lavora allo stesso obiettivo quando si è esplicitato come ogni individuo interpreta e riempie di significato tale obiettivo.<sup>14</sup>

2° motivo : L'esplicitazione delle ipotesi e dei desideri rispetto agli obiettivi e i risultati da raggiungere da parte del gruppo, costituiscono la base per impostare un lavoro di verifica e valutazione del lavoro di gruppo. Senza tale lavoro iniziale ogni valutazione finale perde di significato e il gruppo rischia di non ricordare la situazione di partenza collegandola con i risultati ottenuti.

Nell'iniziale momento di definizione dei risultati il gruppo deve essere aiutato nelle seguenti azioni :

- pianificare : progettare il futuro del gruppo ; costruzione di diagrammi di flusso dell'azione o dei Gant ; decidere gli obiettivi/risultati che si vogliono conseguire ;
- programmare : decidere quando e come realizzare il progetto pianificato che il gruppo costruisce e le risorse che ha a disposizione e che i membri del gruppo sono disposti ad impiegare. ;
- saper prevedere : creare ed inventare delle ipotesi in base ai dati di realtà. Il che significa che tali dati sono accertati e accertabili
- pronosticare : elaborare delle ipotesi sulla base dei dati parzialmente aleatori e quindi incerti ;
- sperare : elaborare ipotesi di lavoro sulla base dei soggettivi desideri

## Procedure di decisione

Vari sono i modi di decidere in gruppo. Il leader o facilitatore dovrebbe essere in grado di definire come un determinato gruppo, caratterizzato dalla propria storia, legata al "tempo e allo spazio" di lavoro, come si svilupperà all'interno del gruppo stesso il sistema decisionario, sia rispetto ai problemi di contenuto che di relazione. Tante sono le tecniche. Si propone la decisione che utilizza la tecnica "della decisione per consenso".

Con tale tecnica anche chi non condivide o non si riconosce nella decisione del gruppo, accetta comunque di condividere tale scelta e le conseguenti responsabilità. Tutti i membri del gruppo si sentono coinvolti nel realizzare la decisione presa con la tecnica del consenso controllando sia la contropendenza, sia la ricerca di altri alleati alla propria idea al di fuori del gruppo.

Ecco sei buone regole , dettate da Enzo Spaltro per decidere con la tecnica del consenso :<sup>15</sup>

1. Evitate di vendere nel gruppo le vostre idee. Sappiate difendervi dalla pressione del gruppo. Occorre presentare sempre la propria posizione nel modo più chiaro possibile ovviamente più logico. E' necessario prestare molta attenzione alle reazioni del gruppo quando gli altri membri esprimono le proprie idee e opinioni.
2. Si deve cercare che la discussione di gruppo non assuma mai l'aspetto di una competizione in cui qualcuno deve perdere e qualcuno debba vincere. Quando il gruppo non riesce a trovare un accordo fra due alternative, il leader o facilitatore di gruppo, aiuti il gruppo stesso a cercarne una terza che sia più accettabile da parte di tutti.

<sup>14</sup> Tale argomento sarà ripreso nella parte B del presente lavoro

<sup>15</sup> E. Spaltro, Giochi psicopedagogici, Etas, Milano 1985

3. Non bisogna, nel gruppo, che il singolo cambi idea per timore del conflitto o per raggiungere l'accordo o l'armonia. Occorre resistere alle pressioni che non sono fondate su basi obiettive e logiche. Nel contempo si mantiene un atteggiamento elastico ma razionale, negoziale ma fermo, flessibile ma sincero : dovremmo evitare di capitolare anzitempo.
4. E' utile, volendo utilizzare il metodo del consenso, nei piccoli gruppi, evitare le tecniche di votazione : a maggioranza assoluta o relativa, la contrattazione, il sorteggio, ecc..., che sono tecniche dirette ad evitare o rimandare il conflitto. Quando si manifestano differenze di opinioni consideratele come indicative del fatto che qualcuno del gruppo non ha potuto esprimere chiaramente tutti i motivi che lo hanno condotto ad operare certe scelte ; occorre richiedere ulteriori informazioni, sia in relazione alla scelta da compiere, sia in relazione agli aspetti emotivi della comunicazione, quando questi appaiono rilevanti.
5. Vale la pena considerare le differenze d'opinione come un fatto naturale all'interno di un lavoro di gruppo, vedere tale situazione come una richiesta d'aiuto piuttosto che un ostacolo. Generalmente quante più idee si esprimono, maggiori sono le probabilità di conflitto ; d'altra parte anche le probabilità di ottenere una buona decisione aumentano.
6. Dovrebbe essere considerato con diffidenza l'accordo raggiunto troppo in fretta. Molto spesso dietro l'accordo c'è la manifestazione della paura di non accettazione. Non si deve accettare l'immediata coincidenza di opinioni senza aver verificato se le ragioni che hanno indotto le persone a trovare un accordo, sono effettivamente simili e complementari tra loro.

Prendere decisioni significa organizzare il lavoro del gruppo finalizzandolo proprio alla presa di decisione. Si possono indicare delle tappe :

1. **PROBLEM SOLVING.** Il gruppo elabora un'analisi del problema e cerca delle soluzioni : Usa il pensiero duale (E. Spaltro) e il pensiero laterale<sup>16</sup> per ottenere punti di vista alternativi al problema da affrontare.
2. **DECISION MAKING.** Il gruppo formula una serie di decisioni possibili e le valuta attentamente, crea delle priorità.
3. **DECISION TAKING.** In questo terzo passaggio il gruppo prende la decisione

Per ragioni d'analisi in questo lavoro si divide, per meglio analizzarli, i linguaggi del giorno da quelli della notte. Nella realtà essi si fondono e non c'è separazione. Tratteremo subito dopo i linguaggi della notte, ma va detto che il leader o facilitatore di gruppo, anche nel praticare i linguaggi del giorno, deve essere supportato da atteggiamenti specifici che sono caratteristici dei linguaggi della notte. Infatti l'azione del leader è un'azione "supportiva" e la spiegazione di tale comportamento è ben descritta da C.R.Rogers. Utilizziamo le sue idee utilizzando una celebre sintesi :<sup>17</sup>

- consapevolezza dei miei sentimenti/atteggiamenti ;
- capacità di esprimere/comunicare "chi" sono io ;
- capacità di provare atteggiamenti positivi verso gli altri ;
- capacità di mantenere la propria individualità ;
- capacità di permettere agli altri una propria esistenza separata ;
- comprensione dell'altro al punto di deporre ogni atteggiamento di giudizio/valutazione ;
- capacità di accettare l'altro com'è, in tutti i suoi aspetti ;
- capacità di agire senza apparire minacciante ;
- capacità di affrancare l'altro dalla paura della valutazione esterna ;

<sup>16</sup> E. De Bono, Il pensiero laterale, ed. Bur, 1987.

<sup>17</sup> In P.L. Amietta, Professione dirigente, Etas, Milano, 1993, pag. 30

- capacità di vedere l'altro come qualcuno che vive un processo di sviluppo.

### ***B I LINGUAGGI DELLA NOTTE.***

Come la notte tali linguaggi sono poco frequentati, sconosciuti e bui. Nel contempo sono linguaggi fondamentali per ogni relazione interpersonale.

Li enunciamo :

#### **■ i processi comunicativi nelle organizzazioni.**

In ogni momento della vita gli individui comunicano, scambiano cioè informazioni e influenzamento con le persone con le quali sono in contatto, sia esso fisico o anche solo epistolare. Della comunicazione tutti noi conosciamo molte cose senza saperlo: sappiamo parlare correttamente nella nostra lingua, ma, probabilmente, non conosciamo le regole alle quali ci conformiamo. La comunicazione è il nostro legame con il mondo esterno, tanto che si può dire che "è impossibile avere consapevolezza di sé e degli altri senza una adeguata comunicazione" (Luft). Acquisire dunque coscienza della propria e dell'altrui comunicazione è una condizione essenziale per affrontare con successo il proprio lavoro e il rapporto con gli altri. La comunicazione, però, non è prerogativa solo agli uomini; anche le organizzazioni comunicano. Le organizzazioni vivono di comunicazione allo stesso modo delle persone che le costituiscono. Trattandosi di gruppi più o meno numerosi di individui, le cose si complicano parlando di comunicazione. Le organizzazioni hanno dei flussi di comunicazione interna, (comunicazione intraorganizzativa) tra i diversi livelli gerarchici o tra le varie funzioni, e una comunicazione rivolta all'esterno (comunicazione interorganizzativa), da organizzazione ad organizzazione. Nel primo caso si tratta di una comunicazione incentrata principalmente sul coordinamento interno, per fare in modo che le varie parti dell'organizzazione, scuola o azienda che sia, funzionino con lo stesso "ritmo", e, pur con un più o meno elevato livello di specializzazione, si coordinino in maniera efficace. Nel caso di comunicazione tra le organizzazioni, oltre ad una esigenza di coordinamento, esiste, primaria, anche una esigenza di conoscenza; conoscere l'ambiente esterno per capire quali sono le tendenze e le richieste che vengono da fuori.

Comunicare con l'esterno significa anche ascoltare, captare, raccogliere; inoltre l'organizzazione deve farsi conoscere, deve, cioè, far conoscere al pubblico esterno la propria cultura, il proprio modo di interpretare il mercato, deve comunicare cosa fa, si tratti di prodotti o di servizi. Sono molte le definizioni possibili di comunicazione e tutte valide; quella che ci sembra, però, più interessante è quella che dà Pierluigi Amietta<sup>18</sup> come processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto; la comunicazione si può intendere come l'azione di "mettere in comune" qualcosa: informazioni, ma anche sentimenti, emozioni, influenzamento. Per usare le parole dello stesso Amietta si può dire che "le aziende stanno vivendo un periodo di riscoperta della comunicazione; e lo vivono in termini problematici, soprattutto perchè si va facendo strada la convinzione crescente che la comunicazione è cosa ben diversa da un contenuto funzionale da trasferire come informazione o abilità; ma è piuttosto quel che l'energia elettrica è per un impianto e l'illuminazione è per un ambiente; se non c'è o non c'è più comunicazione, nulla si riesce più a vedere con chiarezza, nulla si muove più".

Al di là di un discorso di pura acquisizione di tecniche, al di là di imparare a utilizzare il nuovo programma del computer o la nuova tecnica di marketing, ciò che sempre più conta per le organizzazioni è l'acquisizione di un linguaggio comune all'interno, che garantisca un sentire comune, un senso di appartenenza tra gli individui che vivono l'organizzazione. La comunicazione non è, dunque, il semplice contenuto del messaggio. La comunicazione è contemporaneamente un sintomo e un effetto del rapporto inter e intra organizzativo. Nel condurre gruppi, nell'avviare e far nascere gruppi, il capo d'istituto deve saper ben impostare i flussi comunicativi interni.

#### **■ le dinamiche di gruppo**

<sup>18</sup> Per Luigi Amietta, La comunicazione nelle organizzazioni, da l'IMPRESA n. 2 - 1988.

Afferma Guido Contessa (Dinamiche di gruppo e ricerca, La Scuola, BS, 1977) che non è sufficiente che più persone facciano la stessa cosa per poter parlare di lavoro di gruppo. Il lavoro di gruppo ha infatti precise caratteristiche :

- comuni obiettivi di fondo
- ruoli di interazione reciproca ;
- senso di appartenenza.

La realizzazione di queste condizioni, prosegue il nostro Autore, può essere facilitata intervenendo adeguatamente su alcune variabili organizzative :

- la dimensione : un gruppo ha qualche probabilità di funzionare come tale se ha un numero di membri compreso fra i 6 e i 14 ;
- il tempo : un lavoro di gruppo deve avere tempo sufficiente, ma anche pause significative ;
- lo spazio : l'ambiente dovrebbe essere confortevole e personalizzato, in modo da venir riconosciuto come proprio dal gruppo ;
- le norme : ordini del giorno, verbali, documentazione....

Contessa individua quattro fasi più una nello sviluppo dei gruppi, ciascuna delle quali presenta fenomeni e problemi diversi, e richiede perciò al conduttore opportune tecniche di conduzione.

Il conduttore deve essere infatti in grado di riconoscere ciascuna fase per poter mettere in atto i comportamenti atti a favorire lo sviluppo del gruppo e correggere le tendenze disfunzionali.

**A)** Il riscaldamento - Non costituisce una vera e propria fase dello sviluppo del gruppo, ma piuttosto il momento di ingresso nella situazione di gruppo. Il riscaldamento è l'attività che il conduttore deve stimolare per mettere in moto il processo di sviluppo, avendo di mira l'obiettivo della conoscenza personale di tutti i membri del gruppo fra loro.

**B)** La relazione interpersonale - Una volta avviato il processo di riscaldamento, i membri del gruppo cominciano ad aprire, con molta circospezione, canali di comunicazione con altri membri. Una serie di ricerche sperimentali hanno messo in evidenza che gli individui tendono a scegliere :

- coloro con i quali hanno le maggiori possibilità di interagire, ad esempio i vicini ;
- quelli che sembrano in possesso di caratteristiche desiderabili (eleganza, bellezza..) ;
- quelli che sembrano più simili (status sociale, sesso...) ;
- quelli che sembrano disponibili ad un giudizio favorevole.

Man mano che le interazioni si estendono i motivi di scelta interpersonale si approfondiscono ed emergono :

- La simmetria : stessi atteggiamenti verso oggetti ritenuti rilevanti da entrambi (es. :l'autorità) ;
- rapporto costi/benefici : si intrecciano rapporti con coloro che offrono i massimi benefici e i minimi costi.

Nei gruppi dove esiste già un leader formale, questi diventa subito polo privilegiato di relazioni. Il leader deve però evitare una strutturazione rigida dei rapporti di coppia ; tutti devono essere aiutati e

incoraggiati a esperire tentativi di relazione interpersonale con tutti gli altri, per evitare che la situazione di coppia divenga un freno all'esperienza di gruppo o una difesa individuale.

- C)** Il gruppo centrato sul leader - In questa fase l'insieme di persone legate da rapporti a due o a tre amplia la rete dei legami dando vita ad un embrione di gruppo che si costituisce attorno alla figura centrale dei leader. La leadership costituisce una funzione fondamentale per il gruppo.. Bales e Slater hanno identificato due tipi fondamentali di leadership : quella funzionale, che aiuta il gruppo al raggiungimento degli obiettivi, e quella socio-emotiva, orientata al mantenimento e al rafforzamento del gruppo. I leader sono naturalmente coloro che svolgono queste funzioni nell'ambito del gruppo. I leader fondano il loro potere e la loro capacità di influenzamento sostanzialmente su due tipi di fonti : - formali : legittimità, ricompense, coercizione ; - informali : riferimento, competenza. Nel corso di questa fase il problema maggiore per il conduttore è costituito dalla gestione dell'aggressività, che si esprime come per impedire la nascita del gruppo e per rispondere all'ansia che tale nascita imminente provoca in tutti. L'aggressività può essere rivolta verso i membri stessi del gruppo (battibecchi, accuse reciproche..), verso un membro debole del gruppo (capro espiatorio), verso il leader (contro dipendenza, rifiuto di ogni proposta, assenze, evasioni...) La gestione dell'aggressività consiste nel far elaborare al gruppo questi fenomeni, fino a che esso non prende consapevolezza della loro origine. Un altro problema è quello della gestione della dipendenza, della resa incondizionata, del gruppo che attende tutto dal leader. Si tratta allora di rilanciare al gruppo compiti, problemi e decisioni che questi tende a delegare al leader.
- D)** Il gruppo centrato sul gruppo - La capacità del gruppo di centrarsi su se stesso segna ufficialmente la sua nascita come entità superindividuale. Se consolida il senso di appartenenza, si usa sempre più spesso il "noi" come soggetto delle verbalizzazioni. Essendo questa fase decisiva per la nascita del gruppo è naturale che in essa si sviluppino tutte le resistenze possibili. Il passaggio attraverso questa fase si può facilitare invitando il gruppo ad analizzare il "qui ed ora", utilizzando anche strumenti per l'autocentratura del gruppo.
- E)** Il gruppo centrato sul compito - E' la fase finale dello sviluppo di un gruppo. A questo punto il gruppo è capace di decidere realisticamente quali obiettivi perseguire e con quali mezzi, di pianificare, di usare il leader come risorsa, di aprire conflitti e di mediarli, di gestire le minoranze. Naturalmente si tratta di una fase finale solamente in senso logico e teorico, poichè di fronte alle difficoltà di gruppo facilmente può regredire alle fasi precedenti.

Un contributo fondamentale al nostro lavoro è costituito pure dalle ricerche di Enzo Spaltro, (Bruscaglioni M. - Spaltro E. "La Psicologia organizzativa" F. Angeli Milano 1982) . Secondo Spaltro il lavoro di gruppo non significa solo una certa tecnica ma anche un modo di pensare del tutto particolare. Si tratta di passare dalla cultura di coppia a quella di gruppo, passaggio che presenta vantaggi e svantaggi, a cui spesso gli individui reagiscono in modo disordinato e disorientato, con motivazioni e resistenze. Le difese, gli episodi, i fenomeni di gruppo costituiscono la dinamica di gruppo, cioè l'insieme dei comportamenti che più individui, componenti una situazione di gruppo, esplicano sotto l'influenza del sentimento di appartenenza ad un gruppo.

E' evidente l'importanza che riveste per il conduttore la capacità di "leggere" le dinamiche del gruppo, per evitare che esse interferiscano negativamente con il compito e per non incorrere in valutazioni e reazioni inadeguate.

Non è facile diventare esperti nella decifrazione delle dinamiche di gruppo : è un risultato che si ottiene attraverso la partecipazione a numerose esperienze di T-Group sotto la guida di trainer specializzati.(V.NOTA)

Si può tuttavia migliorare la propria sensibilità anche imparando ad analizzare il lavoro di un gruppo attraverso i quattro livelli individuati da Guido Contessa :

- contenuti ;
- metodi ;
- processi ;
- dinamiche.

Ritorniamo a porre attenzione in modo più specifico alle dinamiche di gruppo mettendo ora a fuoco alcuni nodi cruciali legati alle “difese” che nascono all’interno dei gruppi per poi analizzare gli episodi e i fenomeni.

### **A. Le crisi e le difese.**

Quando un gruppo si riunisce tanti sono i problemi da affrontare, tante le ansie che circolano e quattro le crisi da superare.

---

Nota : si consiglia di partecipare a T-GROUP che siano collegati con Centri Universitari. E’ una tecnica (in Italia) nuova e pochi esperti hanno un buon curriculum di formazione al T-GROUP.

#### **1° CRISI D’IDENTITA’**

Ogni persona si domanda : come sarò in questo gruppo ? Quanto resterò me stesso e quanto mi modificheranno gli altri ? Riuscirò a mantenere integra la mia identità ?

#### **2° CRISI DI POTERE**

Quanto potere avrò ? Riuscirò ad affermare il mio potere, quanto conterò in questo gruppo ? Chi sarà il leader e quanto spazio mi toglierà o quanto spazio sarò disposto a concedergli ? Come ne uscirà, da questa esperienza, il mio sentimento del potere ?

#### **3° CRISI D’EMPATIA**

Come mi troverò con i membri di questo gruppo, riuscirò ad essere, come al solito, simpatico, produttivo, intelligente e quanti membri del gruppo capiranno e valorizzeranno queste mie potenzialità ? Quante saranno le persone che mi saranno nemiche e quante amiche ?

#### **4° CRISI DI FINALITÀ**

I miei obiettivi saranno o diventeranno obiettivi del gruppo ?

Quanto dovrò cambiare o rinunciare delle mie finalità per condividere le finalità che si porrà il gruppo ?

Quando cominciamo a lavorare in gruppo dobbiamo fare i conti e superare queste quattro crisi che inevitabilmente ci fanno crescere dell’ansia.

Per meglio controllare quest’ansia mettiamo in campo delle difese. Vediamone alcune.

#### **1° APPAIAMENTO**

Quando entriamo in un gruppo cerchiamo subito una “spalla”, una persona con la quale parlare. Ecco che nascono i dialoghi costanti tra due individui di un gruppo. Ciò diminuisce la nostra ansia perchè abbiamo conquistato un primo alleato. Facciamo un esempio che, se pur slegato dal mondo della scuola, rende bene la situazione dell'accoppiamento. Quando siamo in viaggio all'estero e vediamo o incontriamo un italiano, immediatamente facciamo conoscenza, cerchiamo di passare insieme la giornata, diventiamo in cinque minuti grandi amici. Ci sentiamo così più tranquilli e sicuri, visto che ci sentiamo in terra straniera e circondati da stranieri. L'accoppiamento ci rende più sicuri rispetto al gruppo.

## **2° FUGA NEL PASSATO**

Quando s'inizia una riunione e molti sono i problemi da trattare, i compiti da definire, decisioni importanti da prendere, noi ci sentiamo accasciati e inconsciamente preoccupati e con dell'ansia. Ecco che cerchiamo delle tecniche che aiutano a entrare il più tardi possibile nel merito delle questioni. Quante volte si sentono ripetere in un gruppo di lavoro frasi di questo tipo :” Quando c'era la collega che è andata in pensione si facevano belle cose, vi ricordate...” : “L'anno scorso c'era proprio un clima positivo : come ci siamo divertiti, vi ricordate quando...”.

Si tenta di far diventare la riunione come un momento di recupero di ricordi in un'atmosfera di vecchi alpini che si ritrovano e ricordano, allontanando così il momento della decisione, dell'assolvimento dell'ordine del giorno della riunione.

## **3° FUGA ALL'ESTERNO**

E' una variante della fuga nel passato. Si discute su argomenti che non sono strettamente inerenti agli obiettivi per i quali ci si è riuniti. Si parla degli eventi atmosferici, della cronaca locale, dell'ultima “papera” del dirigente, del collega, di un genitore, di uno scolaro, si sogna la prossima estate e si esternano i vari progetti o propositi vacanzieri. Anche in questo caso si perde tempo e non si affrontano i problemi.

## **4° FUGA NELL'AMORE**

Qualcuno, proclamando continuamente la propria fedeltà, il proprio amore e attaccamento al gruppo, tenta di non farsi coinvolgere nei problemi. L'unico impegno è quello di certificare continuamente la propria fedeltà e il proprio adattamento al gruppo. In tal modo i partecipanti non criticano il comportamento di tale persona.

Facciamo un esempio per analogia. Ci sono alunni che circondano di attenzione gli insegnanti, sono molto “coccoli”, portano i fiori, sono sempre pronti ad esaudire i desideri degli insegnanti, sono dolci, serissimi, servizievoli, usando il “meccanismo” di richiamo di attenzione” come direbbe Dreyfus, per non essere criticati nei risultati legati all'apprendimento. Parlando di questi alunni la frase stereotipata che viene usata è :” Ha delle difficoltà, ma è così buono/a e dolce che non gli si può dire niente.

## **5° PROVOCAZIONE PROTETTIVA**

Ci sono dei tipi che in ogni riunione raccontano le loro disgrazie, sono una continua richiesta di aiuto e di attenzione :” Mi capita questo...Cosa devo fare ?” ;”Ho sempre un'emicrania spaventosa” ecc. Il gruppo è sommerso da queste continue richieste di attenzione e di sopportazione, che costituiscono una tattica per difendersi dall'impegno di lavorare in gruppo.

## **6° SPOSTAMENTO DEL CONFLITTO**

Di fronte ai problemi posti dall'ordine del giorno di una riunione si dichiara l'impossibilità di affrontarli perchè coloro che potrebbero risolvere tali problemi non sono presenti. Ecco le frasi tipiche :

“E' colpa del dirigente che non c'è”; “Queste cose dovrebbero risolverle le unità sanitarie”; “Queste leggi, queste circolari non sono chiare, quindi non decidiamo”; “Questa normativa non ci garantisce”.

Certamente occorre riconoscere che il malessere vissuto nella scuola è causato dalla poca attenzione che l'opinione pubblica. Detto questo, occorre assumerci in pieno la nostra responsabilità. Sta a noi mettere in atto dei comportamenti, far scaturire decisioni tenendo presente il quadro giuridico-normativo che può essere un vincolo ma anche una risorsa. In un gruppo ho visto applicare questa tecnica di difesa quando un insegnante seccato dichiarò in una commissione: “Con la nuova circolare sui viaggi d'istruzione non possiamo più fare delle gite”. Abbiamo un chiaro esempio di spostamento del conflitto.

## **7° TEORIZZAZIONI**

Molti gruppi di lavoro discutono molto senza passare all'azione. Di solito si definiscono tali gruppi con la seguente frase: “Un minuto per fare qualcosa ed un giorno per discuterci sopra”. Discutere, teorizzare all'infinito rassicura molto, quindi permette un vantaggio secondario: non impegnarsi realmente, non “sporcarsi le mani”. Non sbagliare.

Ho visto fare programmazioni a raffica su un progetto di inserimento per portatore di handicap senza che nemmeno una di tali programmazioni fosse provata, verificata, agita. Nel frattempo il ragazzo era parcheggiato a scuola.

## **8° PERSONALIZZAZIONE DEL CONFLITTO**

E' la difesa più disastrosa. Se un membro del gruppo dice “a”, sicuramente un altro propone “b”. In questi casi si ha la convinzione che i conflitti e gli scontri, che sono all'ordine del giorno di ogni gruppo, siano il prodotto di rapporti personali, di inimicizie. Ecco le frasi tipiche: “Se lo propone lui io non sarò mai d'accordo”; “L'hai fatto di proposito perchè c'ero io”; “Tu sei fatto così e io sono all'opposto, quindi non è possibile trovare un accordo”.

Quando nei gruppi il confronto scivola nella personalizzazione del conflitto si ha la paralisi del gruppo. Non solo. Il gruppo è esposto a grossi pericoli di disgregazione, di improduttività, di profonde e insanabili lacerazioni.

## **B. Episodi**

Quando si manifestano degli episodi, abbiamo degli indicatori che ci confermano l'esistenza del gruppo che sta vivendo una fase particolare: sta gustando la sensazione di essere gruppo. E' un momento di staticità per il gruppo, i membri si stanno studiando, l'attività è quasi nulla, si sta riprendendo fiato dopo aver superato le difese.

Quando si manifestano gli “episodi” occorre prestar loro molta attenzione e tempo. E' una fase cruciale per generare, di seguito, fenomeni di gruppo. Vediamoli.

### **1° SILENZI**

Tra nemici non c'è silenzio ma sempre rumori: cannonate, piatti che volano, urla, offese. Tra amici il silenzio è gradevole, è sopportabile e, molte volte, dolce e carico di significati.

Quando un gruppo sa sopportare brevi silenzi senza grandi imbarazzi significa che c'è un'unione tra i membri, si stanno instaurando sentimenti di fiducia, si abbassano i livelli di ansia. In ultima analisi, il grado di accettazione dei silenzi è proporzionale al grado di socializzazione interna del gruppo.

Accettare e rendere significativi i silenzi è una grande conquista e immediatamente attesta che il gruppo non solo è nato ma si sta consolidando.

## **2° CONDENSAZIONI**

Sono momenti di spontaneità improvvisa e imprevedibile. Sfoghi emotivi. Dei lampi che scendono a cielo sereno nel gruppo. Un membro del gruppo potrà esclamare: "Non ce la faccio più, aiutatemi!". Solo quando ha fiducia nei colleghi, sa che questi non strumentalizzeranno la sua ammissione di debolezza, di paura di fronte ai compiti professionali. Solo un gruppo che comincia a funzionare può rispondere in modo adeguato alla condensazione sapendo dosare bene, nella risposta, sia i linguaggi del giorno (consigli, supporto professionale) sia i linguaggi della notte (calore umano, solidarietà, disponibilità, aiuto prosociale).

Le condensazioni che si manifestano in modo incauto, cioè vengono agite là dove non esiste ancora un gruppo, sono pagate a caro prezzo, perchè nel migliore dei casi verranno ignorate, nel peggiore saranno strumentalizzate.

## **3° DIPENDENZA**

A volte si è stanchi di continuare a dare il massimo. Se proviamo la sensazione di aver fiducia del gruppo nel quale siamo inseriti, sentiamo la necessità di tirare i remi in barca, ci fidiamo e ci lasciamo condurre, ci abbandoniamo.

E' un momento di riposo, lasciare fare agli altri.

La dipendenza non può durare a lungo, è un momento transitorio, perchè a lungo andare la dipendenza genera aggressività sia per il soggetto che l'agisce sia per il gruppo che se ne fa carico. Questo è il pericolo quando si manifestano "episodi" di dipendenza.

## **4° RISONANZA**

In ogni riunione abbiamo una grande paura di non riuscire a dire le nostre idee, la nostra posizione e molte volte tale paura o preoccupazione ci rende sordi alle idee utili e feconde dette da altri componenti del gruppo. Idee ottime vengono verbalizzate ma lasciate cadere perchè nessuno le amplifica e le arricchisce. Quando si manifesta l'episodio della risonanza, significa che tra loro i membri del gruppo si mettono in sintonia, sono "sulla stessa onda" e una buona idea viene valorizzata e ampliata.

## **5° LEADERSHIP**

A volte il gruppo sente il bisogno forte di avere un capo, un leader fisso, che aiuti a prendere decisioni, a superare difficoltà. Per tali motivi e per un determinato periodo il gruppo si orienta per una leadership fissa. Il significato di tale episodio è ambivalente poichè da un lato sancisce la presenza del gruppo che affida ad una persona un grosso potere e ne ha fiducia, ma dall'altro condiziona e limita il gruppo dando potere ad un ruolo singolo ed individuale. Tutto ciò è positivo solo se il periodo è limitato, poichè un gruppo maturo fa scaturire al suo interno non leadership fisse ma circolari e soprattutto situazionali, cioè funzionali alle situazioni di volta in volta vissute dal gruppo.

## **C) Fenomeni**

Con l'apparizione in un gruppo dei "fenomeni" abbiamo dei chiari sintomi di un effettivo progresso dei suoi componenti verso una cultura di coppia, dove i conflitti vengono vissuti come ricchezza e il gruppo si riconosce come tale.

I "fenomeni" sono i veri indicatori che dimostrano che è nato un gruppo vivo, efficace ed efficiente, capace di usare con equilibrio i linguaggi della notte e del giorno, dove si pratica e si sviluppa l'intelligenza interpersonale.

### **1° LA SOCIALIZZAZIONE DEL LINGUAGGIO**

Spontaneamente e senza farci caso o, meglio, senza fare particolare attenzione che ciò avvenga, nel gruppo si sostituisce la parola "io" con il "noi".

In un gruppo maturo la "socializzazione del linguaggio" è un fatto spontaneo, un "noi" che inconsapevolmente affiora sulle labbra.

### **2° SALA DEGLI SPECCHI**

Ogni mattina, quando ci alziamo, ci confrontiamo con lo specchio. Ci diamo una sistemata, c'è chi si deve "restaurare" più o meno pesantemente. Di solito non sferriamo mai un pugno allo specchio che fedelmente ci rimanda la nostra immagine.

Quando il gruppo diventa per il singolo membro uno specchio, significa che quel gruppo è ad un alto grado di unità. In tal caso "gli altri" fungono da controllo del singolo e nello stesso tempo possono essere uno "schema di riferimento", un modello. Un gruppo che si trasforma in "sala degli specchi" è un gruppo forte perchè è continuamente in cambiamento, tende a modelli sempre più alti, fa crescere i suoi membri.

### **3° CATENE DI ASSOCIAZIONI**

Quando si manifesta questo "fenomeno" il gruppo dimostra di saper usare delle efficaci tecniche per aumentare la produttività del gruppo. E' il trasferimento in sede di gruppo del processo delle libere associazioni. Ogni idea lanciata in un gruppo viene rilanciata, allargata, arricchita. La fecondità operativa di un gruppo si fonda sulla capacità di saper mettere a frutto questo specifico fenomeno.

### **4° INTERDIPENDENZA**

Quando un gruppo nasce, ha da superare tra i suoi membri sentimenti e atteggiamenti di dipendenza e di controdipendenza, situazioni legate alla paura del gruppo.

L'obiettivo è l'interdipendenza, cioè sentirsi legati l'uno dall'altro, sentire di dare e di ricevere, sentire il gruppo importante ma sentirsi anche importanti ; gustare le gratificazioni che vengono dagli altri e modificarsi rispetto alle proprie inadeguatezze messe in luce dagli altri ; essere coscienti della nostra importanza e dell'importanza degli altri.

### **5° GLI EQUILIBRI**

Quando un gruppo raggiunge un successo, conquista un obiettivo, supera dei conflitti, cerca di mantenere tali conquiste. Si difende, prende forza, gustando il fatto di essere effettivamente un gruppo. Necessariamente è un "fenomeno" di breve durata perchè ogni gruppo è fondato sulla

progettualità, sul saper riproporre sfide e obiettivi nuovi. Gli americani hanno chiamato questo tipico fenomeno di gruppo “Happy fatty group”.

## **6° CIRCOLAZIONE DELLA LEADERSHIP**

Un gruppo maturo non ha un unico leader, ma più leader che rispondono alle varie situazioni nelle quali esso si imbatte, con il risultato di non avere leadership carismatiche, dovute al ruolo, ma “leadership situazionali”.

In questi gruppi il membro che ha svolto la funzione di leader è facilitato da tutto il gruppo, ad imitare Cincinnato che ritorna a zappare la terra in modo sereno e tranquillo dopo essere stato il generale dell’esercito romano.

## **7° ACCETTAZIONE DELLE DIFFERENZE**

Un gruppo è forte se non tende a trasformare i suoi membri, se non esercita forti pressioni conformistiche, accetta e valorizza sia la diversità che la devianza. Il gruppo maturo non ha una ideologia entro la quale ingabbiare e omologare i suoi membri. Ogni membro si modifica, cambia, interagisce grazie alla “sala degli specchi”; ma il gruppo non può adottare slogan che tendano all’omologazione del suo interno.

Un buon gruppo vive le differenze interne come risorsa, come uno scrigno pieno di gemme preziose e le sa valorizzare.

## **ALCUNE PRECAUZIONI**

Venti anni fa quando i libri di Freud furono stampati in edizioni economiche ebbero una buona diffusione. Le idee freudiane vennero riprese da quotidiani e settimanali. Molta gente si convinse di poter interpretare i sogni degli amici e delle amiche.

Non vorrei che capitasse la stessa cosa con le “difese, episodi e fenomeni”. Conoscere queste manifestazioni tipiche del gruppo non significa tout-court saperle gestire e soprattutto poterle vivere e condizionare. Occorre una lunga pratica di osservazione di se stessi e degli altri in una situazione di gruppo. Anche ai più esperti conduttori sfugge, non risulta facile individuare le difese, gli episodi, i fenomeni che avvengono in un gruppo. Con umiltà occorre cominciare ad osservare e riflettere in gruppo. Ciò permetterà di sviluppare la nostra intelligenza interpersonale e soprattutto metterla alla prova. Occorrono attività di formazione specifica : i già citati T-GROUP.

Il gruppo ricorda un mito di Platone, quello della biga trainata da due cavalli, uno bianco e l’altro nero. Anche il gruppo ha due anime : una nera e l’altra bianca. Quando siamo in un gruppo dobbiamo fare i conti sempre e comunque con le sofferenze, con le difese, con l’ansia che esso ci provoca (cavallo nero). Dietro l’angolo ci sono le risorse che può dare il gruppo : sicurezza, potere, calore umano, intelligenza collettiva, carica di vita (cavallo bianco). La nostra abilità sta nel salire sulla biga-gruppo-team e saper ben manovrare i due cavalli.

## **COS’E’ UN GRUPPO ?**

Si impone una domanda fondamentale : cosa potrebbe essere un gruppo ?

C’è ancora molta confusione nell’argomentare attorno ai gruppi, A volte il problema sembra essere solo organizzativo oppure, cosa negativa, ideologico. L’argomento è complesso e numerosi potrebbero essere i tagli interpretativi : pedagogico, sociologico, psicologico, psicopedagogico, burocratico, organizzativo. Per un corretto approccio si sceglierà uno di questi tagli interpretativi. Si eviterà di cadere nella stupida convinzione di credere di poter argomentare sul gruppo per arrivare a

certezze a sicurezze generali, ad interpretazioni esaustive del fenomeno. Scegliamo un taglio psicopedagogico più utile al lavoro in classe e più in generale per la scuola.

Entriamo quindi nel vivo delle questioni cercando di rispondere ad una domanda generale : quali sono i problemi di un gruppo ? Un gruppo nasce con delle costanti problematiche : il compito, le relazioni, i tempi, gli spazi, le risorse. Tali termini sono già degli indicatori sia della coesione sia della dissoluzione di un gruppo, nello stesso tempo potrebbero diventare le fonti dalle quali desumere una valutazione sul gruppo e sul suo lavoro. Probabilmente abbiamo saltato un punto fondamentale : perchè l'operatore scolastico deve sempre e comunque scontrarsi con le necessità e le problematiche legate al gruppo ?

La risposta è fin troppo ovvia : siamo sempre immersi nei gruppi. Il tempo libero nel 90% dei casi è gestito in gruppo. La società è la somma dei gruppi. Osserviamo i gruppi a scuola.

Innanzitutto esiste il gruppo classe che ha un ampliamento con caratteri estremamente diversi quando include, oltre agli scolari, gli insegnanti. Sono questi i due gruppi fondamentali per la scuola, ai quali si aggiungono i gruppi formati da solo insegnanti nell'Istituto o insegnanti e genitori. Siamo immersi nei gruppi, è una semplice constatazione della realtà dei fatti. Enzo Spaltro, con un'audace indicazione, prospetta, nell'azione dei piccoli gruppi, una speranza di trasformazione della società tramite il lavoro, le scelte, l'operatività dei gruppi<sup>19</sup> Nella nostra società è cambiato molto il clima sociale e le opinioni comuni rispetto agli anni '68/69. La possibilità di cambiare la società attraverso grandi battaglie ideologiche sembra godere scarse simpatie. Il singolo si trova a suo agio in un gruppo, abbandonando le grandi teorie ideologiche che avevano segnato la storia recente.

Dall'analisi dell'evoluzione dei modelli di comportamento sociale. Enzo Spaltro è convinto che il gruppo abbia in sé una grande spinta rivoluzionaria : si cambia la società lavorando e alzando la qualità dei piccoli gruppi la cui somma equivale alla società intera. Il gruppo non è quindi un momento di riflusso, al contrario, è una reale possibilità di sentirsi partecipi e soggetti della trasformazione. Spaltro invita a superare le varie culture di coppia per arrivare al gruppo e al collettivo visto come esplosione di festa, come l'estate delle potenzialità.

“Un discorso sui piccoli gruppi deve essere fatto non solo con un linguaggio di cultura di coppia. Deve essere fatto con linguaggio di cultura di gruppi che sia plurale e quindi simbolicamente, coerente.. Volendo seguire un'analogia stagionale possiamo dire che la coppia è l'autunno, cioè il restringimento progressivo del giorno ed il piccolo gruppo è l'inverno o meglio il freddo che aumenta, ma i giorni riprendono ad allungarsi. Il piccolo gruppo inizia con una festa, con un momento di euforia, come nel solstizio d'inverno, ma prosegue con un maggior freddo obiettivo e solo con la speranza che i giorni, allungandosi, porteranno la primavera”.

Più avanti così Spaltro conclude :

*“La socialità ed il collettivo passava necessariamente attraverso il gruppo, situazione dura da vivere...Si crede che il gruppo sia un'occasione immediatamente plurale, cioè diurna, amabile, vicina ed allegra. La gente, anche tra gli addetti ai lavori, pensa che un gruppo sia una condizione immediatamente acquisibile. In realtà il concetto di gruppo, come tutte le contraddizioni, rappresenta un concetto limite, quasi irraggiungibile. Ognuno vi ritrova l'opzione che ha fatto, il suo modo di gestire le proprie contraddizioni”<sup>20</sup>.*

Questa lunga citazione era necessaria per smorzare i facili entusiasmi. Il gruppo è vitale ma difficile da gestire. Esso è il grande asso nella manica degli operatori scolastici. E' il gruppo che può dare

<sup>19</sup> Enzo Spaltro, op. Cit., pag. 340.

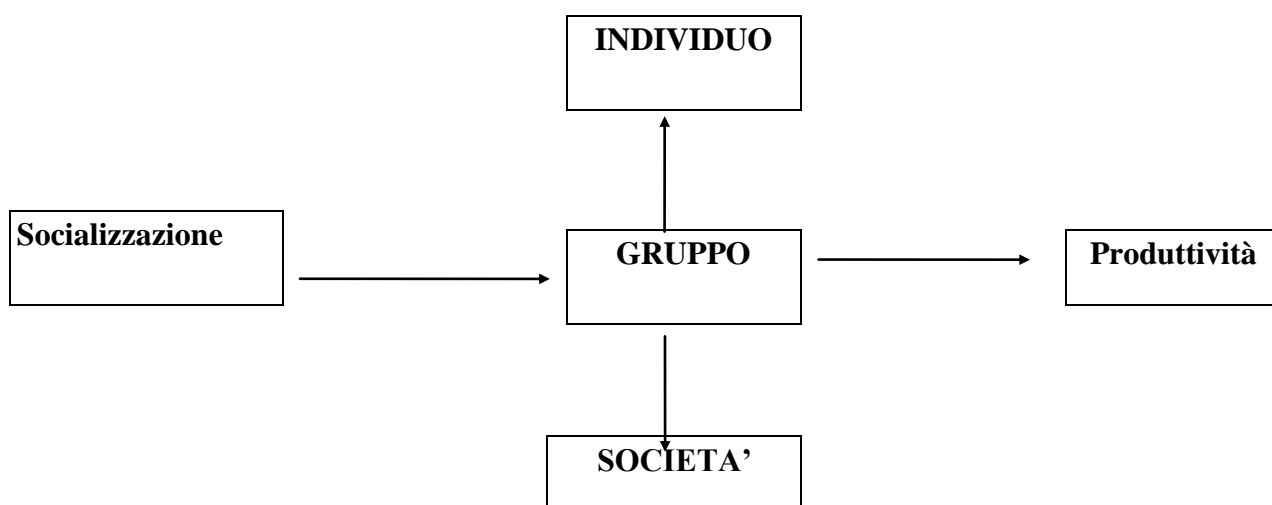
<sup>20</sup> Enzo Spaltro, op. Cit., Pag. 340.

adeguate risposte all'emarginazione, al disagio scolastico<sup>21</sup>. Non siamo immersi nei gruppi anche contro le nostre idee o convinzioni. Preso atto della realtà, occorre analizzare quali obiettivi potremo realizzare con il gruppo. Tra quelli possibili ne evidenzieremo tre : innalzare gli standards formativi, aumentare la realizzazione personale e diminuire la conflittualità interna.

### INNALZARE GLI STANDARD FORMATIVI

Perchè lavorando in gruppo alziamo gli standards formativi ? Una “nuova scuola” porta a far diventare gli alunni i veri protagonisti della loro evoluzione educativa aiutandoli ad essere soprattutto se stessi. Questo obiettivo è irrinunciabile.

Conseguentemente potremo concordare con l'ipotesi di Guido Contessa che indica la ricerca e il gruppo come momenti insostituibili per mutare i contenuti e i metodi scientifici del lavoro scolastico. Il lavoro di gruppo diventa l'organizzazione del messaggio sociale e politico della scuola attraverso lo schema da lui ideato<sup>22</sup>.



Contessa indica come, attraverso il binomio RICERCA-GRUPPO, si trasforma e si dà soluzione a certe problematiche :”Il privilegio alla curiosità, cioè le motivazioni attraverso il lavoro di ricerca, porta ad affrontare il problema in termine di mediazione fra le diversità in termini di consenso e di rispetto delle minoranza. Cioè in termini di gruppo invece che in termini di autorità”<sup>23</sup>. Abbracciando la convinzione che il lavoro di gruppo è motivante e produttivo si abbandonano miti che tanto hanno fatto soffrire gli alunni e gli insegnanti : l’oggettività e l’autoritarismo, in favore della ricerca e del consenso. Ciò che non si riesce a realizzare da solo lo si può realizzare in gruppo.

<sup>21</sup> Una radiografia del disagio scolastico è stato fatto da Bruno Vezzani :Benessere/malessere a scuola. Milano, Giuffrè, 1987 e da Alessandro Salvini, Sviluppo deviante e problemi d’intervento. Bologna, Patron, 1982.

<sup>22</sup> G. Contessa, op.cit.,pag.10.

<sup>23</sup> Ibidem, pag. 32.

## AUMENTARE LA REALIZZAZIONE PERSONALE

Quali sono le obiezioni più ricorrenti al lavoro di gruppo, al sentirsi parte di un team ?

La prima difficoltà è rappresentata da una diffusa convinzione che il gruppo, di qualsiasi tipo, attenua la creatività e l'autonomia del singolo. Non è così. Se un gruppo nasce, si sviluppa, interagisce nella chiarezza del compito, delle relazioni, della comunicazione, degli spazi, dei tempi, in una parola: se è impostato correttamente, diventa l'ambito più consono per rispettare l'educazione e il patrimonio individuale; il lavorare per/in gruppi diventa complemento e non una sostituzione del singolo.

Il gruppo si sviluppa grazie all'apporto della creatività, dell'intelligenza, dell'agire dei singoli che lo compongono. Conseguentemente nel gruppo il singolo trova il terreno sul quale poggiare la propria realizzazione. Le abilità, le possibilità dei singoli vengono giocate nel gruppo e da questo riconosciute e nobilitate.

C'è una seconda obiezione al gruppo. Vediamola. Il lavorare per team sia esso di alunni, alunni docenti, docenti tra di loro, permette al singolo di sottrarsi alle proprie responsabilità, di perdere la capacità di decidere e di rischiare. Non è vero. Un lavoro di gruppo ben impostato aumenta la responsabilità individuale, ad ogni membro del team si assegna o si assume un preciso compito che sommato al compito di altri membri del gruppo determina il risultato complessivo; il gruppo aiuta a formare in modo formidabile le capacità di decisione, la storia di un gruppo è il risultato di una sequenza di decisioni aumentando il grado di sopportazione del rischio. Un gruppo nasce dopo che sono state decise delle norme pubblicamente o tacitamente riconosciute da ogni membro. Si potrebbe affermare che mentre chi è abituato al lavoro solitario non è detto che tout-court si autonomo e maturo nè che sia in grado di lavorare in gruppo; al contrario chi è pronto ad operare in gruppo, riesce ad agire individualmente con autonomia e maturità (Contessa).

Gli aspetti che abbiamo riportato evidenziano l'utilità del gruppo per aumentare le possibilità di realizzare ed aumentare le capacità del singolo.

Riprendendo lo schema di Contessa il gruppo diventa essenzialmente una cinghia di trasmissione, uno spazio ben delineato di passaggio fra individuo e società.

## DIMINUZIONE DELLA CONFLITTUALITA' INTERNA

Ogni incontro è una conferma o sconferma per l'individuo. Ogni parola o gesto è il veicolo dell'appartenenza o della non appartenenza ad un gruppo. Sono questi aspetti quotidiani del nostro vivere. Il gruppo affronta questi problemi perchè comunque deve dare risposte al suo interno alle seguenti questioni: la *comunicazione* ed il *potere*.

Essere inseriti in un gruppo significa immergersi in un fitto reticolo di relazioni; una parte importante di queste relazioni viene veicolata attraverso la comunicazione. La lontananza, il non comunicare crea sempre fantasmi che diventano nemici da sconfiggere, contro i quali lottare tenacemente e con violenza. Il gruppo vive perchè relaziona, quindi comunica e conseguentemente cambia i caratteri dei conflitti.

Aiutandoci con le osservazioni di Spaltro vediamo (*nella tabella sotto*) la differenza tra i conflitti vissuti nella cultura di coppia e quelli della cultura di gruppo e di collettivo<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Enzo Spaltro, op. Cit., pag. 125.

Coppia	Piccolo gruppo	Collettivo
I conflitti sono patologie del sistema uomo-uomo.	I conflitti sono fisiologia cioè risorsa del sistema uomo-uomo.	I conflitti sono emozioni collettive e quindi hanno minimi e massimi livelli.
I conflitti si trattano con suddivisione di territorio o di competenze.	I conflitti si trattano tentando al massimo una condivisione.	I conflitti vanno mantenuti in un'area determinata dall'organizzazione, non vanno eliminati ma neppure estesi a tutta l'organizzazione.

Il conflitto è gestito nel gruppo con molta meno violenza che in una situazione di coppia. Il gruppo può e deve diventare il filtro delle grandi emozioni dell'intelligenza e dell'affettività del singolo. Il conflitto diventa una delle ricchezze del gruppo. Nella cultura di coppia c'è l'adeguamento, l'omogeneizzazione di punti di vista.

Abbozziamo ora alcune note in merito al potere nel gruppo. Sicuramente nelle coppie, nel rapporto tra due persone il potere gioca un ruolo più decisamente violento anche se spesso è mascherato e giustificato dai riti, dalle abitudini, dalle tradizioni, dal bisogno di sopravvivenza.

Ricorriamo ancora a Spaltro per avere qualche spunto di riflessione in merito all'evoluzione del potere delle coppie, nel piccolo gruppo, nel collettivo<sup>25</sup> come nella tabella seguente.

Coppia	Piccolo gruppo	Collettivo
Unicità di comando	Differenziazione della leadership	Diversificazione di ruolo tra gruppi.
Un solo capo	Tre capi : gerarchico, funzionale, emotivo	Leadership di gruppo con accentuazione del capo più funzionale
Obbedienza cieca come valore ; dissenso negativo ;	Dissenso come valore ; obbedienza cieca negativa	Capacità di tollerare il dissenso (differenziazione) e d'imporre obbedienza cieca (integrazione) come valore
Potere monodirezionale Potere come diritto di veto, di seconda battuta, di controllo semaforico (capacità di impedire il cambiamento)	Potere pluridirezionale Potere come iniziativa, di prima battuta, di stimolo lievitativo (capacità di provocare cambiamenti)	Potere funzionale Potere come equilibrio tra stimolo e controllo seguendo gli scopi collettivi
Potere a somma costante : mors tua vita mea, vita tua mors mea	Potere a somma variabile : mors tua mors mea, vita tua vita mea	Potere come risorsa per provocare o impedire cambiamenti

<sup>25</sup> Ibidem. Pag. 126.

Quantità di potere	Qualità del potere come valore	Mescolanza ottimale tra quantità e qualità del potere come valore
--------------------	--------------------------------	---

Spaltro è acutissimo nel dimostrare il vero volto del potere in una coppia.

E' una radiografia senza pietà : sempre e comunque nel rapporto di coppia uno comanda l'altro subisce. Nelle situazioni migliori della cultura di coppia a volte comanda uno altre volte l'altro.

Inventiamo tutti i giochi e gli abili possibili per cercare di dimostrare che ciò non è vero e la maggioranza degli insegnanti è rassegnata a trovarsi bene con uno o al massimo due colleghi chiudendo con gli altri qualsiasi tipo di rapporto. Ciò perchè sembra più comodo.

I rapporti che non prevedono il gruppo portano con sè profonde patologie e non è qui la sede per dilungarci su tali problematiche. E' necessario però confutare alcune false idee riguardo il potere in un gruppo. Stranamente infatti il gruppo viene visto come il luogo dove l'individuo viene penalizzato, dove il potere assume caratterizzazioni di alienazione e di grande spessore impositivo. Non è così. Può succedere nella storia del gruppo che il potere sia demandato ad una sola persona ma ciò non significa che ci sia una stasi nell'evoluzione del gruppo, una violazione della libertà dei gruppi è solo una fase dell'evoluzione del gruppo.

Nella relazione di coppia il conflitto non viene, a volte, esplicitato, restando una mina dell'enorme potere distruttivo che viaggia assieme all'evoluzione del rapporto di coppia.

Ricordiamo che non si può affrontare il lavoro di gruppo con una cultura di coppia : all'interno di un modulo un rapporto di coppia è una difesa che mi dà sicurezza e potere rispetto al collega scomodo. Non solo. La leadership non deve essere fissa come è tipico della cultura di coppia ma, a fronte dei mille problemi gli operatori scolastici valorizzano le capacità di tutti i colleghi, praticando una leadership circolare.

Sicuramente ogni Dirigente Scolastico se desidera praticare la strada della cultura di gruppo non può scegliere di "giocare e non giocare" : manipolare la realtà a suo vantaggio senza concedere niente.

E' una condizione di estraneità e di falsa onnipotenza. E' la classica condizione del giocatore di poker che bara e cerca che la realtà non lo colpisca minimamente. Essere nel gruppo senza voler lasciare traccia significa voler rifiutare di crescere, privilegiare gli aspetti affettivi senza mediare con la cruda realtà che ha bisogno dei "piedi per terra". Probabilmente praticare la cultura di gruppo all'interno di un team di lavoro significa "giocarsi e giocare".

E' la dimensione dell'adulto, per usare la terminologia dell'Analisi Transazionale. Ci si cambia per poter incidere sul cambiamento degli altri. Ci si butta nelle situazioni, nel flusso della vita per poter cambiare se stessi e la realtà che ci circonda : noi cambiamo la realtà e la realtà ci cambia. Significa, all'interno di un gruppo di lavoro, passare da processi lenti a realtà fluenti, dal tempo vissuto come vincolo al tempo come risorsa, dall'espulsione del conflitto al conflitto come ricchezza, dalla ricchezza dell'individuo alla ricchezza del gruppo.