



## il gruppo come luogo di comunicazione

MARIO POLLO

■ Con questo quaderno inizia la serie « strumenti » in cui si risponde alla domanda sempre cruciale: come fare l'animazione culturale con i giovani? I cinque quaderni di questa serie vogliono rispondere a questo interrogativo, che è quanto rispondere al problema del metodo dell'animazione.

Come enunciato fin dal « credo dell'animatore » (Q1) l'animazione, oltre che un modo di vedere l'uomo e la vita e dunque un modo di individuare una serie di obiettivi educativi, è anche un originale

metodo educativo, in quanto « seleziona le risorse educative disponibili in una istituzione e le organizza scientificamente in un modello di relazione educativa e comunicativa, in una strategia fatta di tempi, di luoghi, di agenti, di processi e di strumentazioni ».

■ Rispetto al metodo il quaderno si pone anzitutto come cerniera tra la proposta di animazione (Q 5/6) ed educazione alla fede (Q 7/8) e gli altri quaderni che vanno sotto il titolo di « strumenti ». Si pone come cerniera in quanto individua

il luogo più adatto per raggiungere gli obiettivi e organizzare gli strumenti, cioè il

piccolo gruppo.

Il gruppo viene assunto come luogo in cui, oggi soprattutto a causa della crisi culturale e dello scollamento tra giovani e istituzioni sociali ed ecclesiali, i soggetti apprendono a dire la loro identità (ad « individuarci ») e a trovare un senso per la vita nel suo

complesso e nella sua quotidianità.

La scelta del piccolo gruppo non è

accidentale o al consumismo psicologico. Le ragioni sono di ordine educativo e di una

educazione che situa la sua azione dentro la crisi culturale.

Il piccolo gruppo si rivela, oggi soprattutto, come un ambiente in grado di rispondere

ai bisogni di identità dei giovani aiutandoli a collocarsi dentro la cultura e a vedere la

propria crescita come scambio e

comunicazione dentro la cultura. La scelta del gruppo nasce cioè dal fatto che si rivela

come un luogo determinante di comunicazione educativa.

■ Come fare del gruppo un luogo di comunicazione educativa?

Alla domanda rispondono tutti i quaderni della serie « strumenti ».

Questo quaderno dopo aver indicato il piccolo gruppo come piattaforma su cui

costruire, approfondisce alcuni aspetti maggiormente legati ad una descrizione di

cosa è gruppo e della sua funzione educativa.

Vediamo alcuni dei problemi che il gruppo prende in esame.

□ Il primo: in che consiste la funzione del

gruppo come luogo di comunicazione?

La risposta viene data collocando il gruppo dentro la cultura, come agente di apprendimento della cultura e come agente di cambio dentro la stessa cultura.

□ Il secondo problema: quando un gruppo assolve al suo compito?

La risposta viene data in modo originale ed insolito dicendo che il gruppo è vitale nella misura in cui elabora un codice di lettura ed interpretazione della realtà, una sua rete di comunicazione interna, una memoria sempre più ricca che affonda le radici nel passato e spinge verso il futuro.

□ Il terzo problema: attraverso quali meccanismi il gruppo « sollecita » alla comunicazione e di conseguenza influenza i suoi membri?

La forza educativa del gruppo è data dalla sua capacità di rispondere a determinati bisogni dei soggetti (identità, sicurezza, certezza, appartenenza, solidarietà) e di rispondere in modo da salvaguardare l'autonomia dei singoli.

□ Un ultimo problema: a cosa fare attenzione per sviluppare una buona comunicazione nel gruppo?

Per rispondere il quaderno esamina i cosiddetti « assiomi della comunicazione » che svelano tanti lati oscuri della comunicazione nel gruppo e abitua ad una comunicazione sempre più corretta.

■ Come si è visto, il quaderno non tratta di tutti i problemi della vita di un gruppo. Alcuni sono solo accennati. Verranno ripresi negli altri quaderni della serie. Primo fra tutti la figura ed il compito dell'animatore dentro il gruppo.

# 1. IL GRUPPO COME LUOGO PRIVILEGIATO DELL'ANIMAZIONE



L'animazione culturale svolge la sua funzione formativa utilizzando quelle aggregazioni umane che vengono dette « piccoli gruppi » in quanto vi identifica un luogo di

processi psico-sociali che, se opportunamente controllati ed attivati, possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi che le sono propri.

Il gruppo in quanto sistema intera-gisce con l'ambiente naturale e sociale e con i suoi membri come un tutto.

Forzando ulteriormente il parallelismo, si potrebbe sostenere che il gruppo non è che l'« e », l'insieme cioè delle relazioni che si sviluppano tra gli individui che lo compongono.

Da questo punto di vista il gruppo è il sistema complesso di rapporti di comunicazione che relazionano un certo numero di persone umane raccolte in luoghi ben definiti dello spazio-tempo.

Anche se forzata, e quindi parzialmente, questa concezione consente di utilizzare accanto alla consueta dinamica di gruppo le ricerche intorno alla *comunicazione umana*. (Il limite di questa concezione deriva dal fatto che prende in considerazione solo marzialmente le complesse dinamiche della personalità degli individui che compongono il gruppo).

Rispetto però ai principali problemi educativi posti dall'animazione questo approccio al gruppo appare sufficiente a fornire le risposte essenziali.

## 1.1. IL GRUPPO COME SISTEMA DI COMUNICAZIONE

Una *definizione* generale di gruppo che si può riscontrare andando a consultare un dizionario della lingua italiana di uso corrente è: « persona o cose raccolte in modo da formare un tutto ».

Questa definizione è straordinariamente simile a quella proposta da B. Bolzano per esprimere il significato della congiunzione « e »: « e » è data dalla espressione di « e » un tutto composto da membri ben definiti ». Da un punto di vista logico filosofico il gruppo appare perciò assimilabile alla congiunzione del gruppo alla « e ».

L'assimilazione del gruppo alla congiunzione « e » offre la possibilità di cogliere che il gruppo è sì un « tutto », e quindi un sistema osservabile con modalità diverse da quelle usate per osservare i singoli individui che lo compongono, ma mantiene inalterata la individualità dei suoi membri.

Questo approccio consente di superare tanto la visione del gruppo come una semplice aggregazione o somma delle persone che lo compongono, quanto quella di un gruppo totalizzato in cui si perdono e si annullano le individualità irripetibili dei suoi membri.

Al pari della congiunzione « e », il gruppo collega gli individui in un

sistema che vive ed agisce non come una somma di parti, ma come un tutto e che come un tutto è studiabile ed osservabile, anche se i suoi membri non perdono la propria individualità.

In altre parole il gruppo è il luogo dove la persona umana vive simultaneamente la doppia condizione di individuo, e quindi di tutto, e di parte del tutto. Il cemento, la congiunzione effettiva, l'« e » che rende possibile il passaggio da individui distinti ad individui integrati in un tutto, è dato nei gruppi umani dalle « relazioni », cioè dai processi di comunicazione di vario ordine e tipo.

In altre parole, si può dire che il gruppo è costituito dalla *congiunzione* delle singole persone che lo compongono attraverso i rapporti

Il gruppo, può essere considerato un sistema le cui unità sono delle persone umane in relazione attraverso scambi di informazione e che interagisce con l'ambiente naturale-sociale e con i suoi membri come un tutto.

## 1.2. TRE CARATTERISTICHE DEL GRUPPO

Questa definizione evidenzia due caratteristiche fondamentali:

a) il gruppo deve essere considerato un *sistema aperto*;

b) il gruppo deve essere considerato come una *totalità*.

Questi due caratteri sono intima-

**1. IL GRUPPO COME LUOGO PRIVILEGIATO DELL'ANIMAZIONE**

**1.1. Il gruppo come sistema di comunicazione**  
**1.2. Tre caratteristiche del gruppo**  
 — Il gruppo come totalità  
 — Il gruppo come comunicazione con feed-back

**1.3. Il gruppo primario come luogo educativo**  
 — Il gruppo e il « principio di equifinalità »  
 — Il gruppo e gli obiettivi dell'animazione culturale

— Perché il « piccolo gruppo »

**2. IL GRUPPO LUOGO DI « SCAMBIO » DENTRO LA CULTURA**

**2.1. La coppia cultura/comunicazione**

**2.2. La comunicazione come conflitto/competizione**  
 — Un modello di comunicazione non idraulico, ma di condivisione  
 — L'apertura progressiva della soggettività alla oggettività

**2.3. La comunicazione nei piccoli gruppi**

— La comunicazione orale e il coinvolgimento  
 — Alla frontiera del senso della vita e delle azioni

**3. TRE FUNZIONI DEL GRUPPO COME SISTEMA DI COMUNICAZIONE**

**3.1. Il codice del gruppo e la strutturazione della sua identità**

— La corrispondenza fra linguaggio analogico e linguaggio alfabetico  
 — La corrispondenza fra messaggio e « livello » di interpretazione  
 — L'animazione come abilitazione al controllo del codice di gruppo

**3.2. La rete di comunicazione ed il potere nel gruppo**

— La forma della rete ed il comportamento del gruppo  
 — Altre caratteristiche della rete  
 — Animare per tradurre la partecipazione in rete di comunicazione

**3.3. La memoria del gruppo**

— Alcune leggi sul funzionamento della memoria del gruppo

**4. INFLUENZA DEL GRUPPO SUL COMPORTAMENTO DEI SINGOLI**

**4.1. Comunicazione e bisogni primari dell'uomo**

**4.2. Il gruppo come ricerca di stabilità e sicurezza**

**4.3. Gli assiomi della comunicazione**

— È impossibile non comunicare  
 — La comunicazione come contenuto e come relazione  
 — La punteggiatura nella sequenza della comunicazione  
 — La traduzione difficile tra modulo numerico e modulo analogico  
 — La comunicazione tra scambi simmetrici e scambi complementari

mente correlati essendo di fatto la totalità una caratteristica costitutiva di ogni sistema aperto, in-sieme con la retroazione e la equi-finalità.

I sistemi possono essere chiusi o aperti, a seconda se non scambiano o scambiano materia, energia e informazione con l'ambiente esterno.

Ogni gruppo umano, a meno che non sia candidato al suicidio od alla follia, è sempre un sistema aperto in quanto solo così si può conservare, generare e sviluppare la vita. I sistemi chiusi sono condannati alla morte in quanto soggetti ad un processo irreversibile di degradazione verso la mortifera quiete della omogeneità indifferenziata.

Visto che il gruppo è un sistema aperto, occorre studiarlo osservando non solo le sue relazioni interne ma anche quelle che ha con la società in cui è inserito.

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

**1.2.1. Il gruppo come totalità**

Questo carattere significa che il gruppo non può essere considerato la somma degli individui che lo formano, ma un tutto. Su questo aspetto è necessario soffermarsi perché è quello chiave per comprendere i modi attraverso i quali influenza il comportamento dei membri e come dallo stesso ne venga a sua volta modificato. Il concetto di totalità, pur non negando l'autonomia e la libertà di ogni individuo, indica che il comportamento di ogni membro del gruppo è in stretto rapporto con quello di tutti gli altri, quando non ne è addirittura dipendente.

Infatti un sistema differisce da un aggregato per il fatto che le sue parti sono interconnesse in modo che il cambiamento in una o più di

zione deterministica faceva di-  
ragioni del determinismo. La con-  
Questo concetto, forse ancor più

**1.2.3. Il gruppo e il « principio di equifinalità »**

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

Questo concetto era emerso (cf  
Q5) per spiegare il comporta-  
mento comunicativo di sistemi  
complessi nei quali si era osservato  
che quando si ha una trasmissione  
di informazione, ad esempio da A  
verso B, si ha nello stesso tempo  
una trasmissione di ritorno da B  
verso A.

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

Dal punto di vista della comunica-  
zione questa concezione si traduce  
nel pensare ad una situazione in  
cui solo chi trasmette può eserci-  
tare una qualche influenza e  
zionale.

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

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

Per molto tempo nelle scienze e di  
conseguenza nella analisi scienti-  
fica della vita umana è prevalsa  
una concezione di fondo prevalen-  
temente *deterministica*.

In conseguenza gli eventi, fisici o  
sociali, erano spiegati e interpre-  
tati con la formulazione di catene  
di causa ed effetti di tipo lineare  
ed unidirezionale. In altre parole,  
ciò significava pensare ad un mo-  
dello in cui una causa A provoca  
un effetto B e magari questa a sua  
volta ne provoca un altro C e così  
via in una sequenza lineare in cui  
sono ben distinte le cause dagli ef-  
fetti.

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

**5. IL CAMBIO NEI GRUPPI UMANI**

---

**5.1. Cambiare dentro le regole: il cambiamento/1**  
**5.2. Cambiare fuori dalle regole: il cambiamento/2**

---

**6. DOVE LA COMUNICAZIONE È SILENZIO**

---

**6.1. Il silenzio del gruppo** — Educare a scoprire il silenzio del gruppo

---

**4.4. Le relazioni patologiche nel gruppo**  
— Le ingiunzioni paradossali  
— Le situazioni di doppio legame

Per molto tempo nelle scienze e di  
conseguenza nella analisi scienti-  
fica della vita umana è prevalsa  
una concezione di fondo prevalen-  
temente *deterministica*.

In conseguenza gli eventi, fisici o  
sociali, erano spiegati e interpre-  
tati con la formulazione di catene  
di causa ed effetti di tipo lineare  
ed unidirezionale. In altre parole,  
ciò significava pensare ad un mo-  
dello in cui una causa A provoca  
un effetto B e magari questa a sua  
volta ne provoca un altro C e così  
via in una sequenza lineare in cui  
sono ben distinte le cause dagli ef-  
fetti.

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

Dal punto di vista della comunica-  
zione questa concezione si traduce  
nel pensare ad una situazione in  
cui solo chi trasmette può eserci-  
tare una qualche influenza e  
zionale.

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

Questo circoletto delle relazioni  
nel gruppo introduce un'altra ca-  
ratteristica in quanto sistema  
aperto, e cioè la retroazione o  
feed-back.

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

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

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

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

quotidiana e della opacità del suo senso costituito dalla monotonia della routine.

Ecco la trascendenza che balena oltre l'orizzonte laddove tutto è mistero e silenzio.

L'avventura della comunicazione nel gruppo è legata strettamente ai problemi del significato e quindi ai problemi messi in luce dalle altre due parti che costituiscono l'obiettivo dell'animazione:

— accostarsi al quotidiano come luogo in cui l'orizzonte di senso si spiega; — riconoscere l'invocazione che la realtà rilancia come invocazione ad una speranza totale.

Oltre naturalmente a quello più specificamente relazionale/sociale: scoprire il sociale come luogo della solidarietà in cui riproporre se stessi senza mistificazioni.

Il gruppo è perciò il luogo in cui esiste la possibilità di *dire l'obiettivo generale* e, conseguentemente, quelli particolari dell'animazione.

**1.3.2. Perché il « piccolo gruppo »**

Tuttavia è solo nel *piccolo gruppo* che si raggruppongono pienamente gli obiettivi dell'animazione. Infatti nel piccolo gruppo, attraverso le relazioni faccia a faccia, è possibile una esperienza dell'altro in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituiti e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

La scelta del piccolo gruppo come strumento principale, o meglio *luogo privilegiato* dell'animazione, deriva dalle sue caratteristiche strutturali a livello di comunicazione, in grado di attivare quelle complesse dinamiche psicosociali che, se ben controllate, rivelano un *elevato potenziale pedagogico*.

Queste dinamiche riguardano i processi attraverso cui il gruppo si consolida e si definisce come un sistema in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituito e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

La presa di coscienza è tale solo se la presa di coscienza è caotico e agitato, determinato da costrizioni interne ed esterne. Infatti è il frutto di una scelta di libertà attuata in rispondenza ad un progetto esistenziale.

Non ci sono solo però, nell'avventura della comunicazione nel gruppo, i problemi della relazione con gli altri, con se stessi e con la natura, ma vi sono anche i problemi connessi al *significato unitario della vita*.

Comunicando, vivendo gli scambi sociali, affettivi/motivi e informativi/conoscitivi l'uomo ridisegna, ridefinisce, amplia o restringe, unifica o frantuma, il proprio mondo, e gli orizzonti di senso al fine di dare risposta ai più elementari e inquietanti quesiti sul perché della vita.

Ecco qui il problema della vita

dalla scoperta *dell'unità nella diversità*. Unità che deriva da quella difficile e rischiosa apertura che un essere compie verso un altro essere per costituire comuni scopi di vita. Diversità che deriva dal mantenere, anzi dal potenziare, in questo incontro-scontro (con gli altri e la natura) la propria irripetibile personalità.

La presa di coscienza è tale solo se non è frutto di un ansioso e caotico agitarsi determinato da costrizioni interne ed esterne. Infatti è il frutto di una scelta di libertà attuata in rispondenza ad un progetto esistenziale.

Non ci sono solo però, nell'avventura della comunicazione nel gruppo, i problemi della relazione con gli altri, con se stessi e con la natura, ma vi sono anche i problemi connessi al *significato unitario della vita*.

Comunicando, vivendo gli scambi sociali, affettivi/motivi e informativi/conoscitivi l'uomo ridisegna, ridefinisce, amplia o restringe, unifica o frantuma, il proprio mondo, e gli orizzonti di senso al fine di dare risposta ai più elementari e inquietanti quesiti sul perché della vita.

E questa una concezione che apre dimensioni di partenza.

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

La scelta del piccolo gruppo come strumento principale, o meglio *luogo privilegiato* dell'animazione, deriva dalle sue caratteristiche strutturali a livello di comunicazione, in grado di attivare quelle complesse dinamiche psicosociali che, se ben controllate, rivelano un *elevato potenziale pedagogico*.

Queste dinamiche riguardano i processi attraverso cui il gruppo si consolida e si definisce come un sistema in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituiti e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

La chiave di questi processi è costituita dalla *presa di coscienza* o dell'animazione culturale.

**1.3.1. Il gruppo e gli obiettivi dell'animazione culturale**

La scelta del piccolo gruppo come strumento principale, o meglio *luogo privilegiato* dell'animazione, deriva dalle sue caratteristiche strutturali a livello di comunicazione, in grado di attivare quelle complesse dinamiche psicosociali che, se ben controllate, rivelano un *elevato potenziale pedagogico*.

Queste dinamiche riguardano i processi attraverso cui il gruppo si consolida e si definisce come un sistema in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituiti e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

La scelta del piccolo gruppo come strumento principale, o meglio *luogo privilegiato* dell'animazione, deriva dalle sue caratteristiche strutturali a livello di comunicazione, in grado di attivare quelle complesse dinamiche psicosociali che, se ben controllate, rivelano un *elevato potenziale pedagogico*.

Queste dinamiche riguardano i processi attraverso cui il gruppo si consolida e si definisce come un sistema in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituiti e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

La scelta del piccolo gruppo come strumento principale, o meglio *luogo privilegiato* dell'animazione, deriva dalle sue caratteristiche strutturali a livello di comunicazione, in grado di attivare quelle complesse dinamiche psicosociali che, se ben controllate, rivelano un *elevato potenziale pedagogico*.

Queste dinamiche riguardano i processi attraverso cui il gruppo si consolida e si definisce come un sistema in grado di raggiungere gli scopi per cui si è costituiti e di autogovernarsi, adattandosi alle condizioni esterne ed interne nel corso della sua vita. Sono processi che possono svilupparsi negli individui una maggiore consapevolezza di se, una maggiore capacità di integrare le varie dimensioni della loro personalità, una maggior capacità di essere fedeli a se stessi nel sociale e quindi di partecipare alla vita culturale.

## 1.3. IL GRUPPO PRIMARIO COME LUOGO EDUCATIVO

L'aver insistito sulla comunicazione come « scambio sociale fondamentale » non vorrei che avesse fatto nascere l'idea che la comunicazione sia una sorta di travaso di oggetti e informazioni da un individuo ad un altro. La comunicazione non va intesa in modo *idraulico*: del liquido che attraversa qualche canale passa da un recipiente ad un altro. Se così fosse, lo studio della comunicazione potrebbe ridursi ad uno studio ingegneristico, al pari delle altre discipline, teso a individuare le regole di questi travasi. Il problema è assai più complesso e meno tranquillo.

## 2.2 LA COMUNICAZIONE COME CONFLITTO/COMPETIZIONE

Per comprendere il perché della scelta del piccolo gruppo per fare animazione, occorre allargare, almeno per un momento, l'orizzonte e collocare il gruppo e il suo *potenziale educativo* nel contesto della cultura e dei fenomeni di comunicazione ed evoluzione al suo interno.

Il tessuto connettivo di ogni raggruppamento sociale è costituito dalla comunicazione. La comunicazione è, in ogni forma sociale, lo « scambio fondamentale ». Senza natura.

La comunicazione non si avrebbe alcun raggruppamento sociale e nemmeno forse alcun individuo autocosciente. La nutrizione è una comunicazione dell'uomo con la natura allo stesso modo della trama di rapporti con se stesso, il proprio corpo, la propria psiche e la realtà esterna. Attraverso tutte queste forme di comunicazione l'uomo costruisce la coscienza di se stesso come uno, distinto e simile agli altri uomini, in rapporto di unione e di separazione con la natura.

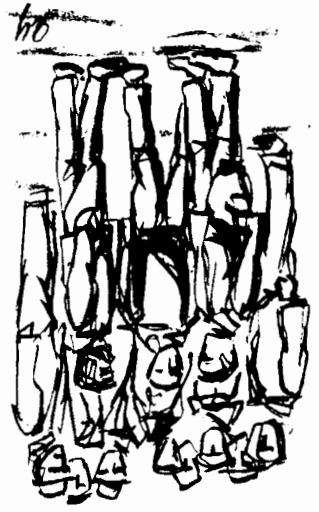
La comunicazione è comprensibile solo dentro la cultura. Essa è in effetti sempre un *atto concreto*, storico, che accade in un tempo ed in uno spazio ben definito. La comunicazione è sempre manifestazione concreta di uomini storicamente concreti.

D'altronde è solo attraverso l'osservazione degli atti comunicativi concreti che un osservatore esterno può tentare di « ricostruire » la cultura, e quindi il vocabolario e la grammatica dei modi di vita, di un determinato gruppo sociale. Chi vuol apprendere la cultura deve quindi apprendere a comunicare al suo interno.

La cultura umana non è un magazzino, un deposito o un repertorio di informazioni, opinioni, credenze, modi e stili di vita, ecc., ma bensì, anche se non soprattutto, il patrimonio. La cultura umana non è un magazzino, un deposito o un repertorio di informazioni, opinioni, credenze, modi e stili di vita, ecc., ma bensì, anche se non soprattutto, il patrimonio.

## 2.1. LA COPPIA CULTURA/COMUNICAZIONE

L'insieme delle regole che governano la comunicazione nelle ag-



## 2. IL GRUPPO LUOGO DI « SCAMBIO » DENTRO LA CULTURA



Immanzi tutto occorre ribadire che nell'atto comunicativo i comunicanti giocano tutta la loro soggettività e parzialità. Infatti la percezione del « reale » non è, come ad una visione ingenua potrebbe apparire, uguale per tutti gli individui.

Le nostre percezioni della realtà sono, in verità, tracce deboli e labili che noi elaboriamo in forme più definite e complete in virtù del nostro patrimonio di conoscenze e credenze, del nostro stato emotivo-affettivo, del nostro stato di salute, delle nostre aspettative e anche delle nostre più profonde paure.

Quando qualcuno parla, intorno al suono delle sue parole noi comprendiamo una trama di significati che solo parzialmente coincidono con quelli che desiderava trasmettere.

Perché la comunicazione non si riduca ad un monologo a due, a tre, ecc., questo incontro di soggettività presuppone la esistenza di una *area*, per quanto minima, di *condivisione* reciproca tra i comunicanti.

Nel rapporto di comunicazione, in effetti il mittente cerca di condurre il destinatario sul terreno dei propri significati e della propria intenzionalità comunicativa. Il destinatario, riconosciuto questa intenzione, può aderire e quindi coinvolgere oppure tentare, a sua volta, di condurre il mittente nel proprio terreno di significazione.

Se la comunicazione funziona bene, se la lotta si svolge secondo le regole, quella piccola area intercanti condividono all'inizio si allargherà, pur senza mai diventare totalmente comune, consentendo una più elevata integrazione reciproca.

## 2.2.2. L'apertura progressiva della soggettività all'oggettività

La « competitività » della comunicazione è fondamentale per fare sì che le persone escano dal bozzolo chiuso della loro *soggettività* per costruire, anche attraverso il conflitto, un terreno di incontro sociale che, in quanto riconosciuto da tutti, diventa « oggettivo ». *Oggettività* relativa ad un patto comunicativo tra i partecipanti in un particolare gruppo sociale.

Il patto comunicativo garantisce una oggettività interna al gruppo, ma di fronte a quella di altri gruppi, diversa soggettività: quella del gruppo.

Anche tra i gruppi la comunicazione richiede l'incontro/scontro di soggettività, e quindi di intenzionalità e di significati differenti, per realizzare un patto comunicativo che consenta una sufficiente comprensione reciproca o integrazione.

La comunicazione è la competenza, è l'incontro/scontro delle soggettività attraverso cui viene costruita quell'*area di condivisione*, di partecipazione e di compresione che è tipica dell'integrazione degli individui in una forma sociale.

Come si è visto, questo modello è ben lontano da quello idraulico ed è molto più rispettoso della realtà umana. Questo scontro infatti preserva da un lato, non negandola o esorcizzandola, l'individualità e la sua dimensione esistenziale e conoscitiva, e dall'altro lato consente di concepire il sociale come una trama in cui le singole soggettività

## 2.3. LA COMUNICAZIONE NEI PICCOLI GRUPPI

La comunicazione nei piccoli gruppi è prevalentemente *faccia a faccia*, diretta, non mediata cioè dall'apparato fisiologico umano. Si integrano in una soggettività di livello superiore: quella del gruppo. È questa concezione che consente poi di pensare il gruppo come un tutto composto da membri ben definiti che a loro volta sono un tutto. Attraverso una competizione/cooperazione i membri del gruppo costruiscono un *luogo di partecipazione* che va oltre la loro individuale soggettività consentendo la condivisione della soggettività irripetibile e unica di altre persone umane.

Il gruppo è, quindi, il luogo della divisione della propria soggettività con quella di altri. Il luogo, cioè, dove muovendo dal proprio mondo personale è possibile ricostruire, attraverso un faticoso lavoro, una *nuova esperienza di unità* con gli altri.

Questa esperienza ha necessariamente la prima sede in un *piccolo gruppo*; in un gruppo cioè che consente relazioni personali dirette, faccia a faccia. In questo gruppo si crea una oggettività che è soggettività-di-gruppo, che si scontra/incontrerà con altre sino alla costruzione dell'oggettività di massimo livello che è quella di un *sistema sociale*.

Man mano si sale verso sistemi sociali più complessi le regole dell'incontro/scontro delle soggettività si modificano e non sono più legate alle esperienze esistenziali dei comunicanti ma ai sistemi di pensiero, di utilità, ecc., che costituiscono il dominio della politica. Questo processo di passaggio dalla « oggettività » del piccolo gruppo a quella del sistema sociale coinvolge quella che altrove ho definito *transazione* tra mondi vitali e sistema sociale (cf QS).

La comunicazione nei piccoli gruppi è prevalentemente *faccia a faccia*, diretta, non mediata cioè dall'apparato fisiologico umano.



del discorso in cui il senso del tutto viene anticipato e proposto al di fuori dei canoni della persuasione argomentativa, come anche i simboli e le immagini, per svelare il loro potenziale conoscitivo del loro essere letti nell'esperienza collettiva del rito.

Infatti penetrare nel mondo dei simboli, delle immagini e dei miti vuol dire tentare di percepire delle vibrazioni armoniche e, in certo senso, indovinare la musica dell'universo.

Il rito fornisce, al pari del contesto musicale, a queste forme del discorso la struttura che consente ad esse di svelare il proprio senso. Il rito non è altro che la codificazione di una « esperienza esemplare » la cui ripetizione introduce l'uomo nei luoghi in cui si concretizza il rapporto con il non umano.

Il gruppo, anche il gruppo più informale e razionale, possiede sempre un insieme di miti e simboli e un contesto rituale. Non è detto però che possieda la capacità di far vibrare le segrete armonie del discorso simbolico e mitico.

Alcuni pensano che questa capacità possa essere acquisita semplicemente perché nel gruppo si ha l'abitudine di « raccontarsi addosso ». Ora, prescindendo dal fatto che questi racconti intimistici sono sovente « cattiva narrazione », è necessario ribadire che il contesto narrativo da solo non è sufficiente a svelare la profondità del simbolo. Perché questo possa avvenire è necessario uno schema comportamentale collettivo, altamente significativo: quello del rito.

All'interno del rito, e solo lì, la narrazione diventa, essa stessa, contesto di se stessa e dei simboli, delle immagini e dei miti che ospita.

Infine è necessario ricordare che nessuna ermeneutica può esaurire la interpretazione del simbolo, in quanto relativo al *sensu* del vissuto personale e collettivo. Del resto, più che un significato relativo ad un oggetto, il simbolo propone un'esperienza di relazione con una realtà che è oltre le porte del visuo.

Si tratta di una comunicazione prevalentemente di tipo orale, gestuale e corporea.

**2.3.1. La comunicazione orale e il coinvolgimento**

Il fatto che la comunicazione in-unità con gli altri.

È proprio l'uso della parola parlati che fa del gruppo un luogo ideale per la sperimentazione della solidarietà, dell'unità con altre persone, pur mantenendo vivo il senso della propria distinta individualità.

C'è una tradizione intellettuale che ritiene che lo stato arcaico del-l'uomo consistesse in una sua appartenenza organica, inconscia alla natura, al mondo delle cose animate ed inanimate, agli altri uomini.

Questo legame inconscio fu rotto dal linguaggio e dalla coscienza. Il linguaggio *sans* l'uomo dal-l'uomo e l'umanità dall'inconscio cosmico.

La torre di Babele, la separazione degli uomini, la loro individualità e la loro coscienza sono il frutto del linguaggio.

Se questa funzione è svolta in generale da tutte le forme di linguaggio, ci sono però delle gradazioni particolari. La parola parlati come la rottura di questa unità assai meno, ad esempio, della parola scritta. La parola parlati porta un forte coinvolgimento sociale, affettivo ed emotivo tra i comunicanti; possiede cioè una capacità di significare gli stati affettivi delle relazioni interpersonali, assai potente, superiore, indubbiamente, diversa da quella che si riscontra nella normale partecipazione alla vita delle organizzazioni e del sistema sociale.

Proprio per questo nel gruppo esistono e si manifestano con più efficacia strutture di comunicazione legate alla ricerca del *sensu globale delle azioni e della vita*.

Il piccolo gruppo costituisce, in effetti, il luogo ideale dove i simboli, i miti, intesi come quelle forme a loro potenza di senso.

I miti, intesi come quelle forme

**2.3.2. Alla frontiera del senso della vita e delle azioni**

Da quanto sino ad ora detto emerge che il gruppo primario costituisce un luogo in cui circolano particolari significati che collegano l'uomo ad una *esperienza* profonda di unità con l'umanità e con il cosmo. Nel gruppo quindi la comunicazione è segnata da una forte tonalità affettiva e da un forte senso di appartenenza al tutto. Tuttavia nel gruppo circolano anche, ci mancherebbe altro, le *informazioni*, i dati che appartengono alla sfera dei processi cognitivi.

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

Proprio per questo nel gruppo esistono e si manifestano con più efficacia strutture di comunicazione legate alla ricerca del *sensu globale delle azioni e della vita*.

Il piccolo gruppo costituisce, in effetti, il luogo ideale dove i simboli, i miti, intesi come quelle forme a loro potenza di senso.

I miti, intesi come quelle forme

sistemi di segni tipici che lo differenziano, non importa se grandemente, dall'ambiente sociale. Ogni gruppo si forma un *linguaggio privato* idoneo a rappresentare i valori, il modo di vita, i pregiudizi, gli stereotipi e le ideologie che circolano nel gruppo e che sono accettati dai suoi membri. Anzi, più correttamente, si può dire che il *linguaggio è la cultura del gruppo*, è il mondo del gruppo. Infatti il linguaggio attraverso i termini gergali, i particolari significati che attribuisce alle parole ed ai segni, le particolari formule grammaticali e stilistiche, manifesta il *rapporto particolare* che il gruppo ha con la *realità esterna e con se stesso*.

Il codice è, quindi, il luogo in cui la individualità particolare del gruppo trova la connessione con le individualità degli altri gruppi e dei singoli individui che lo formano, oltre che naturalmente con la totalità del sistema sociale ed in generale della presenza umana nell'universo.

Il codice in effetti garantisce la differenza, la intimità e la segretezza del gruppo preservandolo dalla dispersione nel cuore della totalità, pur garantendogli una comunicazione con questa.

Ma il codice non serve solo a « tradurre » da e verso la lingua privata del gruppo. Anche se significativa, questa funzione da sola è modesta per identificare un gruppo, che al di là delle differenze, in ogni caso usa la lingua comune dell'ambiente sociale in cui vive. Il codice stabilisce nel gruppo *due* altre importanti *corrispondenze*. La prima tra il *linguaggio analogico* e il *linguaggio alfabetico* e del gruppo.

sovente di codici, che di solito sono segreti, e che sono niente altro che delle regole per tradurre una sequenza misteriosa di segnali in un discorso comprensibile. Ogni gruppo umano possiede una funzione che consente di « tradurre » i messaggi che riceve (o che invia) in una lingua in grado di essere compresa dai suoi membri oppure, nel caso della trasmissione, dall'ambiente sociale esterno al gruppo. Questo significa che il gruppo possiede un proprio linguaggio e del

Con il termine codice intendiamo, optando fra vari significati, la *regola che mette in relazione due differenti sistemi di segnali*. Ad esempio, nel caso dell'alfabeto Morse si può parlare di codice perchè esiste una regola che permette di far corrispondere alle varie combinazioni di punto e linea che lo costituiscono le lettere dell'alfabeto fonetico. Questo modo di definire il codice è quello più radicato nella lingua quotidiana. Basti pensare alla letteratura avventurosa, dove si parla

### 3.1. IL CODICE DEL GRUPPO E LA STRUTTURAZIONE DELLA SUA IDENTITÀ

*gruppo* con le *funzioni* che vi sono presenti. Se il gruppo è considerato come sistema di comunicazione, le sue funzioni/sottosistema sono quelle necessarie allo svolgimento, in ogni sistema di comunicazione, le funzioni sono molte. Rispetto ai problemi posti dall'animazione del gruppo esse possono essere raggruppate e articolate nelle seguenti:

- il *codice* del gruppo, che costituisce il fondamento della sua identità culturale e della sua superiore che ha come sovrastema lo Stato nazionale. Il sottostema è invece una parte integrante del sistema che si considera. Di solito un sottostema è una delle parti del sistema e svolge una particolare funzione nel gruppo.
- Si possono quindi identificare i sottosistemi di un sistema di

Come ho già avuto modo di ricordare, il *sistema* è un insieme di *unità interagenti* in relazione tra di loro. Ogni sistema è quindi  *tutto* in cui le parti possono essere comprese solo in relazione al tutto e questo può, a sua volta, essere compreso solo in relazione alle parti. Tutte le parti che compongono un sistema di comunicazione godono perciò di influenze reciproche.

Ogni sistema può possedere un *sottostema* e un *sottosistema*. Il *sottostema* è quel sistema di livello superiore che ha come sovrastema lo Stato nazionale. Il sottostema è invece una parte integrante del sistema che si considera. Di solito un sottostema è una delle parti del sistema e svolge una particolare funzione nel gruppo.

Si possono quindi identificare i sottosistemi di un sistema di

## 3. TRE FUNZIONI DEL GRUPPO COME SISTEMA DI COMUNICAZIONE



La seconda tra il *messaggio* che circola nel gruppo ed il *livello logico* a cui esso deve essere interpretato.

### 3.1.1. La corrispondenza tra linguaggio analogico e linguaggio alfabetico

L'uomo comunica utilizzando, accanto ai linguaggi evoluti di tipo astratto, un tipo di comunicazione che viene chiamata *linguaggio analogico*.

La differenza tra il linguaggio analogico e gli altri linguaggi è costituita dal fatto che mentre il primo è prevalentemente biologico, in quanto non richiede alcun apprendimento essendo radicato nella natura istintiva, gli altri sono di natura culturale e possono quindi essere appresi solo attraverso forme di trasmissione da individuo ad individuo.

Il linguaggio analogico quindi è ad un livello di natura ed appartiene al livello cui si svolgono le forme di relazione delle specie animali. Appartengono a questo linguaggio le smorfie di rabbia, di dolore o di gioia, i gesti di minaccia, i segnali impercettibili di natura sessuale, anche i cosiddetti sintomi e cioè le rivelazioni involontarie dello stato dell'organismo umano.

Questo linguaggio non possiede alcuna grammatica e quindi nessun tipo di organizzazione logica. Ciò lo rende altamente ambiguo, facilmente fraintendibile e quindi la sua comprensione richiede sempre che esso sia collocato in un contesto di relazioni interpersonali che sole possono precisarne il significato.

Il codice opera traducendo questo linguaggio biologico nel linguaggio culturale costituito dalla lingua, oppure in un altro linguaggio evolutivo. La ambiguità del linguaggio analogico di fatto favorisce il sorgere di interpretazioni, diverse a seconda del gruppo sociale, della cultura e quindi del mondo concettuale in cui esso viene decodificato. Il codice personalizza quindi la traduzione

zione dei messaggi analogici rendonooli conformi alle attese del gruppo, almeno a come esse sono formulate dalle ideologie, dai valori e dalla cultura di quel gruppo sociale.

### 3.1.2. La corrispondenza tra messaggio e « livello » di interpretazione

Il codice nel sistema di comunicazione/gruppo sviluppa il massimo della sua potenza svolgendo quella funzione, ancora poco conosciuta, che consiste nell'*identificazione del livello logico* corretto a cui una espressione linguistica deve essere interpretata.

Il linguaggio umano deve parte della sua complessità al fatto che esso può parlare di oggetti concreti, oppure può essere usato per descrivere oggetti o fatti inesistenti, come nel caso della menzogna, o ancora che può creare mondi possibili attraverso l'invenzione fantastica.

Quello che poi stabilisce l'insuperata frontiera della complessità del linguaggio umano è che esso può parlare di se stesso autodescrivendosi. Questa duttilità della lingua comporta, per poter essere utilizzata nella comunicazione, che gli individui siano sempre in grado di individuare quale dei possibili usi viene in quell'istante privilegiato.

Nell'uso della lingua interviengono *contrassegni* che permettono ai comunicanti, ad esempio, di comprendere se una frase va intesa in modo serio o scherzoso, oppure se allude ad una realtà concreta od immaginaria.

Questi *contrassegni* non agiscono al livello cosciente bensì a quello automatico-inconscio. Infatti se si chiede ad una persona da che cosa ha capito che una frase andava intesa in modo scherzoso vi risponderà solitamente che « era una cosa così evidente », senza saper precisare in che cosa consistesse questa evidenza.

La convenienza sociale, il buon adattamento individuale al gruppo

sociale, una percezione corretta di sé e del mondo si fondano sulla capacità di attribuire in modo esatto alle varie espressioni linguistiche il loro livello logico e quindi la corretta interpretazione all'interno della relazione sociale.

Al contrario, alcune patologie del comportamento, in particolare quella della schizofrenia, si manifestano tra l'altro nella incapacità di attribuire in modo corretto i *contrassegni* durante le normali comunicazioni linguistiche. Anche la comicità molte volte nasce da errori nell'attribuzione dei *contrassegni*.

Gli errori della decodificazione o della codificazione sono all'origine tanto di alcuni momenti lieti, quanto di alcuni momenti tristi. L'infelicità umana spesso nasce dal rifiuto di alcuni individui di interpretare del loro errori di interpretazione dei *contrassegni*. Ad esempio, un dittatore pretende che la metafora non sia fonte di una risata dissacrante e liberatoria, ma fondamento di un triste rito di estorta obbedienza.



Ogni processo di animazione, ogni azione educativa incide sul codice, e quindi sulla funzione di codificazione e di decodificazione del gruppo.

Leavitt nel 1951 ha formulato una legge a proposito del rapporto tra lo schema della rete di comunicazione ed il comportamento dei membri del gruppo. In essa si dice che: « il tipo di schema condiziona il comportamento dei membri che lo compongono, soprattutto per quanto riguarda la precisione, l'attività totale, la soddisfazione e, nel rapporto di comunicazione, la ricchezza e la povertà della sua cultura. »

Lo schema della rete è costituito dalla disposizione gerarchica dei membri del gruppo e quindi secondo il grado di potere e di autorità che possiedono, e dalla visualizzazione grafica del percorso che seguono i flussi di comunicazione. Di solito i gruppi umani si strutturano secondo un numero limitato di schemi e di loro varianti.

I principali di questi schemi sono quelli che vanno sotto il nome di *centralizzato o piramidale, a catena, circolare, « all channel » o stellare*. Le figure relative li descrivono meglio di qualsiasi parola. Da un'analisi molto generale di questi schemi risulta che essi rappresentano *situazioni psico-sociali, politiche ed esistenziali* assai diverse e quindi si chiarisce perché influenzano il comportamento dei membri che li costituiscono.

### Schema centralizzato

Questo schema si applica tanto ad un gruppo di tipo autoritario quanto ad uno democratico basato sulla delega dell'autorità e del potere. Risultata evidente che solo chi sta al vertice possiede tutta l'informazione, e quindi il massimo di potenza, e che la circolazione dell'informazione deve seguire delle vie gerarchiche molto precise. C ad esempio per comunicare con D deve passare attraverso A e B. B possiede una sola parte dell'informa-

zione e di decodificazione del gruppo. Il codice è lo scritto segreto e, come nei romanzi di spionaggio, serve a difendere il gruppo dalla violazione della sua intimità profonda da cui si ergono le fondamenta dell'esperienza umana nel mondo. Il codice è per l'animatore l'indicatore più potente di ciò che il gruppo è, di ciò che vuol divenire, dei suoi conflitti e delle sue illusioni. Il modo di codificare e di decodificare un gruppo rivela tutta la ricchezza e la povertà della sua cultura.

Nei sistemi viventi, e quindi anche nei gruppi umani, con il termine *canale* si intende un collegamento che consente il passaggio dell'informazione dal trasmettitore al ricevente. Quando due canali si intersecano formano un *nodo*. Quando invece alcuni canali sono collegati formando una rete di comunicazione. Tuttavia per avere una rete non è sufficiente che i canali siano collegati secondo una forma qualsiasi. Per costituire una rete di comunicazione essi devono essere disposti secondo una determinata struttura. La rete deve insomma possedere un disegno dotato di senso logico. Un canale non consente la trasmissione di quelle informazioni che rispetto alla sua *capacità* sono o troppo grandi o troppo piccole. Si è scoperto infatti che la capacità complessiva di una rete di comunicazione non può essere superiore a quella del canale che possiede la capacità minore. La capacità della rete è data, cioè, dalla capacità di quel canale che tra tutti quelli che la compongono possiede la capacità minima. E non quindi, come si potrebbe ingenuamente pensare, dalla media delle capacità di tutti i canali. Questa considerazione è di estremo interesse per i gruppi umani. Infatti in questi gruppi i canali di comunicazione sono in gran parte costituiti dalle persone che li formano. Applicando le precedenti considerazioni si deve allora dedurre che la capacità di comunicazione della rete di un gruppo è pari a quella del suo membro che la possiede in misura minore. L'ultimo, il povero del gruppo, è la misura della capacità di comunicazione del gruppo. La pedagogia degli ultimi trova qui un riscontro impenso.

### 3.2.1. Forma della rete e comportamento del gruppo

La forma di una rete di comunicazione dipende non solo dalla sua *forma grafica*, dallo schema cioè secondo cui è disegnata, ma anche da altri fattori. Tra questi sono particolarmente rilevanti la di-

Il codice, che come si è visto è lo strumento che consente al gruppo la comunicazione con l'ambiente esterno e con quello interno, assolve anche alla funzione di *garantire* che l'*identità del gruppo*, il modo di pensare la vita, il mondo e se stesso non venga distrutto ogni qual volta si attua un nuovo rapporto di comunicazione. Nel codice è inserito il programma logico, la struttura fondamentale che organizza l'esperienza del gruppo, il suo essere in relazione, e quindi rappresenta una struttura fondamentale della cultura.

3.1.3. L'animazione e uso del codice di controllo come abilitazione al controllo

## 3.2. LA RETE DI COMUNICAZIONE E IL POTERE NEL GRUPPO

In un gruppo dove i componenti hanno distanze diverse, la comunicazione tende a incrementarsi tra quelli più vicini, marginalizzando quelli più distanti. Quando poi è una intera parte del gruppo, a cui tra l'altro sia demandato lo svolgimento di una funzione particolare, dalla

La vita formale del gruppo. Lo schema richiede, al di là della sua apparente semplicità, una serie di regole, di norme o di modalità organizzative complesse per

La partecipazione di tutti alle decisioni ed alle scelte che governano una effettiva corresponsabilità e può avvenire anche all'interno di

non esista una differenziazione di ruoli. Infatti una differenziazione tra tutti. Non significa però che

omogenea ripartizione dell'informazione, del potere e dell'autorità tra tutti. Non significa però che

La partecipazione di tutti alle decisioni ed alle scelte che governano una effettiva corresponsabilità e può avvenire anche all'interno di

non esista una differenziazione di ruoli. Infatti una differenziazione tra tutti. Non significa però che

omogenea ripartizione dell'informazione, del potere e dell'autorità tra tutti. Non significa però che

La partecipazione di tutti alle decisioni ed alle scelte che governano una effettiva corresponsabilità e può avvenire anche all'interno di

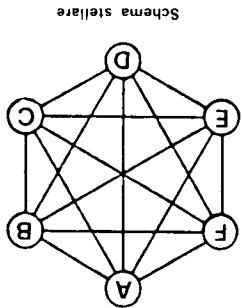
non esista una differenziazione di ruoli. Infatti una differenziazione tra tutti. Non significa però che

omogenea ripartizione dell'informazione, del potere e dell'autorità tra tutti. Non significa però che

La partecipazione di tutti alle decisioni ed alle scelte che governano una effettiva corresponsabilità e può avvenire anche all'interno di

non esista una differenziazione di ruoli. Infatti una differenziazione tra tutti. Non significa però che

omogenea ripartizione dell'informazione, del potere e dell'autorità tra tutti. Non significa però che



Schema stellare

### 3.2.2. Altre caratteristiche della rete

consentire la effettiva realizzazione pratica. Di solito lo schema è il risultato non iniziale, ma finale di un processo di maturazione di gruppo. Questo tipo di gruppo è il più efficiente nello svolgimento di un lavoro, in quanto è ridotto al minimo il numero di canali e di nodi che mettono in comunicazione i soggetti.

La distanza tra i nodi e gli individui che formano il gruppo

È questo forse l'aspetto più semplice della forma del gruppo. Non è altro, infatti, che la distanza fisica e/o culturale che separa i vari individui.

Esso serve per stabilire principalmente se un gruppo è primario o secondario.

Infatti quando le persone sono molto distanti tra di loro fisicamente, oppure hanno notevoli problemi di relazione per la diversità molto marcata della loro lingua e della loro natura di riferimento, difficilmente sarà possibile la formazione di un gruppo primario, e più facilmente, si costituirà un gruppo secondario.

Infatti quando le persone sono molto distanti tra di loro fisicamente, oppure hanno notevoli problemi di relazione per la diversità molto marcata della loro lingua e della loro natura di riferimento, difficilmente sarà possibile la formazione di un gruppo primario, e più facilmente, si costituirà un gruppo secondario.

È questo lo schema tipico dei gruppi e delle organizzazioni autogestite e democratiche. Infatti ogni membro del gruppo può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

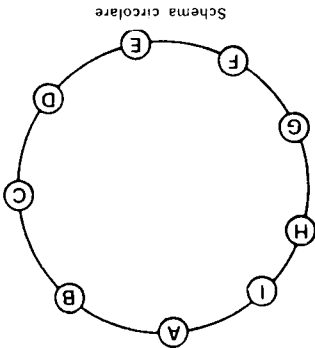
Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

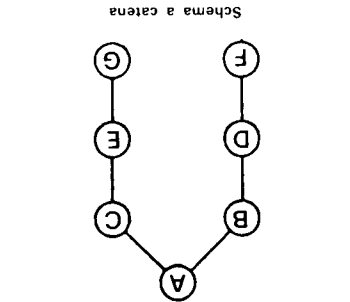
Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.



Schema circolare

Schema circolare



Schema a catena

Lo schema a catena è tipico delle società segrete, delle cellule terroristiche, in cui per ragioni facilmente comprensibili ogni membro del gruppo o delle strutture può entrare in contatto con un numero molto limitato (1 o 2) di altri membri del gruppo. La gerarchia in questo tipo di schema è molto rigida e non è in alcun modo agibile dalle iniziative « devianti » di qualche singolo membro del gruppo.

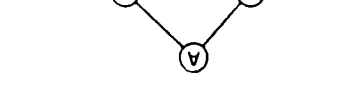
Schema a catena

Lo schema corrisponde a una struttura democratica quando la posizione delle persone nello schema viene attribuita attraverso i meccanismi della delega ed esiste la possibilità per tutti di controllare che l'esercizio dei ruoli assegnati, e quindi dell'autorità e del potere corrispondenti, avvenga rispettando le regole stabilite dal « patto » tra i membri del gruppo. È chiaro, comunque, che questo non è tra i vari modelli possibili di una struttura democratica quella più evoluta e rispettosa della giustizia e della libertà umana.

Lo schema corrisponde a una struttura democratica quando la posizione delle persone nello schema viene attribuita attraverso i meccanismi della delega ed esiste la possibilità per tutti di controllare che l'esercizio dei ruoli assegnati, e quindi dell'autorità e del potere corrispondenti, avvenga rispettando le regole stabilite dal « patto » tra i membri del gruppo. È chiaro, comunque, che questo non è tra i vari modelli possibili di una struttura democratica quella più evoluta e rispettosa della giustizia e della libertà umana.

Lo schema corrisponde a una struttura democratica quando la posizione delle persone nello schema viene attribuita attraverso i meccanismi della delega ed esiste la possibilità per tutti di controllare che l'esercizio dei ruoli assegnati, e quindi dell'autorità e del potere corrispondenti, avvenga rispettando le regole stabilite dal « patto » tra i membri del gruppo. È chiaro, comunque, che questo non è tra i vari modelli possibili di una struttura democratica quella più evoluta e rispettosa della giustizia e della libertà umana.

Lo schema corrisponde a una struttura democratica quando la posizione delle persone nello schema viene attribuita attraverso i meccanismi della delega ed esiste la possibilità per tutti di controllare che l'esercizio dei ruoli assegnati, e quindi dell'autorità e del potere corrispondenti, avvenga rispettando le regole stabilite dal « patto » tra i membri del gruppo. È chiaro, comunque, che questo non è tra i vari modelli possibili di una struttura democratica quella più evoluta e rispettosa della giustizia e della libertà umana.



Schema centralizzato

ad essere distante dal resto, esso tende ad autonomizzarsi ed il gruppo perde la capacità di esercitare un controllo.

#### *Qualità e tipo di canale di comunicazione*

La terza caratteristica che aiuta a comprendere la forma della rete è data dalla natura dei canali di comunicazione.

Nel gruppo primario, basato fondamentalmente sulla *comunicazione orale*, il canale è costituito dall'aria che separa le persone e che può trasmettere le onde sonore. Così il gruppo consente un rapporto diretto tra le persone, oppure un rapporto mediato da qualche particolare strumento o medium.

La forma è infatti influenzata dalla natura diretta oppure mediata che i canali di comunicazione hanno. La comunicazione subisce profonde modificazioni a seconda del medium che utilizza. Non per nulla Marshall McLuhan sostiene che il medium è il messaggio.

Un altro aspetto significativo della natura dei canali di comunicazione è costituito dall'essere *unidirezionale* o *bidirezionale*.

Alcuni canali possono infatti essere usati in entrambe le direzioni, mentre altri solo in una. La televisione ad esempio è un canale medium monodirezionale, perché chi la vede non può, con lo stesso mezzo, mandare messaggi a chi sta trasmettendo; il telefono, invece, è bidirezionale perché consente il passaggio delle comunicazioni in entrambe le direzioni.

L'esistenza di canali bidirezionali in un gruppo garantisce, oltre alla migliore qualità di vita, anche una superiore efficienza ed una migliore qualità nello svolgimento dei compiti del gruppo.

#### *La complessità della rete*

Quest'ultima caratteristica non si riferisce tanto al grado di intricco di

una rete, bensì alla *quantità di informazione* che è necessario spendere per far passare un messaggio dal mittente al destinatario.

Nel caso di uomini l'energia non è solo quella materiale che si impegna per parlare, scrivere e trasportare un messaggio, ma soprattutto quella psichica che occorre attivare per stabilire un corretto rapporto di comunicazione. Parlare con un capo autoritario per comunicargli qualcosa che si presume non gli sarà gradito, richiede un dispendio notevole di energie psichiche.

Una rete complessa quindi non facilita la comunicazione, ma la rende dispendiosa ed onerosa. Un gruppo autoritario gerarchico, con un rapporto di energie superiori a quelle di un gruppo autogeno.

### **3.2.3. Animare per tradurre la partecipazione in rete di comunicazione**

La forma della rete è determinata quindi da un insieme di fattori complessi di cui il più importante è indubbiamente lo schema della rete. Non sono tuttavia da sottovalutare la distanza, la natura dei canali o la complessità che possono arricchire la forma di comunicazione. La forma della rete di comunicazione, che altro non è che la descrizione strutturale delle relazioni individuali nel gruppo, influenza

## **3.3. LA MEMORIA DEL GRUPPO**

profondamente i processi di *partecipazione, decisione e quindi la distribuzione dell'autorità e del potere* all'interno dello stesso gruppo. In un gruppo, perciò, il problema della partecipazione non deve essere affrontato in forme più o meno volontaristiche, ma deve rivolgersi nella progettazione e realizzazione di reti di comunicazione in grado di tradurre nel concreto i « nuovi propositi ». Un buon proposito, senza una rete adeguata è una intenzione che non avrà alcuna speranza di tradursi nella realtà.

La terza funzione della comunicazione in un gruppo di cui intendiamo parlare è la « memoria ». Ogni gruppo possiede una memoria collettiva, conscia ed inconscia, che influisce sul suo comportamento. La memoria può esistere solo in quanto diffusa o dispersa tra i

membri del gruppo, oppure consistere in un vero e proprio archivio dove vengono registrati gli atti ufficiali, oppure ancora essere delegata a una o più persone che divengono le depositarie della storia e della tradizione del gruppo. Se un gruppo vuole mantenersi aperto e sviluppare al massimo la





vista, un'assenza che si fa continua, un'assenza presente. Essa anche quando non è visibile, è il retroterra culturale che dà forma ai pensieri ed ai comportamenti umani.

La cultura è memoria e la memoria è cultura, quando naturalmente la memoria non è solo individuale ma appartiene stabilmente ad un gruppo sociale. Ogni gruppo umano possiede una propria cultura, che non coincide completamente con quella del sistema sociale più vasto in cui è inserito. E questa differenza che, più di ogni altra, disegna gli orizzonti dove si dice lo scopo, il senso e l'utilità della vita di gruppo.

l'impostare una azione un gruppo è maggiormente condizionato dalla esperienza passata piuttosto che dal modello su cui si basa la propria organizzazione.

Si è visto che la memoria, ovvero la capacità di espandersi andando indietro nel tempo, rappresenta per il gruppo la garanzia dell'appartenenza ad una storia od ad una cultura.

Ora non ho ingenuamente scambiato questa funzione con quella di un archivio più o meno sofisticato. Anche se dopo l'avvento del calcolo è divenuto un luogo comune il pensare alla memoria solo come ad un deposito organizzato di informazioni. Essa è anche, indubbiamente, una sorta di archivio, ma, nello stesso tempo, è qualcosa di diverso e di più; è la capacità di *ricostruire*, di *pensare* qualsiasi parte della cultura. Sapere un verso, una formula, possedere un valore non richiede solo una capacità di ripetizione meccanica, ma anche la capacità di produrre, di pensare o di attuare la cosa che viene ripetuta.

Il di più consiste nella capacità di produzione di forme nuove, diverse o abituali di pensiero. Gli antichi aedi che recitavano poemi complessi e molto lunghi, senza possedere e utilizzare testi scritti, non erano mostri di memoria, ma persone che memorizzavano la struttura fondamentale del racconto e poi possedevano la capacità di ricomporlo « reinventandolo » nelle strutture metriche della tradizione puramente meccanica, tipo quella dei calcolatori, nella vita umana e posseduta solo dagli idioti.

Nelle persone più o meno intelligenti la ripetizione mnemonica non è mai un fatto passivo, meccanico, ma è sempre anche l'esercizio di una *attività di pensiero creativo*.

La memoria agisce, però, anche quando noi non stiamo ricordando; anche quando è assente dalla nostra coscienza, agisce e influisce sul nostro comportamento. La memoria è, da questo punto di

una capacità di adattamento, nel rispetto della sua identità, deve stabilire un *corretto rapporto con la memoria collettiva* evitando l'obsolescenza ed il decadimento oltre all'assunzione di un aspetto di rigida normatività.

L'identità è uno dei motivi per cui nei gruppi sociali il *sottosistema memoria* acquista una forte rilevanza culturale e può essere fonte tanto di salute e benessere quanto di patologie.

### 3.3.1. Alcune leggi sul funzionamento della memoria del gruppo

Dagli studi intorno alla memoria come funzione è possibile ricavare le *leggi fondamentali* che ne regolano il funzionamento.

Azitutto, man mano aumenta il tempo in cui una informazione è depositata nella memoria, senza venire periodicamente evocata e quindi rimemorizzata, diminuisce la possibilità di rievocazione mentre aumentano le distorsioni e le omissioni durante la eventuale rievocazione.

Questo significa che se un gruppo non ha, nel corso della propria esistenza, *momenti in cui può attivare la memoria del passato*, la sua cultura e la sua tradizione tenderanno ed impoverirsi ed a deformarsi.

Il passato perderà la sua realtà oggettiva per divenire una sorta di proiezione psicologica del presente.

La *perdita della cultura orale* ha di fatto significato per molti gruppi la perdita della capacità di rievocare e quindi di rivitalizzare il patrimonio della cultura che non era traducibile in documenti, perdendo perciò una parte rilevante della propria dimensione esistenziale.

Ci sono poi gruppi che sembrano vivere in una sorta di eterno presente, bruciano tutto ciò che è passato e non sembrano quindi avere memoria di ciò che è stato e sono perciò condannati all'alienazione. Un'altra osservazione rileva che nel prendere una decisione, nel-

# 4. INFLUENZA DEL GRUPPO SUL COMPORTAMENTO DEGLI INDIVIDUI



Pur non volendo assumere il punto di vista di quelle scuole psicologiche e sociologiche che tendono a considerare l'individuo come il riflesso dei condizionamenti sociali e ambientali che ha subito sin dalla nascita, occorre però riconoscere che *le influenze sociali*, le esperienze collettive hanno un qualche influsso *sulla formazione della personalità* e sul suo comportamento.

Il *gruppo* è un *luogo privilegiato* in cui queste influenze si esercitano. Anzi si potrebbe dire che esso è il patto formale di condizionamento, positive o negative, non importa, riferimento.

che la società esercita verso i suoi membri.

Oltre che attraverso gli aspetti strutturali (rete, codice, memoria, ecc.) e di significato (riti, miti, in-guaggio, ecc.) l'influsso del gruppo sulle persone si manifesta *per mezzo dei « tipi di rapporto interpersonale »* che si stabiliscono tra i membri.

La pragmatica della comunicazione umana studia come i vari modi di stabilire la relazione influenzano il comportamento dei comunicanti, al di là di ciò che essi si dicano. A molte delle scoperte « della pragmatica della comunicazione farò d'ora in avanti riferimento.

## 4.1. COMUNICAZIONE E BISOGNI PRIMARI DELL'UOMO

Secondo una suggestiva ipotesi, la comunicazione, oltre a svolgere la funzione di scambio sociale fondamentale, svolge anche quella di *confermare ogni individuo come esistente*. Infatti nel fatidico processo di separazione dell'uomo come individuo della totalità, nel suo acquisire la coscienza di sé come unico, separato e distinto dal mondo, la comunicazione gioca un ruolo fondamentale.

La *coscienza* si basa sulla percezione di se stessi come esistenti nel mondo e della differenza e somiglianza con gli altri uomini. Sia la conferma di sé come esistenti che la comprensione della differenza, avvengono grazie alla comunicazione che ogni persona stabilisce, con se stesso, gli altri e la natura. La comunicazione disegna l'identità dell'individuo e lo conferma come esistente. Quando l'uomo comunica è come se ogni volta domandasse: « io esisto? e se è vero che esisto, io sono come mi vedo? ». Così se qualcuno mi chiede: « che ore sono? », oltre a chiedermi l'ora di fatto mi domanda se esiste, se è proprio lui. Per questo se io gli rispondo gentilmente: « sono le 16 », gli dirò oltre all'ora anche la certezza di esistere e gli confermerò che lui è, grosso modo, come si vede.

Se invece io gli rispondo in modo sgarbato: « Comprati un orologio! », gli confermo sì che esiste, ma, nello stesso tempo, tenderò a negare che lui sia proprio come si vede e gli comunico che non mi piace, lo rifiuto.

Infine se a fronte della sua domanda io faccio finta di niente e non gli rispondo, ignorandolo, fatto tendo a negare radicalmente la sua esistenza.

Da questo si vede come la comunicazione nella vita umana ha uno spazio che va ben oltre i motivi determinati dalla sua utilità immediata.

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

Perché l'uomo possa vivere con una certa fiducia in sé, una certa sicurezza, è necessario che si senta *accettato ed approvato*, dalle altre persone, dai gruppi sociali nei quali vive. I più forti si accontentano di essere approvati da poche persone, per loro significative. Quelle più deboli hanno invece bisogno di essere approvate da tutti.

Come si è già intravisto prima, l'approvazione di sé la si può percepire, non tanto da risposte a una domanda specifica, ma dal *modo* con cui gli altri si comportano nella comunicazione. Allo stesso tempo viene data la risposta al bisogno di *certezza* che ogni persona si porta dentro.

Se è vero che ogni persona deve sentirsi esistente e approvata per vivere con un minimo di equilibrio e sicurezza, è altrettanto vero che deve anche sentirsi rassicurata che le opinioni, le credenze, i valori e le informazioni che possiede sono vere e condivise dagli altri membri del gruppo.

La trama di relazioni che il gruppo sviluppa, prima di servire per raggiungere il proprio scopo, serve alle persone che lo formano per



trovare una prima risposta a questi bisogni fondamentali. È necessario tenere presente questa realtà per accedere alla comprensione del perché alcuni tipi particolari di comunicazione influenzano il comportamento dei membri del gruppo.

## 4.2. IL GRUPPO COME RICERCA DI STABILITÀ E SICUREZZA

Per sottrarsi alla esperienza di angoscia che alterna i suoi membri proverebbero i gruppi umani non patologici codificano, regolano la comunicazione secondo particolari modelli.

Nel momento in cui risponde a questi bisogni umani fondamentali la comunicazione di gruppo realizza un *ambiente rassicurante* e pone quindi le premesse ad ogni possibile attività evolutiva che i singoli o il gruppo possono intraprendere.

Tuttavia, perché la vita di gruppo divenga fonte di garanzia e sicurezza, è necessario che la *trama delle relazioni istituzionalizzate* che la comunicazione si svolge perciò secondo modalità che consentono, seppur parzialmente, ai membri del gruppo di controllarne gli effetti.

Se la comunicazione in generale assolve al bisogno di conferma di

esistenza e di identità, di approvazione e di certezza, la comunicazione secondo un modello istituzionale garantisce le persone dall'esperienza di *angoscia*.

Questo aspetto è ben illustrato da una favola di Schopenhauer, ripresa a suo tempo da Freud. La favola racconta che, in una notte buia e fredda, dei porcospini scoprano che avvicinandosi hanno meno freddo. Si avvicinano sempre più, ma, ahimè, sono porcospini, e finisce che si pungono reciprocamente. Spaventati si ritirano. Quando sono lontani rimpiangono il calore perduto ma dopo un po', vinta la paura, si avvicinano, si ripungono. Vanno avanti in questo modo sino a quando trovano una posizione che consente di scambiarsi reciprocamente calore senza pungersi.

La distanza di sicurezza a cui i porcospini si assettano alla fine non è

I principi utili per comprendere come il modo di comunicare influenzi il comportamento delle persone sono solo cinque. Vengono detti *assioni* perché la loro evidenza è tale da non richiedere particolari dimostrazioni.

### 4.3.1. « È impossibile non comunicare »

Il primo assioma dice che: « È impossibile non comunicare ».

L'assioma evidenzia che il silenzio e il rifiuto di parlare non possono essere considerati non-comportamenti. Essi sono viceversa comportamenti che, all'interno di una interazione, assumono un significato

Ora l'istituzione garantisce un tipo di relazione che consente di cooperare con l'altro senza sottoporsi alla esperienza di angoscia.

Il membro del gruppo accetta queste *regole* costringenti, perché sanno, almeno inconsciamente, che in cambio di una limitazione si potrà sperimentare il caldo degli altri porcospini.

L'esigenza di stabilità relazionale nei gruppi fa sì che la comunicazione operi anche qui delle interazioni piuttosto significative sul comportamento dei membri, sottraendoli al campo della totale libertà di espressione e ponendoli dentro un preciso e definito sistema di costrizioni.

I principi utili per comprendere come il modo di comunicare influenzi il comportamento delle persone sono solo cinque. Vengono detti *assioni* perché la loro evidenza è tale da non richiedere particolari dimostrazioni.

L'analisi del contesto in cui si svolge questo comportamento consente solitamente di arricchirlo di altri significati.

Il fatto che non si riesce a non comunicare è di solito noto a chi non vuole comunicare e da origine a una serie di comportamenti che cercano di armonizzare il non-poter-non-comunicare con il non-volere-non-comunicare.

In un gruppo il messaggio che uno o più membri non vogliono comunicare suscita delle reazioni, dei comportamenti negli altri. Il messaggio « non voglio comunicarti una notizia» non suscita reazioni, un'interazione, che è proprio ciò che il soggetto non comunicante voleva evitare.

— Il tentativo di sottrarsi alla comunicazione, in questi casi, si può trasformare in una strategia più complessa che ha un notevole riflesso sulle interazioni. Questa strategia può consistere nel rifiuto esplicito della comunicazione che comporta però, perché viola determinati valori e standards sociali di comportamento, reazioni emotive e in chi lo subisce e, ad esempio, sensi di colpa in chi lo promuove. Si innesca pertanto una spirale di comunicazione alta-mente significativa dal punto di vista del comportamento che ne consegue.

— Un tentativo più sofisticato è cercare di qualificare la comunicazione, introducendo elementi di contraddittorietà, di incoerenza, incompiutezza nei propri messaggi. Un'altra via è quella di uno stile oscuro, manierato, di gioco del frammento. Questo tipo di obbligatorietà a chi è obbligato a comunicare di evitare nella so-

senza la comunicazione senza violare le regole sociali. Certi comportamenti di comunicazione folli, certi sproloqui, certi flussi linguistici incoerenti, non sono il frutto della « poesia » o della « stranezza » di un individuo, ma possono essere tranquillamente determinati in un individuo sano, dal fatto che in un certo contesto questo è l'unico comportamento possibile.

A volte la « illogicità » o « follia » (apparente) di un individuo è determinata da colui che, con intenti pedagogici o di studio, lo pone in una situazione in cui la sua unica difesa è qualificare la comunicazione. Questo comportamento è l'unico possibile.

— Un'altra strategia dell'« impossibile non-comunicare » è il rifugio nel sintomo.

Il soggetto che non vuole comunicare attraverso un messaggio non verbale (il sintomo) dice agli interlocutori, che vorrebbe comunicare con loro ma che c'è qualcosa di forte della sua volontà che glielo impedisce. Questo qualcosa può essere un disturbo, una malattia, un tabù, l'educazione, un pregiudizio, un'ideologia.

Si fugge, in questo caso, dalla comunicazione proiettando, a bene o male, la responsabilità su un fatto esterno a se stessi e coercitivo.

Il compito dell'animatore, quando osserva la vita del gruppo, al valore che il silenzio ha come comportamento. E esso non è mai uguale a se stesso, ma, a seconda del contesto e del tipo di interazione, ha caratteristiche diverse e specifiche. Il silenzio, il rifiuto della comunicazione sono la chiave di lettura di una dimensione particolare, spesso trascurata della vita di quel sistema di interazioni che è il gruppo.

#### 4.3.2. La comunicazione come contenuto e come relazione

Il secondo assioma della comunicazione dice: « Ogni comunicazione...



zione ha un aspetto di contenuto ed è quindi meta-comunicazione». Ogni comunicazione umana ha, cioè, un aspetto di notizia o contenuto ed uno di comando o relazione dove il primo trasmette i dati della comunicazione ed il secondo il modo in cui tale comunicazione deve essere assunta.

stirbo di comunicazione. È un modo di ribadire come la comunicazione sia fondamentalmente segnata dalla metacomunicazione. L'animatore deve operare affinché si acquisiti consapevolezza dell'assoma e si impari a metacomunicare sulla realtà che esso esprime.

#### 4.3.4. La traduzione difficile tra modulo numerico e modulo analogico

Il quarto assioma della comunicazione dice: « *Gli esseri umani comunicano utilizzando tanto il modulo numerico che quello analogico*. Il modulo numerico è quello che utilizza segni che hanno una relazione arbitraria e astratta con gli oggetti fisici e concettuali che in qualche modo rappresentano, e che vengono manipolati secondo una determinata logica. La lingua, l'aritmetica, la musica, ecc., sono esempi di questo tipo di linguaggi. Nella comunicazione a modulo analogico il segno è invece stabilito per via filogenetica e fa parte della sfera istintuale, arcaica del l'organismo. Segni di questo genere sono, per esempio, il riso, il pianto, la gestualità in generale. Nell'analisi dell'interazione umana è rilevante la descrizione di come *due livelli interagiscono*: di come, ad esempio, la comunicazione a livello analogico possa essere trasferita in quella numerica e viceversa. Molti problemi nascono in effetti dalla difficoltà di tradurre il linguaggio analogico in quello numerico. Gli errori di traduzione danno origine a disturbi tra le persone. Anche perché l'uomo, a differenza dell'animale, ha sviluppato una comunicazione numerica che è gerarchicamente superiore a quella analogica. Di conseguenza il mes-

segno di una diversa punteggiatura possono essere ricercate nel fatto che gli individui possiedono una diversa informazione, una diversa visione del mondo, un diverso modo di selezionare le informazioni. Di solito ogni individuo, a causa della convinzione che esista soltanto una realtà, che la sua visione del mondo corrisponda al mondo oggettivo e non sia in-

vece il modo con cui i suoi sistemi simbolici lo organizzano, tende a confondere il proprio modo di punteggiare gli eventi con quello assoluto, normativo. Di conseguenza, di fronte alle diverse punteggiature, in molti casi, ognuno è convinto che la propria sia quella giusta e non capisce perché l'altro neghi, a suo avviso, l'evidenza.

Tutto ciò è fonte di *disturbi di comunicazione* per quanto riguarda gli aspetti di relazione. La diversità della punteggiatura può provocare, poiché molti pensano ancora che negli eventi vi siano cause ed effetti che si svolgono secondo una sequenza lineare, che ognuno di fronte ai disturbi di relazione attribuisca la responsabilità all'altro, dicendo che *sponsabilità all'altro*, dicendo che questo si verifica perché la relazione di comunicazione è di tipo *circolare*, ed in un cerchio non c'è inizio e non c'è fine se non in modo arbitrario. Ognuno attribuisce invece arbitrariamente un proprio inizio al cerchio e questo provoca l'idea di causa-effetto, che nella interazione sociale non esiste.

Il compito dell'animatore. L'animatore ha il compito di abilitare il gruppo a metacomunicare sulla punteggiatura delle sequenze di vita di gruppo. In effetti la punteggiatura è superata solo se si riesce a metacomunicare sulla punteggiatura, se si ha coscienza che essa è un atto soggettivo ed arbitrario. Solo se si riesce a capire perché l'altro punteggiava in un certo modo gli eventi, si può superare il disturbo di comunicazione. Di conseguenza il mes-

segno di una diversa punteggiatura possono essere ricercate nel fatto che gli individui possiedono una diversa informazione, una diversa visione del mondo, un diverso modo di selezionare le informazioni. Di solito ogni individuo, a causa della convinzione che esista soltanto una realtà, che la sua visione del mondo corrisponda al mondo oggettivo e non sia in-

vece il modo con cui i suoi sistemi simbolici lo organizzano, tende a confondere il proprio modo di punteggiare gli eventi con quello assoluto, normativo. Di conseguenza, di fronte alle diverse punteggiature, in molti casi, ognuno è convinto che la propria sia quella giusta e non capisce perché l'altro neghi, a suo avviso, l'evidenza.

Tutto ciò è fonte di *disturbi di comunicazione* per quanto riguarda gli aspetti di relazione. La diversità della punteggiatura può provocare, poiché molti pensano ancora che negli eventi vi siano cause ed effetti che si svolgono secondo una sequenza lineare, che ognuno di fronte ai disturbi di relazione attribuisca la responsabilità all'altro, dicendo che *sponsabilità all'altro*, dicendo che questo si verifica perché la relazione di comunicazione è di tipo *circolare*, ed in un cerchio non c'è inizio e non c'è fine se non in modo arbitrario. Ognuno attribuisce invece arbitrariamente un proprio inizio al cerchio e questo provoca l'idea di causa-effetto, che nella interazione sociale non esiste.

#### 4.3.3. La punteggiatura nella sequenza della comunicazione

Il terzo assioma della comunicazione dice: « *La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura tra i comunicanti* ». La comunicazione umana, così come la vita, si svolge in un continuo che per poter essere letto, compreso, dotato di significato, va organizzato in unità, in segmenti, trasformandolo in una sequenza di unità linguistiche. Il modo di segmentare, ovvero *punteggiare*, una qualsiasi sequenza di eventi o una sequenza di segni, determina in gran parte il significato degli stessi eventi e segni. Uno stesso continuo di eventi o di segni, cambia significato a seconda del modo in cui è segmentato attraverso la punteggiatura. Individui che vivono la stessa sequenza di eventi, danno, a volte, interpretazioni e significati diversi perché punteggiavano gli eventi in modo diverso. Tipico è il caso in cui marito e moglie bisbigliano perché secondo la moglie « Io brontolo perché tu ti chiudi in te stesso », mentre secondo il marito « Io mi chiudo in me stesso perché brontoli ». Anche tipico, e ben più tragico, è il caso del tavolo della pace dove si bisbigliano su chi... ha aumentato il numero dei missili. Ognuno dei due ritaglia, a suo sostegno, un segmento della storia militare degli ultimi anni.

Le cause di una diversa punteggiatura possono essere ricercate nel



un continuo che ha agli estremi *due poli*. L'uno costituito dall'*interazione simmetrica* e l'altro dall'*interazione complementare*. L'*interazione simmetrica* si ha quando, di fronte ad una comunicazione di un partner, l'altro risponde *rispecchiando* il suo comportamento. Un esempio è quello di una persona che di fronte a un'azione di dominio di un partner risponde con un'azione di dominio equivalente. L'*interazione complementare* è quella in cui il comportamento di uno dei partner risponde *completando* quello dell'altro. Di fronte, ad esempio, ad un atto di dominio di un partner, l'altro risponde con un atto di sottomissione. Nell'interazione complementare

possibilità di comunicare, se non a livello analogico, sono fonte di impegno tradotto nel linguaggio numerico. Questo non vale sempre, sia chiaro, ma è valido in tutti i casi di condotta razionale dell'uomo. Certamente non vale in situazioni in cui salta il controllo razionale dell'uomo su se stesso. Quando l'uomo si muove all'interno di una condotta istintuale, utilizza cioè l'informazione analogica. La traduzione del messaggio analogico in quello numerico è soggetta a notevoli *distorsioni*. Quando un messaggio analogico viene tradotto deve essere *completato*, ma il suo completamento avviene spesso sulla base di un'interpretazione soggettiva che può dargli un significato diverso da quello che gli ha dato chi lo ha trasmesso. Occorre allora, per poter tradurre senza distorsioni, cogliere la caratteristica centrale del messaggio analogico, e cioè che è non una osservazione o una denotazione ma sempre una *proposta*, una *domanda*. I messaggi analogici sono sempre invocazioni di relazione che propongono la ricerca di un accordo circa le future regole di relazione. Un atteggiamento di aggressione, ad esempio, può significare tanto una minaccia quanto una intenzione di non aggressione. Non essendo la negazione nel linguaggio analogico, un soggetto non può comunicare « io non ti aggredisco », comunica invece il segno dell'aggressione. Se chi lo riceve da esso un significato di non aggressione, allora con un altro segnale, ad esempio nell'animale, l'offrire la parte più indifesa all'altro, formerà le regole di un'interazione che esclude l'aggressione. Se invece reagirà difendendo o aggritando, questo comunicherà all'altro il rifiuto della invocazione di relazione pacifica. — Il trattenimento del messaggio analogico provoca allora lo *scatenamento di conflitti* di relazione. Gli animali che non hanno altre

La meta-comunicazione è la via del controllo della relazione. Ora controllare le relazioni è la via di ogni socialità che non sia barbare e riduzione delle capacità individuali. La evoluzione positiva del gruppo deriva dalla capacità dei soggetti di comunicare attorno alla relazione, di tradurre prima l'analogico in numerico e poi di comunicare ancora in numerico. La meta-comunicazione è la via del controllo della relazione. Ora controllare le relazioni è la via di ogni socialità che non sia barbare e riduzione delle capacità individuali.

#### 4.3.5. La comunicazione tra scambi simmetrici e scambi complementari

Il quinto assioma della comunicazione dice: « Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sulla uguaglianza o sulla differenza ».

Le relazioni tra due o più persone tendono a svolgersi all'interno di

La descrizione degli assomi della comunicazione deve essere completa dall'analisi dei cosiddetti *paradossi relazionali*, di quelle situazioni cioè di relazione in cui i comunicanti vengono a trovarsi in un vicolo cieco che nasce dal fatto che qualsiasi mossa logica, coerente e razionale i comunicanti fanno, non risolve la situazione problematica in cui entrati si trovano, ma anzi di solito la aggrava ancora di più.

Prima però è opportuno definire che cosa si intende con *paradosso*. Normalmente con paradosso si definisce una « contraddizione che deriva dalla deduzione corretta da premesse coerenti ».

La classe più grande dei paradossi relazionali è quella delle *ingunzioni paradossali*.

**4.4.1. Le ingunzioni paradossali**

Le ingunzioni paradossali pongono la persona che le riceve in una situazione insostenibile: *qualiasi mossa faccia, sbaglia* e si imputazione di disagio.

Questa situazione insostenibile, conseguente alla ingunzione paradossale, si manifesta tutte le volte che: — esiste una relazione completa forte tra i partners della comunicazione (es. dominante/suordinato, *one-up/one-down*); — l'ingunzione richiede per essere obbedita di essere disobbedita; — chi riceve l'ingunzione deve essere in una posizione subordinata, *one-down*, e quindi nella condizione di non poter assolutamente risolvere il paradosso uscendo fuori dalla situazione per mezzo della metacomunicazione (cioè discussione del messaggio).

In altre parole, ciò significa che chi riceve l'ingunzione non può commentare la relazione che si è stabilita attraverso l'ingunzione e, niente a parte la contraddittorietà, ma può solo stare zitto ed obbedire, magari mugginando.

Questa situazione si verifica assai spesso, più di quanto si pensi. Non si verifica solo quando vi è una autorità *formalmente* riconosciuta, ma anche tutte le volte in cui uno dei partners è in posizione di dipendenza affettiva, emotiva, biologica, ecc. nei confronti dell'altro.

Relazioni *formali* complementari sono quelle che esistono tra ufficiali-soldato, direttore-operario, superiore religioso - frate, ecc.

Relazioni complementari *informali* sono invece quelle che esistono tra persone unite da un forte legame affettivo/emotivo, tipo padre-figlio, marito-moglie, coppia di amici, leader-membri del gruppo, medico-malato, ecc.

Nella vita quotidiana le ingunzioni paradossali sono quelle che reclamano imperativamente nell'altro comportamenti spontanei, tipo: — « si spontaneo! » — « non essere così sottimeso! » — « dovresti dominarti! » — « la domenica dovresti divertirti come la maggior parte delle persone ».

**4.4.2. Le situazioni di « doppio legame »**

A volte tra « superiore-subordinato » si stabilisce addirittura un *doppio rapporto*, o *doppio legame*: uno *gerarchico* e uno *affettivo*, o di solidarietà, o di condivisione religiosa, ideologica, ecc. Anche in questi casi sono frequenti le « ingunzioni paradossali » ed è ancora più difficile districarsi a causa del rapporto doppio, più com-

vicversa.

Esempi di relazione complementari normali sono quella medico-paziente, docente-allievo, madre-figlio, ecc.

La rigidità di comportamento dei soggetti può provocare una sorta di progressione della relazione simmetrica, fino ad uno *scontro* estenuante.

Di segno opposto, ma comunque preoccupanti, sono anche le relazioni in cui la *complementarietà*, che viceversa assicura *armonia*, vede sempre gli stessi soggetti in posizione *one-up* e, di contro, gli altri sempre in posizione *one-down*.

*Il compito dell'animatore*. L'animatore deve operare affinché ci sia nel gruppo, a seconda delle situazioni, una scelta adeguata del tipo di relazione, simmetrica, complementare o mista che sia.

Egli deve abilitare a comprendere quando è utile che un partner reagisca con un atteggiamento simmetrico, o quando è più utile quello complementare.

Anche perché la buona armonia in un gruppo richiede a volte duri contrasti. Se si pensasse di eliminare le relazioni simmetriche, il gruppo potrebbe diventare dipendente da un leader, da un sottileader, ecc., secondo i modelli gerarchici piramidali diffusi nelle organizzazioni sociali odierne. E siccome la complementarietà assoluta è un buon adattamento alla autorità, un gruppo che voglia gestirsi democraticamente deve saper utilizzare convenientemente i due tipi di relazioni.

Occorre operare affinché la simmetria sia raggiunta facendo in modo che gli atteggiamenti complementari tra le persone alla fine si equivalgano. E cioè che alcune volte sia dominante uno e sottovole l'altro e altre volte avvenga il contrario in modo, che all'incirca nello stesso numero di volte chi è sottomeso sia dominante e viceversa.

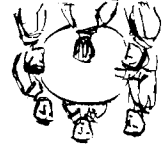
un partner di solito assume la posizione *one-up* (primaria-dominante), mentre l'altro assume una posizione *one-down* (gregaria-secondaria).

Dopo aver descritto gli assistomi ed i problemi relazionali che costituiscono la prima parte della pragmatica della comunicazione umana, non rimane che descrivere, rapidamente, la seconda parte che è costituita dai *problemi del cambiamento nei gruppi e nelle organizzazioni umane*.

In quanto si può cambiare *dentro*. Ci sono *due tipi di cambiamento*. Sono un cambiamento continuo. La vita, la cultura e l'educazione sono fedele, è altrettanto vero che goie, codici, modelli a cui rimane vero che ogni gruppo ha le sue relazioni culturali. Infatti, se è modi centrali del processo di anti-

sotto il segno della fatalità economica, rotella di un meccanismo ad orologeria ch'era stato caricato per l'eternità e non poteva essere né arrestato né influenzato, e il partito chiedeva che la rotella si rivoltasse contro l'orologio e ne mutasse il corso. C'era un errore nel calcolo; l'equazione non reggeva».   
 Un altro esempio, riportato da Greemburg, contiene alcune parole di comunicazione paradossali madre-figlio. Eccone una: « Regala a tuo figlio due camicie sportive. La prima volta che ne mette una guardalo con tristezza e digli con il tuo solito tono di voce: «Quell'altra non ti piace?».   
 Il doppio legame si verifica abitualmente in situazioni di vita familiare, di invalidità, di prigionia, di amicizia, di amore, di fedeltà, di ideologia, di tradizionismo, ecc.   
*Compio dell'animatore* è di evitare che si stabiliscano dei doppi legami, oltre che nella relazione che egli pone con il gruppo anche in quella che i vari capi e leaders hanno nei confronti dei membri del gruppo.   
 In positivo, l'animatore deve operare affinché si stabiliscano relazioni contrarie, a livello di effetti, sotto il segno della fatalità economica, rotella di un meccanismo ad orologeria ch'era stato caricato per l'eternità e non poteva essere né arrestato né influenzato, e il partito chiedeva che la rotella si rivoltasse contro l'orologio e ne mutasse il corso. C'era un errore nel calcolo; l'equazione non reggeva».   
 Un altro esempio, riportato da Greemburg, contiene alcune parole di comunicazione paradossali madre-figlio. Eccone una: « Regala a tuo figlio due camicie sportive. La prima volta che ne mette una guardalo con tristezza e digli con il tuo solito tono di voce: «Quell'altra non ti piace?».   
 Il doppio legame si verifica abitualmente in situazioni di vita familiare, di invalidità, di prigionia, di amicizia, di amore, di fedeltà, di ideologia, di tradizionismo, ecc.   
*Compio dell'animatore* è di evitare che si stabiliscano dei doppi legami, oltre che nella relazione che egli pone con il gruppo anche in quella che i vari capi e leaders hanno nei confronti dei membri del gruppo.   
 In positivo, l'animatore deve operare affinché si stabiliscano relazioni contrarie, a livello di effetti, sotto il segno della fatalità economica, rotella di un meccanismo ad orologeria ch'era stato caricato per l'eternità e non poteva essere né arrestato né influenzato, e il partito chiedeva che la rotella si rivoltasse contro l'orologio e ne mutasse il corso. C'era un errore nel calcolo; l'equazione non reggeva».   
 In questo ribaltamento del doppio legame esistono le *regole*, elementi ma fondamentali, perché nella relazione gruppo/gruppo, si stabiliscono processi di comunicazione evolutivi e non aggressivi.   
 I due tipi di cambio si intrecciano nella vita sociale e sono responsabili di quel processo attraverso cui i gruppi evolvono, maturano o pure involgono o muiono.   
 Li presentiamo velocemente, anche se occorrerebbe uno sviluppo più completo.

## 5. IL CAMBIO NEI GRUPPI UMANI



di quelle caratterizzate dal doppio legame, che sono sempre « patologiche »:   
 Dovrebbe, cioè operare, affinché invece di doppi legami operino sempre *relazioni alla pari*. Relazioni cioè caratterizzate da:   
 — empatia e non solo da necessità psicologiche e/o biologiche. In altre parole ogni comunicante, specialmente quello che è in posizione dominante, si rapporta con l'altro facendogli percepire che egli lo riconosce come esistente e lo rispetta;   
 — ogni messaggio emesso deve possedere una elevata coerenza tra il contenuto e le asserzioni che su di esso vengono fatte, specialmente per quelle fatte a livello di relazione (vedasi assistomi);   
 — si deve consentire al recettore di accettare, anche se è in condizione subordinata, di comunicare sia a livello di contenuto che di relazione. In altre parole, deve essere concessa la possibilità di comunicare sulla relazione che in questo ribaltamento del doppio legame esistono le *regole*, elementi ma fondamentali, perché nella relazione gruppo/gruppo, si stabiliscono processi di comunicazione evolutivi e non aggressivi.   
 Un esempio di doppio legame è quello tratto dal romanzo di Keesler « Buto a Mezzogiorno ». Esso recita: « Il partito negava la libertà dell'individuo, e nello stesso tempo ne esigeva l'olocausto. Gli negava la capacità di scegliere tra due alternative, e nello stesso tempo gli chiedeva di scegliere quella giusta. Gli negava il potere di distinguere il bene dal male, e nello stesso tempo parlava partecamente di colpevolezza e di tradimento. L'individuo era posto

## 5.1. CAMBIARE DENTRO LE REGOLE:

O grandi sono le forme attraverso cui nella vita sociale balena il cambiamento/2. Nei gruppi primari, pur essendo sempre un po' traumatico, il cambiamento/2 si verifica in modi e forme assai più semplici e tranquille e di solito corrisponde ad una *padpa significativa* nel processo attraverso cui il gruppo persegue la propria maturazione. Da questo punto di vista si potrebbe affermare che i cambiamenti/2 rappresentano i risultati più significativi dell'animazione di gruppo. La vita quotidiana del gruppo si esprime attraverso i cambiamenti/1, mentre quella attraverso cui lo stesso gruppo evolve, o anche involge, si esprime attraverso cambiamenti/2. Da queste brevi annotazioni credo cominci a svelarsi l'importanza che la capacità di distinguere e di governare questi due tipi di cambiamento ha per l'animazione di gruppo.

Il gioco degli scacchi consente, ad esempio, di realizzare un numero enorme di partite differenti ai giocatori, eppure le regole, peraltro non particolarmente complesse e numerose, limitano le varie possibilità di movimento e di combinazione dei vari pezzi sulla scacchiera. Le regole di comunicazione e di condotta dei gruppi umani funzionano allo stesso modo, in quanto limitano la possibilità di relazione tra i membri, ma consentono, nonostante ciò, il verificarsi di uno sterminato numero di situazioni differenti tra di loro. In ogni caso, ognuna di queste situazioni, anche se non si è mai verificata prima, si fonda su cui si fonda l'identità del gruppo.

## 5.2. CAMBIARE FUORI DALLE REGOLE:

I cambiamenti/2 non si ottengono attraverso una cumulazione di cambiamenti/1. I due tipi di cambiamento infatti sono assolutamente indipendenti, e spesso il tentativo ossessivo di risolvere un problema, non risolvibile a quel livello, attraverso cambiamenti/1 provoca l'allontanamento della possibilità di risolverlo con un cambiamento/2.

La vita delle organizzazioni umane è un continuo intreccio tra questi due tipi di cambiamento. Le organizzazioni più vitali, cioè capaci di esprimere una migliore capacità di adattamento di fronte ai modificarsi delle condizioni della vita sociale e naturale, sono quelle che sono in grado di accedere con più facilità ai cambiamenti/2. Le organizzazioni rigide, incapaci di vero adattamento così come quelle totalitarie, sono pressoché inabili al cambiamento/2.

## IL CAMBIAMENTO/1

Ora i gruppi umani possono, nonostante ciò non sia purtroppo fenomeno *radicale* che comportano una profonda modificazione nelle regole nei principi e nelle strutture su cui si è fondata sino allora la loro esistenza. Quando questo si verifica si dice che si è in presenza di un cambiamento di tipo 2 o più semplicemente cambiamento/2. Questo cambiamento è un meta-biamento che modifica le regole in quanto è un cambiamento democratico, allora si sarebbe di fronte ad un cambiamento/1. Se si modificasse invece la costituzione, e quindi le regole del gioco democratico, allora si sarebbe di fronte ad un cambiamento/2. Quando in un gruppo primario si verifica un cambiamento/2, e come se si modificasse la sua costituzione non scritta. Le rivoluzioni o le riforme piccole

Ora i gruppi umani possono, nonostante ciò non sia purtroppo fenomeno *radicale* che comportano una profonda modificazione nelle regole nei principi e nelle strutture su cui si è fondata sino allora la loro esistenza. Quando questo si verifica si dice che si è in presenza di un cambiamento di tipo 2 o più semplicemente cambiamento/2. Questo cambiamento è un meta-biamento che modifica le regole in quanto è un cambiamento democratico, allora si sarebbe di fronte ad un cambiamento/1. Se si modificasse invece la costituzione, e quindi le regole del gioco democratico, allora si sarebbe di fronte ad un cambiamento/2. Quando in un gruppo primario si verifica un cambiamento/2, e come se si modificasse la sua costituzione non scritta. Le rivoluzioni o le riforme piccole

# 6. DOVE LA COMUNICAZIONE È SILENZIO



Sino ad ora si è esaminata la parte attiva della comunicazione, quella visto anche il caso del silenzio, che ricenze successive, il gruppo colga che il silenzio non è il nulla o l'assenza del tutto, che il non detto è invece lo scigno che raccoglie il tutto: tutto ciò che non può dirsi se non nell'eclisse delle forme sensibili, che rimandano ad una sommaria mappa del significato totale. La comunicazione nel gruppo è quindi su ciò che viene detto, ma anche il silenzio del non detto e del non dicibile.

## 6.1. IL SILENZIO DEL GRUPPO

Ora voglio introdurre una breve suggestione intorno al *silenzio del gruppo*, al suo non detto e non dicibile. Al « silenzio vero » cioè, a quello che non può essere considerato comportamento ma solo *assenza*, di cui di solito nessuno si rende conto salvo i poeti.

Se si considererà l'universo del significato, quello totale, costituito da tutto ciò che potrebbe essere detto e da quello che non può essere detto, si può affermare che nel gruppo umano viene detta una piccolissima parte di questo enorme universo di significato. *L'inspresso*, il non detto e l'indefinitibile rappresentano una parte di significato molto più grande di quella che può essere detta.

Ciò che viene detto nel gruppo sta al significato totale nello stesso rapporto con cui una *mappa* sta al territorio. Una mappa, pur sofisticata, ricca e dettagliata che sia, riesce a descrivere una parte molto piccola della complessità del territorio. I segni sulla mappa rimangono a una realtà che è molto più variegata e ricca di fenomeni e di particolari di quanto si possa immaginare. Il segno di una casa può nascondere una costruzione qualsiasi, idamente anonima o un capolavoro architettonico. In ogni caso il segno non lascia minimamente intruire la vita che si svolge dentro

quella casa. Tuttavia, nonostante la sua incompletezza, di solito tutti riconoscono che la mappa è utile a guidare i passi di un viandante. La mappa non descrive compiutamente la realtà, ma è uno strumento per scoprire quella realtà in tutto per scoprire quella realtà in tutta la sua ricchezza. La comunicazione in un gruppo, pur essendo parziale, incompleta e da quello che non può essere detto, si può affermare che nel gruppo umano viene detta una piccolissima parte di questo enorme universo di significato. *L'inspresso*, il non detto e l'indefinitibile rappresentano una parte di significato molto più grande di quella che può essere detta.

Il vuoto della mappa non è un vuoto della mappa, gli spazi bianchi o vuoti. Il silenzio del gruppo è da considerare allora *uno scigno inesplorato*. Ma per trovarlo bisogna cercarlo. Il silenzio del gruppo è da considerare, all'esplorazione. Il silenzio del gruppo è da considerare, all'esplorazione. Il silenzio del gruppo è da considerare, all'esplorazione. Il silenzio del gruppo è da considerare, all'esplorazione.

La comprensione « espressa » nel gruppo può essere fatta corrispondere alla precisione di una mappa. Più la mappa è precisa e più il cammino nell'inesplorato è sicuro. Non bisogna però ipercomunicare, perché tanti segni non necessari coprirebbero quegli spazi bianchi che sono nella mappa il luogo del mistero, dell'avventura possibile... del silenzio. Sviluppare la comunicazione la- sciando però che tra i segni della mappa fioriscano gli spazi bianchi del silenzio. Altrimenti la comunicazione diviene rumore che nasconde al gruppo la ricchezza del significato nascosto oltre ciò che viene detto.



Il primo paragrafo del quaderno risponde alla domanda: *perché il gruppo è decisivo per l'anima-zione*. Come si vede, è un tema di collegamento tra questo quaderno ed il quadro complessivo dell'animazione. La risposta dell'autore procede in due tappe: — offerta di una prima immagine di gruppo, come sistema di comu-

L'obiettivo che ci si propone in questa fase iniziale di lavoro, come si è detto, è far emergere alcune domande. Una volta che queste sono state individuate si può dilatarle (è compito dell'animatore) facendo riferimento alle intuizioni sviluppate dallo stesso Pollo nel Q5, alle pp. 12-19; la

## Il punto di arrivo

■ Una terza tecnica può essere la stessa di una ipotetica *carta del gruppo*, con norme e regole, ruoli e compiti, appuntamenti e valori di fondo... Anche qui emergono alcuni problemi della comunicazione nel gruppo. Ovviamente in forma molto generale.

Il Q16 fa parte della serie *strumenti dell'animazione*, tenendo conto che: — il Q16 individua il gruppo come luogo primordiale dell'animazione; — il Q17 affronta la relazione fra animatore e gruppo; — il Q18 indica il ruolo della istituzione entro cui il gruppo viene a collocarsi; — il Q19 presenta la programmazione educativa come lo strumento — il Q20 parla della « prassi di gruppo » come luogo in cui il gruppo traccia il suo cammino verso la maturità.

Il punto di arrivo di questa fase potrebbe essere il rintracciare il posto del presente quaderno nel nostro progetto. Il Q16 fa parte della serie *strumenti dell'animazione*, tenendo conto che: — il Q16 individua il gruppo come luogo primordiale dell'animazione; — il Q17 affronta la relazione fra animatore e gruppo; — il Q18 indica il ruolo della istituzione entro cui il gruppo viene a collocarsi; — il Q19 presenta la programmazione educativa come lo strumento — il Q20 parla della « prassi di gruppo » come luogo in cui il gruppo traccia il suo cammino verso la maturità.

■ Si può anche utilizzare la tecnica *del mimo*: si chiede ai presenti, suddivisi in gruppi, di rappresentare momenti e fatti tipici della vita di gruppo: il rifiuto della comunicazione, la comunicazione autoritaria o servile, il bisticcio sui contenuti che evidenzia problemi di relazione tra i membri, la ipercerca di cogliere, magari attraverso un *Phillips 6x6* (cf Grom, o.c., p. 43), i principali problemi.

■ Anzitutto il *gioco della meta-fora*, con il mandato « Per me la comunicazione nel nostro gruppo è come... ». Per l'uso di questa tecnica si veda B. Grom, *Metodi per l'insegnamento...*, LDC 1981, pp. 240-245.

## Strumenti

## QUAL È IL PROBLEMA

Il quaderno risponde a *domande* in cui si intrecciano due livelli di riflessione: — la lettura e interpretazione di alcuni fenomeni del gruppo; — la progettazione e realizzazione di un cammino e cambio di gruppo. Quali possono essere queste domande? Ecco alcune, tanto per orientarsi e « collocare » il quaderno nella propria esperienza: — cosa è gruppo? quando un insieme di giovani può essere chiamato gruppo? — perché il gruppo è indispensabile per fare animazione? — come superare la chiusura dei gruppi giovanili al loro interno e la distanza tra gruppo e cultura sociale? — come creare tradizione nel gruppo e perché? — come esercitare al dialogo, al confronto, ad una buona comunicazione? — come presentare la necessità di norme, regole, appuntamenti periodici? — come rendere esplicito il gioco del potere dentro il gruppo? — come analizzare i vari tipi di relazione che vengono ad instaurarsi tra i membri del gruppo? Sono domande che riguardano la vita concreta dei gruppi. Ovviamente queste e altre domande vanno ricercate in maniera indiretta dai partecipanti al corso di animazione. Indichiamo alcuni strumenti di lavoro.

IL CANOVACCIO  
Per una scuola di giovani animatori

Franco Floris - Domenico Sigalini



## CARATTERI PRINCIPALI DEL GRUPPO PRIMARIO

Ad integrazione dell'immagine di piccolo gruppo o gruppo primario offerta nel primo paragrafo del quaderno « il gruppo come luogo privilegiato dell'animazione », mi permetto di segnalare, desumendoli dalla dinamica di gruppo, alcuni caratteri principali del gruppo primario.

### L'unità psicologica del gruppo

I membri di un gruppo primario tendono a reagire in modo comune di fronte a numerosi fatti che si verificano nell'ambiente sociale in cui il gruppo stesso è inserito, ed anche al suo interno. In altri termini si può affermare che esiste una sorta di reciprocità psicologica tra i componenti del gruppo che fa sì che essi vivano l'esperienza di sentimenti e di emozioni collettive.

### L'esistenza di norme

Non esiste gruppo, anche il più spontaneo, che al suo interno non manifesti dopo un periodo variabile la presenza di norme o regole di condotta che tendono a incanalare il comportamento delle persone che lo compongono verso il perseguimento dei fini, dei valori e quindi del bene del gruppo. Le norme sono il principio di regolazione del sistema gruppo che dovrebbe consentire ad ogni membro il raggiungimento di una solidarietà operativa con gli altri in ordine alle finalità che il gruppo ha o crede di avere.

### L'esistenza di scopi collettivi comuni

Gli scopi collettivi condivisi da tutti i partecipanti alla vita del gruppo sono il segno, anzi il simbolo, del patto sociale che in qualche modo vincola l'appartenenza del singolo al gruppo. Senza l'esistenza di scopi collettivi, impliciti od espliciti, non si può avere gruppo.

### L'esistenza di una struttura informale

In ogni gruppo, e quasi sempre allo stato latente, esiste una struttura, e cioè una forma, definita spaziale-temporale, secondo cui si distribuisce al suo interno la simpatia-antipatia, la popolarità-impopolarità e l'integrazione-emanazione affettiva. Questa struttura rende conto della diversa situazione affettivo-emozionale in ordine alle relazioni interpersonali che i vari membri del gruppo vivono. Essa è molto importante ai fini dell'animazione perché è all'origine della maggior parte dei problemi di ordine relazionale che nel gruppo si vivono.

animazione e come sistema aperto; — i vantaggi educativi del piccolo gruppo: attiva il processo di individualizzazione e aiuta a trovare un significato unitario per la vita.

È importante cogliere che questi due obiettivi rimandano all'obiettivo generale dell'animazione e alle sue tre aree di intervento strategico (cf Q6 pp. 6-9). Lo ricorda lo stesso Pollo.

### Il gruppo come un tutto

L'attenzione va anzitutto posta nel chiarire cosa si intende per gruppo come un tutto, con le caratteristiche dei sistemi aperti: *totalità, retroazione, equifinalità*.

La si può procedere come segue. L'animatore scrive alla lavagna o su un cartellone, sotto il titolo « il gruppo è come... », queste (o simili) immagini: un palazzo con numerose stanze, una rosa o una margherita, un tram o uno scompartimento di un vagone ferroviario, una macchina per impastare il cemento con la sabbia, un sistema di vasi comunicanti, una azienda economica e commerciale, un millepiedi o un mostro con tanti piedi e tante teste, il circuito di un calcilatore... Chi vuole può aggiungere altre.

I presenti esaminano le varie immagini alla ricerca di una definizione di gruppo. L'animatore farà attenzione a sottolineare da una parte le caratteristiche di un gruppo come tutto (quasi un organismo vivente) e dall'altra di un gruppo come « somma di parti » che si sovrappongono.

Può seguire una riflessione, utilizzando sempre le immagini, sulle tre caratteristiche di totalità, retroazione, equifinalità.

Per una riflessione ulteriore su cosa si intende per gruppo si può utilizzare la finestra qui a fianco « caratteri principali del gruppo primario ».

### Educare a tu per tu, in gruppo

#### o in massa?

Non tutti gli educatori sono entusiasti del gruppo come luogo di

## Esistenza di un inconscio collettivo

Il vissuto comune del gruppo, il suo modo di esistere collettivo, il suo passato anche se non più presente alla memoria, giocano un ruolo influente sulla vita presente del gruppo, sulle sue azioni e reazioni attuali. Questo vale in modo particolare per tutto ciò che in qualche modo è stato vissuto dai membri del gruppo come minaccia all'unità ed alla sopravvivenza del gruppo, come portatore di conflitti e di tensioni che invece di essere affrontate e superate sono state rimosse. Il rimosso del gruppo è la fonte di molte patologie o semplicemente di molti comportamenti scarsamente razionali del gruppo odierno.

## Gli standards di condotta

Ogni gruppo tende a creare modelli di comportamento che agiscono nei confronti dei suoi membri come veri e propri principi morali, sintesi comportamentali di stili di vita e di valori. Il comportamento di ogni membro del gruppo sarà giudicato sulla base della maggiore o minore rispondenza a questi modelli in quanto si ritiene che chi li incarna fedelmente sia maggiormente coerente ai valori del gruppo ed in grado di contribuire in modo efficace al perseguimento dei fini e degli scopi del gruppo. Ogni gruppo, anche se non attraverso un codice esplicito, possiede un insieme di punizioni e di gratificazioni utili a favorire l'adeguamento del comportamento dei membri del gruppo agli standards di condotta che sono valorizzati al suo interno. Da notare che sovente gli standards di condotta altro non sono che i comportamenti che nel passato sono serviti al gruppo a risolvere gravi problemi o al raggiungimento di un particolare successo. Ad ogni modo chi ben incarna questi standards è popolare e chi non li incarna... be' si aspetti qualche problema, conflitto o tensione.

## La pressione di conformità

Oltre ai particolari condizionamenti che ho descritto, il gruppo esercita nei confronti dei suoi membri una sorta di pressione culturale che tende ad uniformare le opinioni, le idee, le informazioni di cui sono portatori i suoi membri. Questa pressione tende ad omogeneizzare il gruppo al pari del processo dell'entropia nei sistemi fisico-chimici. La pressione di conformità può essere particolarmente efficace per i membri del gruppo perché offre loro sicurezza ed approvazione a buon mercato, ma è anche la fonte di sclerosi e di invecchiamento mortifero del gruppo. La pressione di conformità si forma nel gruppo per rispondere a due bisogni primari dell'uomo: quello di approvazione e quello di certezza.

## Gli stereotipi

Ogni gruppo umano sviluppa al proprio interno degli stereotipi, e cioè dei cliché mentali che riassumono i sentimenti, le opinioni e le informazioni degli appartenenti al gruppo nei confronti di membri di altri gruppi. Lo stereotipo agisce solo in assenza di precise e articolate informazioni intorno alla realtà oggetto del giudizio stereotipo.

M.P.

educazione (ed educazione alla fede). Può essere utile attirare l'attenzione sulle altre possibilità (grosso modo due: *educare a tu per tu* ed *educare in massa*) e sui vantaggi/svantaggi educativi di ogni scelta.

Il difficile è trovare gli indicatori per confrontare le tre scelte. Ne suggeriremmo alcuni:

— la capacità della scelta di rispondere o meno ai grandi bisogni del soggetto (identità, approvazione, certezza, calore...);

— la capacità di tirar fuori (maieutica) dal soggetto tutte le sue potenziali ricchezze;

— la capacità di arricchire l'individuo mettendolo in comunicazione con la cultura e con l'esperienza ecclesiale.

## Animazione e piccolo gruppo

Per collegare il Q16 agli obiettivi dell'animazione culturale dei giovani si può utilizzare la tabella di pag. 28 in cui da una parte compaiono l'obiettivo generale dell'animazione e le sue tre specifiche (cf Q6) e dall'altra le « possibilità » che il piccolo gruppo offre per raggiungere gli obiettivi.

## SECONDA TAPPA: PERCHÉ IL GRUPPO?

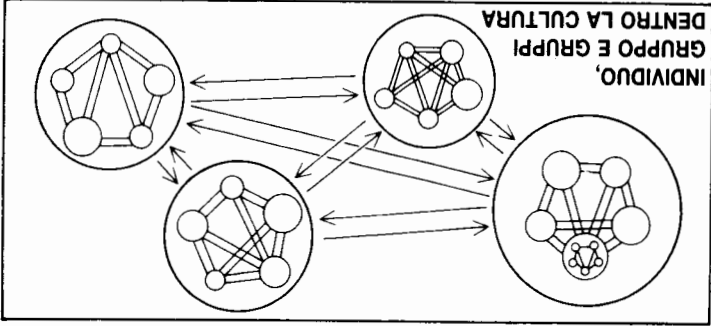
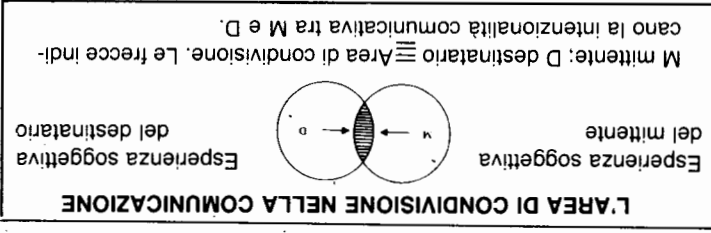
Il secondo paragrafo del quaderno approfondisce un aspetto del paragrafo precedente: perché il

gruppo?

La risposta viene cercata in modo originale, anche se richiede una certa attenzione per non perdere di vista la domanda a cui si vuole rispondere, collocando il gruppo dentro lo scambìo all'interno della cultura in evoluzione.

Il ragionamento dell'autore può essere sintetizzato come segue:

— per comprendere i vantaggi educativi del gruppo occorre vederti sullo sfondo della cultura e della comunicazione al suo interno: in questo quadro il gruppo si presenta come luogo privilegiato



La sua costruzione può essere rappresentata e commentata con il

■ La sua costruzione può essere rappresentata e commentata con il

La costruzione dell'area di condivisione

Può essere utile soffermarsi su come avviene l'allargamento dell'area di condivisione.

La risposta va data facendo riferimento all'allargamento della soggettività verso la oggettività relativa (cf pag. 112), alla ricerca della propria individuazione e alla ricerca del senso globale della vita. La comunicazione ha in fondo l'obiettivo di creare tra i soggetti di una cultura un'area sempre più vasta e consolidata di condivisione di valori, modi di vita, senso esistenziale.

Può essere utile ripartire dal fatto che siamo immersi nella cultura e che attiviamo fatti di comunicazione. Perché comunicare?

ANIMAZIONE E PICCOLO GRUPPO	
Obiettivi dell'animazione culturale	Le possibilità del piccolo gruppo
Abilitare il giovane a costruire se stesso e dare un senso alla vita inserito nell'avventura della storia.	
Abilitare a costruire la propria identità apprendendo i segni e i simboli della cultura.	
Abilitare a una nuova responsabilità e capacità di progettare il futuro personale e sociale.	
Abilitare a riconoscere e liberare la trascendenza nascosta nella vita personale e collettiva.	

■ Utilizzando il disegno si può far osservare:

— mittente e destinatario hanno una loro esperienza soggettiva e vogliono comunicarla (= intenzionalità comunicativa);

— l'area comune che viene a crearsi (= area di condivisione) è l'area della soggettività che si è fatta oggettività (relativa al mittente e al destinatario);

— tra mittente e destinatario si crea una « competizione »: ognuno dei due cerca di attirare l'altro sul terreno della sua esperienza; se non ci fosse un minimo di possibilità di creare l'area di condivisione, probabilmente mittente e destinatario non comunicherebbero, o almeno desisterebbero subito.

di « scambio » culturale; in particolare, la comunicazione nel gruppo si rivela capace di ritrare la comunicazione tra generazioni, tra individuo e società, tra mondi vitali e sistema sociale;

— i vantaggi educativi del piccolo gruppo dipendono, dal tipo di comunicazione che si svolge al suo interno (faccia a faccia, orale, gestuale, corporea) che favorisce coinvolgimento, appartenenza, individualizzazione;

i suoi vantaggi educativi derivano anche dalla presenza di linguaggi simbolici (miti, simboli, riti, immagini...) che permettono una esperienza al livello del senso globale delle azioni e della vita, cioè al livello più profondo sia della cultura che dell'animazione culturale (cf O6, l'obiettivo generale dell'animazione, pp. 6-9. Su simboli e miti nell'uomo: cf O5 pp. 21-23).

Indichiamo alcuni strumenti di lavoro.

**Perché comunicare?**

Può essere utile ripartire dal fatto che siamo immersi nella cultura e che attiviamo fatti di comunicazione. Perché comunicare?

Alla lavagna l'animatore traccia e commenta, magari con enfasi, un disegno che rappresenta i grandi fenomeni della comunicazione umana. Si osservi il disegno riportato qui in basso.

È importante che chi traccia e commenta il disegno distingua tra: — comunicazione dell'individuo con se stesso (dialogo interiore che gli permette di esistere); — la comunicazione tra più persone dentro un gruppo; — la comunicazione tra più gruppi; — la cultura come luogo in cui avviene la comunicazione e la comunicazione come strumento che modifica la stessa cultura.

Terminato il disegno si chiede: perché comunicare? per il gusto di comunicare, oppure...? quando la comunicazione è corretta? che posto occupa il piccolo gruppo nella comunicazione dentro la cultura?

■ Il disegno può essere ora applicato a diversi fenomeni di comunicazione nel gruppo (individuo-individuo, gruppo come totalità, realtà, gruppo con altri gruppi, gruppi e organizzazioni sociali...), facendo notare:

— si sta nel gruppo per scambiarci qualcosa e trasformare la propria soggettività in oggettività relataiva; — senza intenzionalità comunicativa e senza una certa competitività (e dunque diversità) non c'è vita (e dunque diversità) non c'è gruppo;

— se i cerchi del mittente e destinatario coincidono non ci sarà più vera comunicazione e arricchimento... ■ Il disegno può anche essere utilizzato per sollecitare a rispondere ad un'altra domanda: *cosa condiciamo come gruppo?* quali valori? quale atteggiamento verso la vita? che cosa ti unisce? l'area di condivisione è consolidata e riconosciuta da tutti oppure è fluttuante e condivisa solo da alcuni?

### TERZA TAPPA: INDICATORI DI VITA NEL GRUPPO

Il terzo paragrafo del quaderno risponde alla domanda: *come capire se un gruppo è vivo?* Quali possono essere gli indicatori della sua vitalità? La risposta dell'autore è semplice e composta ad un tempo: *osservare la vita delle sue funzioni*, in particolare la vita del codice di comunicazione nel gruppo, della rete di comunicazione, della memoria del gruppo.

#### Il ruolo delle tre funzioni

Indichiamo il ruolo di queste tre funzioni del sistema gruppo, alla luce dell'antropologia dell'anima-zione culturale (Q5/6).

■ Parlare di codice riporta all'antropologia dell'*homo symbolicus* dove si diceva che *vivere è interpretare* per dare un volto ai fatti

della vita quotidiana. Per capire un gruppo occorre allora risalire al suo codice di interpretazione della realtà. Una volta scoperto il codice è facile, osserva l'autore, scoprire la *identità* stessa del gruppo.

■ Parlare di *rete di comunicazione* riporta all'antropologia dell'*homo come « sistema »*, all'uomo come « unità » in relazione con altre unità e con le quali forma un insieme, un tutto.

Anche questo concetto viene applicato al gruppo, per affermare che la sua vita è comprensibile se si osserva la rete delle relazioni al suo interno. Un altro modo per definire l'identità del gruppo.

#### Come conoscere il codice del gruppo

Indichiamo due semplici strumenti di lavoro per introdurre una riflessione sul codice di gruppo.

■ *Elenco di parole*. Si può far elencare una decina di parole e di gesti che si ripetono con frequenza nel proprio o anche in altri gruppi (ad es., bande giovanili, gruppi politicizzati, gruppi terzomondisti, gruppi di preghiera...). Una volta compilati gli elenchi ci si interroga sul senso attribuito alle parole e ai gesti.

Si finirà per avere tra mano una chiave (ancora grossolana) per ricostruire l'immagine di uomo e la concezione di vita del gruppo: in

■ *I diari di gruppo*. Un gioco di vertice ma significativo per collegare il codice di un gruppo e analizzare i diari dei membri del gruppo, sapendo che spesso sono frutto di una collaborazione tra diverse persone che agglungono frasi, disegni, commenti, battute su quanto è già scritto...

Occorre osservare con calma frasi e disegni, foto e vignette umoristiche, citazioni d'autore (compreso il vangelo) e poesie, commenti sulla vita quotidiana (soprattutto i fatti di scuole e le vicende affettive)...

Parlare di *memoria* del gruppo riporta infine all'*homo nello spazio-tempo* inteso come progressivo e verso il futuro in una natura e caotica. Nel trovare una logica (e dunque il codice) a tutto il materiale fare attenzione al modo di accostarsi alla vita, al rapporto, tra gruppo e ambiente circostante, alla maggior o minore distanza dalla cultura...

Una volta terminato questo lavoro si può passare alla presentazione delle pagine del quaderno.

#### Come conoscere la rete di comunicazione

Lo strumento più semplice può essere far analizzare il proprio gruppo seguendo le *indicazioni del quaderno e le sue figure* (pag. 13): — far disegnare lo schema di comunicazione (centralizzato, stellare...); — analizzare i canali di comunicazione preferiti (comunicazione orale, comunicazione mediata da strumenti, comunicazione per interposta persona...); — analizzare la quantità di energia fluitante, cioè la quantità di energia fisica e psichica necessaria per stabilire una comunicazione tra i membri: bisogna spendere molta energia per vincere la paura o la

■ In secondo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *estensione nel tempo*: quanti anni ha? affonda le radici in un passato lontano? si estende al di là del tempo verso un evento fondante come può essere un mito? si evolve ed arricchisce nell'arco della vita del gruppo? »

■ In terzo luogo ci si può interrogare sulla *utilizzazione attuale della memoria*: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In secondo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *estensione nello spazio*: è condivisa solo dal gruppo o anche da altri? è una memoria in continuità con quella sociale ed ecclesiale oppure è « sovrersiva »? »

■ In terzo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In secondo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *estensione nel tempo*: quanti anni ha? affonda le radici in un passato lontano? si estende al di là del tempo verso un evento fondante come può essere un mito? si evolve ed arricchisce nell'arco della vita del gruppo? »

■ In terzo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In quarto luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In quinto luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In sesto luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In settimo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In ottavo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In nono luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ In decimo luogo, ci si può interrogare sulla « forma » della memoria: — « *contenuti* principali di questa memoria, cioè la interpretazione della vita che essa offre, come possono essere sintetizzati? »

■ *Sociogramma della discussione*. Mentre finora si è analizzata la relazione dei membri del gruppo in generale, si può anche far osservare un momento particolare e importante: la discussione di gruppo. Su questo argomento gli strumenti di lavoro, sono innumerevoli. Si può, ad esempio, fare un semplice sociogramma della discussione (cf. B. Grom, o.c., pp. 93-95).

Si può anche osservare come vengono prese le decisioni. Ecco alcune domande di orientamento: — mediante un diritto interrogatorio (cf. Grom, o.c., pp. 86-87).

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

■ *Per una riflessione sulla memoria di gruppo*. Ricordiamo che per memoria si intendeono i contenuti depositati nell'esperienza del gruppo e che costituiscono la interpretazione del senso che si attribuisce alla stessa vita.

1. Catene e ritorni reciproci che assumono le forme di triangolo e di quadrato.

2. Scelte e ritorni reciproci che assumono le forme di triangolo e di quadrato.

3. A è un leader popolare, B è un individuo popolare, C è un vero isolato.

4. A è un leader « isolato »; B è un individuo popolare, C è un vero isolato.

5. A è un vero isolato, B è un individuo popolare, C è un leader « isolato ».

6. A, B e C sono rifiutati da individui diversi.

7. A è un individuo ignorato, B è un individuo rifiutato, C è un vero isolato.

8. Gruppo coeso, con un leader ma privo di un vero leader.

9. A è un individuo rifiutato, B è un vero isolato, C è un leader.

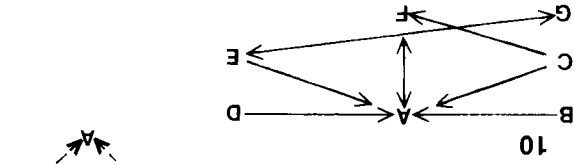
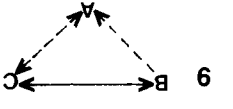
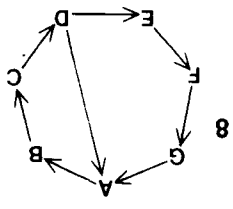
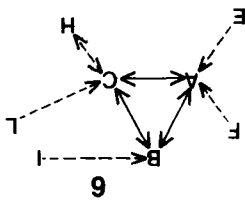
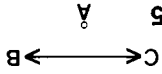
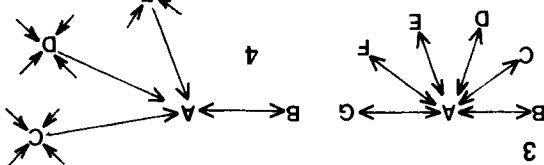
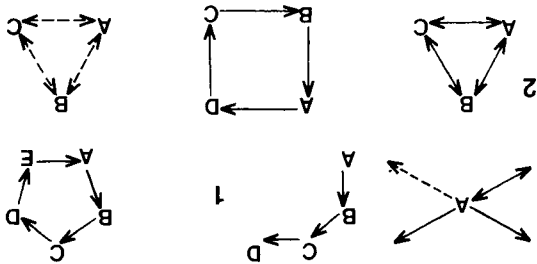
10. Gruppo coeso e con un leader forte A.

11. Gruppo coeso, con un leader ma privo di un vero leader.

12. Gruppo coeso, con un leader ma privo di un vero leader.

**ALCUNE STRUTTURE CARATTERISTICHE ALL'INTERNO DEL SOCIOGRAMMA**

- A → B A sceglie B
- A → B A rifiuta B
- A ↔ B Scelta reciproca tra A e B
- A ↔ B Rifiuto reciproco tra A e B



morta labile: in via di scomparsa o di pietrificazione?  
 — viene di fatto *rievoaca*, oppure passa normalmente sotto silenzio?  
 — è una memoria che sa di nostalgia del *passato*, oppure è una forza che apre al *futuro*?  
 — come la si utilizza con i nuovi del gruppo? come un pretesto per affossare le individualità e come uno strumento per dare vita in un modo creativo anche a loro?  
 — quale gruppo è in grado di « accumulare » e « trasmettere » memoria: un gruppo *spontaneo*, un'associazione, un movimento?  
 — ci sono *momenti rituali* che non hanno altro scopo che celebrare la memoria (una festa insieme, una gita senza altro interesse che passare un giorno di gruppo)?

**QUARTA TAPPA: IL GRUPPO IN MOVIMENTO**

Il quarto paragrafo presenta il gruppo come realtà in movimento che influenza e trasforma progressivamente gli individui che ne fanno parte.  
 Di questo movimento il quadro individua:  
 — i meccanismi alla base;  
 — le leggi che lo regolano;  
 — i casi patologici di comunicazione  
 — i livelli di movimento.

**I meccanismi alla base**

Come mai il gruppo è capace di *influenzare*, quindi sollecitare a cambiare i suoi membri? A questo interrogativo il quadro risponde in due tappe:  
 — il gruppo influenza gli individui perché è luogo di *esaudimento* di alcuni loro *bisogni primari* (conferma, identità, approvazione, certezza);  
 — il gruppo garantisce l'esaudimento di questi bisogni *istituzionalizzati* e quindi accrescendo il legame tra gruppo e individuo, in modo che questi superi sia l'angoscia depressiva che quella persecutoria.

# I QUADERNI DELL'ANIMATORE

Per le « scuole animatori »  
di gruppi e movimenti giovanili

( = = = quaderni pubblicati su NPG nel 1983)

## PRIMA SERIE:

### L'IDENTITÀ DELL'ANIMATORE

- Q1 Deciderci per l'animazione
- Q2 La maturità umana dell'animatore
- Q3 L'orizzonte ultimo dell'animazione: l'amore alla vita e la causa del Regno
- Q4 La spiritualità dell'animatore

## STRUMENTI DI ANIMAZIONE

### QUARTA SERIE:

- Q16 Il gruppo come luogo di comunicazione
- Q17 La comunicazione tra animatore e gruppo
- Q18 Strutture e comunità educative
- Q19 La programmazione educativa nella chiesa e nel territorio
- Q20 L'attività di gruppo: tecniche e strumenti

- Q12 Il trapasso culturale e la difficile identità dei giovani
- Q13 I giovani della vita quotidiana
- Q14 « Immagini d'uomo » negli anni '80
- Q15 Aggregazione giovanile

## FARE ANIMAZIONE CON QUESTI GIOVANI

### TERZA SERIE:

- Q5/6 L'animazione culturale nell'educazione alla fede
- Q7 La scelta dell'animazione
- Q8 Un itinerario di educazione dei giovani alla fede
- Q9 Il gruppo giovanile come esperienza di chiesa
- Q10 Leggere la parola di Dio
- Q11 « dentro » la vita quotidiana

## ANIMAZIONE ED EDUCAZIONE ALLA FEDE

### SECONDA SERIE:

per un tempo di desiderio e frammentazione

Per capire a fondo queste risposte, si deve anche ricollegarsi alle pagine iniziali del quaderno dove il gruppo veniva presentato come sistema aperto.

**Le leggi della comunicazione:**

Indichiamo alcune piste di lavoro utilizzabili per la comprensione degli *assomi*, delle *inginzioni paradossali* e dei casi di relazione con *doppio legame*.

■ La prima pista si richiama alla *tecnica del mimo*. Dopo aver spiegato i vari *assomi*, si formano dei gruppi che li mimano, magari in forma umoristica, applicandoli alla vita di gruppo.

Man mano che un gruppo rappresenta il suo mimo, gli altri prendono nota, a partire dai cinque *assomi*, del come la comunicazione si è svolta. Segue discussione.

■ Una seconda modalità sono i cosiddetti *giochi incentrati sulla qualità della relazione intersoggettiva*. Si tratta in genere di giochi/attività in cui c'è da svolgere insieme un compito, in modo da sperimentare alcune dinamiche relazionali. Al termine insieme, magari aiutati da un gruppo che ha fatto da osservatore, si riflette sui problemi di comunicazione emersi.

Di questi giochi ne esistono molti. Li riportano tutti i manuali di dinamica di gruppo.

Ne indichiamo alcuni del testo sotto di B. Grom:

— gioco degli architetti (pp. 51-52);

— gioco Nasa (pp. 52-54)

— la costruzione del ponte (pp. 54-56);

(pp. 57-59).

■ Una terza modalità, più complessa, è organizzare un'intera *giornata di « osservazione »* della vita reale del gruppo a partire da uno o più *assomi*. Da notare che, in questo caso, non si inventa un gioco ma ci si basa sulla osservazione di gruppo.

Finita la fase di osservazione ci si ritrova in assemblea e si chiariscono i fenomeni osservati per poi riflettere all'importanza degli *assomi* dal punto di vista educativo. Tenendo conto che già l'essere consapevoli dei fenomeni... è avviare al cambiamento.

Con la scheda in mano (o in te- sta...) vanno osservate le parole e i gesti: battute di rifiuto di relazione, tentativi falliti di interpretazione, sottintesi, gesti di invoca- zione sottintesa, gesti di in- vocazione di aiuto...

In questa direzione, per fare al- cuni esempi, può essere utile os- servare una domenica nel gruppo o nel centro giovanile, una gior- nata di camposcuola o di ritiro, le sedute di preparazione di un re- cital o di organizzazione di altra attività...

Finita la fase di osservazione ci si ritrova in assemblea e si chiariscono i fenomeni osservati per poi riflettere all'importanza degli *assomi* dal punto di vista educativo. Tenendo conto che già l'essere consapevoli dei fenomeni... è av- viare al cambiamento.