



Vita di gruppo/3 Decidere e programmare insieme

Secondino Movilla - Giancarlo De Nicolò

Terza puntata dei fascicoli «speciali» di NPG sulla vita di gruppo.

Per i nuovi lettori (all'inizio di un nuovo anno si presume che i lettori nuovi si chiedano il perché di alcune rubriche, tanto più se sono un «continua dalle puntate precedenti») diciamo subito che si tratta di una serie di inserti (iniziati in novembre '88 e che durerà per tutto l'89) pensati sia per l'animatore di gruppo che per i suoi ragazzi. Per questi ultimi sono offerti «esercizi» sul tema del fascicolo, e per l'animatore degli approfondimenti che gli possono permettere di valutare come va il suo gruppo.

Vogliamo assicurare: non sono solamente temi di dinamica di gruppo (potrebbe sembrare in questi primi fascicoli), anche se riteniamo che una buona dinamica di gruppo sia tutt'altro che irrilevante, bensì veri e propri momenti di scuola di animazione. Presuppongono quindi lo sviluppo di alcuni temi di formazione e di cultura, proprio come succede nella vita «normale» dei gruppi in cui si tratta o si fa esperienza di qualcosa (valori, comportamenti).

Ricordiamo che nel primo nucleo («Gruppo in marcia) sono stati trattati finora i temi della conoscenza reciproca e della comunicazione. Questo terzo fascicolo tratta il problema delle decisioni e programmazione nel gruppo; il quarto verterà sulla revisione del cammino.

Gli altri due nuclei sono:

- parliamo di noi;*
- i nostri problemi, le nostre speranze.*

Sono sempre offerti, in ogni fascicolo, esercizi per il gruppo e orientamenti per l'animatore.

DECIDERE E PROGRAMMARE INSIEME

Un passo in avanti nella vita dei gruppi: decidere cosa fare e come farlo.

Una volta conosciuti gli obiettivi e dichiarata la finalità del gruppo (ciò però non significa che esso debba avere un unico e solo obiettivo), è importante che i partecipanti si mettano d'accordo sul modo concreto di funzionamento e di raggiungimento di questi obiettivi.

Nei gruppi in cui domina la passività e l'inerzia, si tende ad adottare le norme date e a sopportare, bene o male, il ritmo di funzionamento prestabilito. Invece nei gruppi che fin dall'inizio hanno idee chiare e creative e che vogliono realizzarle, si discute anche il modo di procedere e il metodo da seguire, si decide insieme.

Per raggiungere questo obiettivo vi è bisogno certamente di alcune «regole» di procedimento. Non si può agire come capita, visto che programmare o prendere decisioni nel gruppo è un momento delicato.

Gli «esercizi» qui proposti vogliono contribuire a facilitare tale compito. Alcuni servono direttamente a fissare delle priorità nel gruppo, a scegliere i temi o contenuti di lavoro, a decidere sul funzionamento; altri pretendono di iniziare a un lavoro più creativo, di propiziare la collaborazione o smascherare atteggiamenti «sabotatori».

Per tutti questi compiti si richiede una conoscenza dello spazio dinamico che rappresenta il gruppo. Importa sapere, ad esempio, quanto risulta difficile per alcuni situarsi adeguatamente nel gruppo stesso, scoprire il proprio ruolo e compito, combinare e integrare le diverse funzioni; e così è pure necessario assumere i conflitti e le tensioni che si vanno creando, affrontarli adeguatamente senza eccessivi traumi o complessi, e cercare di risolverli nel miglior modo possibile.

Può anche essere utile ispirarsi a soluzioni e norme di programmazione elaborate da altri gruppi o organizzazioni che hanno più esperienza.

A ciò pretende di contribuire quanto verrà indicato nelle pagine di «orientamenti».

BRAINSTORMING O «TEMPESTA DI IDEE»

1

E S E R C I Z I

La tecnica del brainstorming o «tempesta di idee» - come la si conosce generalmente - può essere di grande utilità per il gruppo:

- agli inizi, per formulare e definire insieme gli obiettivi del gruppo, per precisare il tipo di organizzazione o di funzionamento che si desidera, per segnare l'orientamento generale che dovranno avere le riunioni e incontri;
- più avanti, per arricchire la marcia del gruppo con nuovi suggerimenti, iniziative, possibili attività da programmare, ecc.;
- di fronte a una iniziativa concreta, perché il gruppo possa disporre di un ventaglio di diverse possibilità, modalità di partecipazione e di collaborazione, facendo fruttare al massimo la fantasia di tutti;
- quando ci si trova davanti a un vicolo cieco, o quando ci si sente stanchi o paralizzati e non si sa dove parare, o quando non si intravedono soluzioni chiare, se la gente non parla, non partecipa o è eccessivamente critica in tutto. Supposto sempre che si voglia risvegliare la creatività.

Qualche indicazione in generale

Brainstorming - che letteralmente significa «scatenamento di cervelli», «tempesta di cervelli», «superattivazione del cervello» - è un metodo di liberazione spontanea delle idee, una tecnica per dare briglia sciolta all'immaginazione.

Se nell'attività del pensiero l'uomo agisce ordinariamente secondo un processo dialettico (suscita idee, le confronta e le critica o le combina col dialogo), il brainstorming al contrario vuole essere una modalità diversa di produrre idee nuove. Questo metodo ha a che fare con le idee quando stanno «allo stato nascente», nel momento stesso in cui giungono alla formulazione cosciente, prima che passino ai sistemi rigidi e chiusi dei processi del pensiero logico.

Con ciò si cerca di dare un certo privilegio alla fase immaginativa, considerandola un momento valido e perfettamente usufruibile del pensiero umano. Si parte poi dal presupposto che ognuno è in grado di produrre idee e che vale la pena lasciarsi trasportare da questa capacità di creazione spontanea.

Il brainstorming propone che ciascuno di coloro che partecipano a una riunione si lasci portare dalle sue associazioni libere, senza sottoporle a nessun tipo di censura, e che accolga egualmente le produzioni spontanee degli altri come un qualcosa che costituisce il bene comune di tutti a partire dal quale è possibile procedere cercando associazioni.

Tale tecnica non vuole essere pertanto un sostituto dei procedimenti ordinari di riflessione, e tanto meno pretende di opporsi ad essi. Cerca semplicemente di salvaguardare il ruolo per lo più ridotto che ordinariamente si conferisce all'immaginazione creatrice nel dialogo.

Come si procede

Sono almeno cinque le regole da seguire qualora si voglia attivare questa tecnica del brainstorming come esercizio di attività creatrice:

- bisogna favorire quello che si chiama «il pensiero nel vuoto». Quanto più assurda o strampalata possa sembrare un'idea, tanto meglio;
- non si critica né sminuisce nessuna idea. Non si dà voce a quei «realisti-morbo» che si mettono solo a criticare e non lasciano «fantasticare»;
- l'interesse maggiore è concentrato sulla quantità di produzione. Quanto maggiore è il numero delle idee, tanto meglio;
- si dà adito all'associazione di idee. Si tratta di migliorare le idee degli altri, in modo tale che vengano fuori altre nuove idee e più complete;
- vi deve essere un tempo limite, fissato d'accordo con tutti.

Una volta realizzata la fase immaginativa e propriamente creativa, si procede alla fase di selezione delle idee che sono venute fuori. Il primo passo consiste nel catalogare in differenti sezioni o liste tutti i suggerimenti fatti. Si effettua poi la selezione, guidata dai seguenti criteri.

- Primo criterio: le idee buone sono quelle che rispondono a queste tre qualità: gettano una nuova luce sulla questione; non escono dai limiti previsti; sono compatibili con altre idee già riconosciute valide per altri aspetti del problema in generale.
- Secondo criterio: se ci sono un 5% di idee buone dopo un tempo medio concesso a una riunione di brainstorming, solo un quarto di queste buone idee possono essere considerate le migliori. Si giunge ad individuarle col metodo di paragone tra eguali, valutandole a una a una in riferimento alle qualità richieste, considerando la loro efficacia a corto, medio, vasto raggio.

Un'applicazione ai gruppi giovanili

È risaputo che i giovani possiedono una grande forza di immaginazione e che «sognano l'impossibile», anche quando li si invita a essere realisti. Per questo, la tecnica qui suggerita è particolarmente adatta. E per questo anche gli animatori adulti devono lasciarsi «contagiare» da questa capacità di inventiva.

Ai giovani gli animatori devono dire ben chiaramente ciò che si vuole ottenere: «proporre idee e iniziative su...». Fatto questo, quanto più stimola il gruppo a dire cose, a fantasticare... tanto meglio. Bisogna anche ricordare che la creatività è lenta, e che se all'inizio le idee o suggerimenti saranno molto probabilmente vaghi e confusi, a poco a poco si arriverà a formulazioni più chiare e precise.

L'animatore farà comprendere che la «pioggia di idee» persegue una duplice finalità: da una parte far tirare fuori idee su idee che saranno poi realizzate se fattibili, e dall'altra favorire un clima di stimolo della creatività immaginativa. Dire cose impossibili non lo si considera qui uno sproposito; al contrario, le idee impossibili sono a volte il miglior cammino per cose molto reali.

Si dovrà poi invitare i partecipanti a fissare l'attenzione sulle idee soprattutto, non sulle persone che le dicono.

Ogni membro del gruppo indichi in ordine decrescente le priorità indicate nella tabella che segue, numerandole da 1 a 8.

Si confronti poi la propria scala di priorità con il resto del gruppo (vedendo se c'è un qualche consenso sulle tre o quattro priorità più importanti per il gruppo).

Alla fine si apra un confronto e un dialogo sulle due o tre priorità che hanno ricevuto un punteggio minore - segno che i membri le hanno ritenute come le più importanti - e si cerchi la forma pratica per portarle a compimento.

In un gruppo come il nostro, penso che è importante soprattutto:

- Mantenere un clima di distensione in cui le persone si considerano libere per esprimere personalmente ciò che sentono o che pensano.*
- Avere obiettivi chiari e ben definiti, e utilizzare un procedimento che permette di proseguire la discussione con un ordine logico.*
- Adattarsi alle esigenze particolari del compito. Agire in maniera che si realizzi la massima quantità di lavoro nel tempo che si dispone, utilizzando razionalmente tutti i mezzi esistenti.*
- Rispettare il metodo democratico. Procurare di tenere ben aperti i canali di informazione, perché tutti possano partecipare in ciascuna tappa della decisione.*
- Mantenere uno spirito di équipe in cui ciascuno si senta responsabile dell'insieme delle attività di gruppo.*
- Tener conto delle differenze individuali. Rispettare il ritmo personale degli individui e l'autonomia di ciascuno.*
- Aver chiara la coscienza dell'estensione e dei limiti dell'autorità del gruppo e dell'autorità dei responsabili.*
- Creare le condizioni che portino il gruppo a prestare attenzione al suo modo di funzionare, sempre che qualcuno dei suoi membri lo solleciti.*

Soprattutto nella prima fase di vita del gruppo, è importante trovarsi coi giovani per decidere gli argomenti o i problemi da affrontare.

Si tratta infatti di rispondere agli interessi ed esigenze dei giovani stessi, di dar la preferenza ai problemi concreti delle persone invece di lanciarsi nella trattazione di certi temi troppo pretenziosi, di «luoghi comuni», di favorire un modo di parlare più vicino all'esperienza, di evitare di affrontare temi teorici e astratti che finiscono col lasciare il tempo che trovano.

Bisogna comunque tenere a mente due cose.

La prima, che la scelta dei temi non la facciano i ragazzi come un qualcosa di routine, un modo di «fare qualcosa» di carino per le prime riunioni, o come qualcosa di irrilevante che si fa senza poi nessun impegno o senza tenerne conto (è tipico dei ragazzi cambiare a poco a poco ciò che hanno all'inizio affermato con sorprendente convinzione).

La seconda, che la formulazione dei temi non cada nel generico e nell'impersonale (amicizia, studi, relazioni coi genitori, la droga...). È importante che i ragazzi formulino non il tema in sé, ma il modo concreto con cui lo intendono, gli interrogativi precisi che si fanno (o che non si fanno) su di esso, il modo particolare con cui si sentono «colpiti» da questo o quel problema. Per cui è utile invitarli a usare, fin dall'inizio, un linguaggio concreto e personale.

Le piste che seguono servono a questo scopo.

1

- Della mia vita personale, ciò che mi piacerebbe condividere con voi è.....
- Ci sono cose di me che non desidero chiarirmi, come ad esempio.....
- Cosa pensate che io dovrei fare per capirmi e accettarmi?.....

2

- Le cose che mi costano di più nella mia vita, in questo momento sono.....
- Senza dubbio, mi piacerebbe vivere diversamente: vorrei uscire da..... e dare più importanza a.....

3

- I problemi e le difficoltà che oggi come oggi mi disturbano, mi sconcertano e fanno soffrire, sono.....
- Davanti ad essi, io reagisco.....
- Credete che potrei fare qualcosa di più?.....

4

- Pensando al futuro, ciò che più mi piacerebbe è.....
- Le prospettive che intravedo sono.....
- E voi, come le vedrete?.....

5

—Le situazioni e i problemi degli altri giovani che più mi preoccupano, sono.....

—Per non vivere al margine dei loro problemi, ciò che cerco di fare è.....

—In ogni caso, pensate che dovremmo in qualche modo invischiarci in queste problematiche?.....

—Come potremmo farlo?.....

6

—Ciò che complica la mia vita in famiglia è.....

—Coi miei genitori le relazioni in questo momento sono.....

—Mi piacerebbe che potessimo arrivare a.....

—Ciò che vorrei migliorare da parte mia è.....

—Vorrei che voi mi chiariste.....

mi aiutaste a.....

7

—Di ciò che succede nel mondo mi importa..... (?)

Certamente ci sono cose che mi fanno incavolare, per esempio.....

—Quando vedo il telegiornale, penso che.....

—Mi sento impotente di fronte alla maggior parte dei problemi politico-sociali; ma a volte vorrei reagire.....

—Tra di noi, credo che dovremmo: mentalizzarci su.....

prendere qualche iniziativa, come.....

8

—Della società del consumo ciò che maggiormente mi condiziona è.....

—Da parte mia, tento di reagire.....

—Noi, come gruppo, saremmo in grado di proporci qualche gesto di conscientizzazione o di reazione di fronte a essa? Quale per esempio?.....

UNA FAVOLA SULLA COOPERAZIONE

«L'esperienza condivisa, in spirito di cooperazione, è senza dubbio uno dei beni umani più grandi» (John Dewey).

Alla sera di un giorno faticoso disse una vecchia ape:
 «Questa faccenda della colonia a dire il vero non mi conviene.
 Depongo il mio miele in questo vecchio alveare
 perché altri possano mangiare, vivere e prosperare.
 E lavoro più io in un giorno, per la miseria,
 che altre mie compagne in tre.
 Lavoro e mi struggo
 risparmio e accumulo,
 e tutto ciò che ne ho in cambio è vitto e alloggio.
 Aspiro a un alveare tutto per me
 e per i dolci frutti del mio duro lavoro».

E così l'ape volò sola in un prato
 e cominciò a trafficare da sola.
 Non pensò più al suo clan che le ronzava attorno
 e mise ogni suo impegno nel suo piano egoista,
 visse la vita di un eremita.
 «Ah, questo è vivere»
 esclamò la vecchia e solitaria ape.

Ma l'estate veniva meno e i giorni si facevano più tristi
 e l'ape solitaria avvizziva asciugando una lacrima.
 E gli altri insetti divorarono il suo piccolo magazzino,
 e la sua cera si esaurì e il suo cuore diventò amaro.
 E così tornò al suo antico focolare.
 E prese il suo cibo con tutte le altre.



Cooperare è

Competere è

Cinque atteggiamenti di fondo per cooperare nel gruppo:

1.

2.

3.

4.

5.



DECALOGO DEL GRAN SABOTATORE

Vuoi impedire al gruppo di procedere efficacemente? Ecco dieci regole d'oro.

1. Cerca un capro espiatorio e, una volta incontratolo, caricalo di tutte le colpe possibili. In caso di difficoltà, può tornare comoda la situazione generale, il governo di turno, la società capitalista.

2. Di' con frequenza che nessuno possiede la risposta. Questo ti permetterà automaticamente di non tener conto delle domande.

3. Se qualcuno propone una soluzione, fa' vedere che potrebbe andare bene anche il contrario. Ciò costringerà il gruppo a cercare una soluzione intermedia e, pertanto, a non fare neanche un passo avanti. Nel caso ciò non sortisse nessun risultato, basta sminuire di valore le soluzioni già prese.

4. Se sei un buon psicologo, di' che il gruppo soffre di malsana ricerca di certezze. Se sei esistenzialista, suggerisci che l'unico modo di crescita autentica e di maturità è la continua ricerca. In casi gravi si può optare per altre spiegazioni serie e scientifiche, in modo che nessuno ci capisca niente.

5. Mostrati un po' agitato e magari un po' meravigliato quando qualcuno propone un problema che vuoi bloccare. Fai notare che non è questo il momento migliore per parlarne o che è di cattivo gusto. Se gli altri insistono, limitati ad affermare che non si può parlare seriamente di quel problema senza aver prima trattato a fondo quell'altro che ne è la necessaria premessa. (In fondo, la tesi da difendere è la seguente: non si può trovare la soluzione a nessun problema se prima non si sono risolti tutti gli altri.)

6. Sottolinea fermamente che le persone che sono state fin dal principio interessate al problema lo sono per ragioni personali. Se non puoi fare questo senza sentirti troppo autoritario, rivolgiti al «proponente» con domanda come: «Che significato ha questo per te?». Se si mette a risponderle, non ci sarà più tempo per altro.

7. Sforzati di dimostrare che qualunque questione, anche la più piccola, ha infiniti aspetti che devono essere tenuti in conto, se si vuole essere obiettivi. Una delle coperture migliori della propria indecisione è questa dell'obiettività. Un'altra, che ben la può sostituire, è quella della pericolosità. Per poco che venga presa in considerazione, si potranno scoprire pericoli in ognuna delle proposte di soluzioni degli altri membri del gruppo.

8. Distruggi tutti i suggerimenti dati finora, suggerisci di consultare un esperto estraneo al gruppo. E sceglilo uno molto occupato, naturalmente.

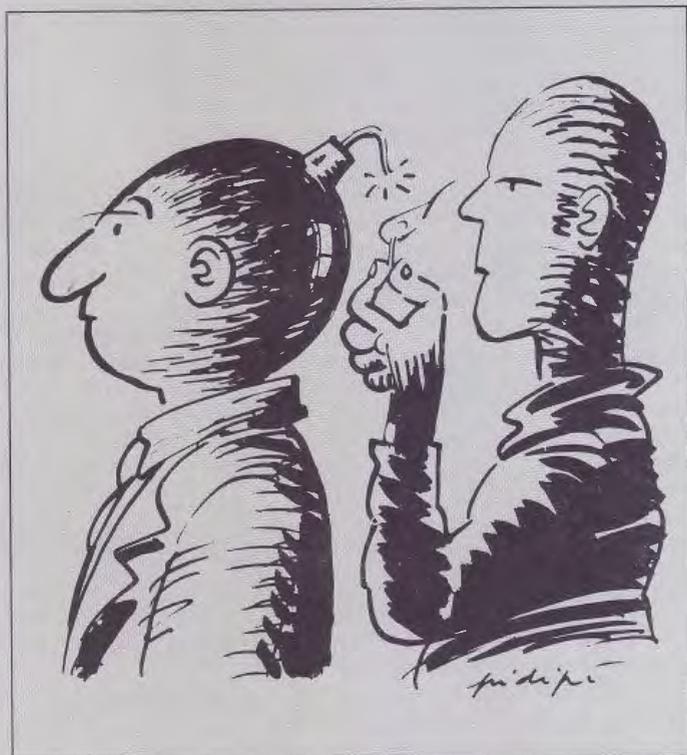
9. Ritorna sovente a parlare degli obiettivi generali, su cui tutti sono d'accordo, che però miracolosamente fanno sempre discutere. Da questi non si iniziano mai azioni concrete per i casi reali.

10. Come ultima risorsa, rallegrati molto che si è suscitato un problema. È servito per ridiscutere tante cose. È stato almeno un grande stimolo intellettuale. Proponi di incominciare in un quadro.

Il presente decalogo può servire per scoprire nei gruppi più sperimentati l'esistenza di atteggiamenti intenzionalmente «di boicottaggio» e ostacolatori, o per smascherare atteggiamenti apparentemente corretti e bene intenzionati, che però sono sospetti: sembrano troppo calcolati perché siano portatori di verità e autenticità.

Alcune domande che possono aiutare nel chiarimento:

- Ho coscienza di aver adottato intenzionalmente qualcuno degli atteggiamenti indicati?
- Qual è stata la mia intenzione segreta in questo caso: farmi valere personalmente, influire sul gruppo, boicottare alcune proposte concrete...?
- Ci sono altri membri nel gruppo che tendono a comportarsi così? Chi: l'animatore, chi vuole farsi notare, i ragazzi più difficili?
- Si è avvertito l'influsso paralizzante di questi atteggiamenti all'interno del gruppo? Come è possibile contrastarli?



Un'attenzione particolare meritano le *procedure decisionali*. Il gruppo è infatti chiamato ad essere un soggetto decisionale unico e democratico. Un corretto cammino decisionale fa attenzione a quattro fasi.

Prendere atto della necessità e urgenza di decidere.

È il momento dell'analisi della realtà per rendersi conto dello stato di incertezza, di insofferenza, di apatia; dell'esistenza di un conflitto, di un problema organizzativo. In genere il gruppo non si rende conto o rimanda le decisioni. L'animatore, vista la situazione di incertezza, aiuta a far circolare le informazioni che permettono a tutti di cogliere il problema e la necessità di decidere. Allo stesso tempo rassicura rispetto alle novità che potrebbero nascere dalle decisioni, soprattutto quando toccano da vicino le persone.

Identificare l'oggetto della decisione.

Il gruppo deve vincere la tentazione di nascondere il problema, soprattutto quando questo avviene perché manca il coraggio di rimettere in discussione se stessi e il rapporto con gli altri. Il punto di arrivo è la descrizione obiettiva del problema, con le informazioni necessarie per poter decidere.

La produzione e il confronto tra alternative.

Dopo aver focalizzato il problema è necessario procedere alla ricerca delle possibili soluzioni. Occorre scatenare l'immaginazione per individuare le alternative esistenti. L'animatore aiuta a superare la paura di pensare in modo diverso, il rischio di limitarsi ad appoggiare soluzioni altrui; stimola invece le vedute e i contributi che ciascuno è capace di dare.

La scelta finale.

Il gruppo finalmente prende una decisione fra le tante possibili, accettando il fatto che ogni decisione è sempre limitata e parziale. Poiché decidere non è solo indicare «che cosa fare», ma anche «come fare», attraverso quali iniziative, con quali compiti per ognuno, anche questo è un momento di paziente apprendimento.

LE TAPPE DELLA PROGRAMMAZIONE

BISOGNI	<p>Tappa 1 RACCOLTA DEI DATI (Raccolta di dati importanti sui partecipanti, le loro situazioni personali e le loro esigenze.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Dati sui partecipanti: il loro modo di pensare, esperienze, impegni, atteggiamenti, comportamenti, pressioni a cui sono sottoposti, ecc. — I bisogni, interessi e i punti chiave della loro vita. — Dati sulle loro idee religiose e sociali. — Dati sul loro ambiente di vita.
INTERESSI	<p>Tappa 2 ANALISI DEI DATI (Studio dei dati per stabilire il tipo di programma piú adeguato.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Comparare i dati e indicare somiglianze e tendenze. — Cercare di scoprire i fattori che stanno sotto tali tendenze. — Concretizzare il piú possibile, nello stendere la programmazione, le esigenze e i bisogni specifici.
METE	<p>Tappa 3 PROPOSTA DEGLI OBIETTIVI (Formulazione degli obiettivi e delle finalit�.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Riflettere su ci� che si � scoperto di valido e interessante nell'analisi dei dati. — Indicare quale parte del programma riguarda ciascuno degli obiettivi del gruppo, e le azioni programmate per la realizzazione.
MEZZI	<p>Tappa 4 PIANO GENERALE (Tracciare un abbozzo generale dell'uso delle risorse disponibili.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Uso della tecnica del «brainstorming» come contributo a tale piano. — Esame degli elementi disponibili (fonti di informazione e di esperienza che possono essere impiegati per indagare sui temi trattati e per aiutare a raggiungere l'obiettivo.) — Messa in comune delle idee e presa di decisioni.
TECNICHE	<p>Tappa 5 LE TAPPE DI ESECUZIONE (Pianificazione di tutti i dettagli.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Luoghi e tempi, stabilimento dei programmi dettagliati, responsabili, reclutamento e pubblicit�, mezzi ed équipe necessari, preparativi di ordine materiale, ecc. — Assegnazione dei responsabili per l'esecuzione del programma.
VALUTAZIONE	<p>Tappa 6 REVISIONE E VALUTAZIONE (Elaborazione dei metodi per la verifica.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Approvazione dei criteri stabiliti nella tappa 3. — Rendersi conto delle reazioni (e rispondervi) dopo le riunioni. — Prevedere una revisione e valutazione da parte dei programmatori. — Applicare ci� che si � appreso come esperienza a future programmazioni.

ELEMENTI PROGRAMMATICI PER ELABORARE UN PROGETTO

3

**IDEA-BASE
UTOPICA
CREATIVA**

È l'idea forza che pone il fondamento, spinge e dinamizza le persone o il gruppo. È ciò che si vuole conseguire con l'attività di gruppo. Risponde alle domande: che cosa? per chi? perché? Implica un tipo di uomo, di società...

REALIZZAZIONE

È l'esecuzione concreta dell'idea-base mediante un movimento, un'istituzione, un gruppo...

CRITERI	OBIETTIVI TAPPE	PROGRAMMA- ZIONE	METODI	POSSIBILITÀ	OSTACOLI
Principi particolari che specificano l'idea-base e che fondano gli elementi concreti della tattica.	Distribuzione del tempo disponibile e prevedibile, per conseguire gradualmente gli obiettivi proposti. Tappe: breve, medio, lungo raggio.	Specificazione dettagliata delle attività che si devono realizzare secondo le scadenze e le priorità.	Procedimenti sistematici di attuazione utilizzati per lo sviluppo del programma.	Constatazione realistica e concreta delle persone disponibili, dei presupposti economici, degli ambienti, ecc. per portare a termine l'azione programmata.	Persone o istituzioni che si suppone si opporranno al progetto. Limitazioni di denaro, di personale, ecc. Previsione e precisazione dei mezzi per superarli.
Perché?	Quando?	Che cosa?	Come?	Con chi?	Chi, che cosa si opporrà?
<p>COERENZA: Sia la strategia (realizzazione criteri, tappe) e la tattica in generale (programmazione, metodi, possibilità, ostacoli) come ciascun elemento in particolare, devono essere in accordo con l'idea-base.</p>			<p>VALUTAZIONE: I responsabili dell'azione o del progetto (e ognuno che interviene) devono periodicamente valutare ciò che si è fatto, aspetti positivi e negativi, specie alla fine della tappa.</p>		

RUOLI O COMPITI NEL GRUPPO

Il concetto di ruolo designa il modello di comportamento che caratterizza il posto di un individuo in seno al gruppo.

Il luogo o posizione che gli individui occupano in un sistema sociale si chiama *status*, e il modo con cui vengono ottemperati i requisiti e gli impegni della sua posizione si chiama *ruolo*.

(*Status* è la posizione che occupa l'individuo in un gruppo relativamente alle altre posizioni, e a cui la società assegna dei comportamenti «sperati»; *ruolo* è il comportamento reale rispetto alle condizioni oggettive in cui si incontra il gruppo o la società.)

Diversità e complessità dei ruoli

Il concetto di ruolo aiuta a comprendere e a predire il comportamento dell'individuo. Secondo i gruppi diversi a cui si appartiene, un individuo può giocare ruoli distinti e a volte opposti: capo di impresa, padre di famiglia, socio di un club, membro di un gruppo parrocchiale...

Nel gruppo, poi, non c'è nessuna persona «neutra».

Tutti svolgono dei compiti ben precisi, che frequentemente non è quello che si sceglie l'individuo, ma quello che attribuisce il gruppo. Così, a volte il proprio desiderio non concorda con le aspettative del gruppo:

- nel compito che si è deciso di intraprendere precedentemente;
- nel compito che si crede di rappresentare;
- nel compito che gli altri aspettano che si esegua;
- nel compito che viene assegnato a qualcuno;
- nel compito che realmente si rappresenta.

La funzione di «impegno nel ruolo» che a ciascuno spetta può far sorgere occasioni di:

- conflitti tra i ruoli;
- confusione di ruoli.

Degli studiosi hanno elaborato una griglia di analisi che differenzia il modo operativo dei ruoli (cf Benne-Sheats).

Essi sono distinti così:

- ruoli centrati sul *compito*;
- ruoli centrati sulla *coesione* e *mantenimento* del gruppo;
- ruoli *individuali* (che ostacolano il progresso e mantenimento dei gruppi).

I DIVERSI RUOLI O COMPITI IN UN GRUPPO «DEMOCRATICO»

Per formare gruppi «democratici» e per stabilire obiettivi consoni, è necessario che tutti i membri del gruppo eseguano al momento opportuno i compiti o funzioni necessarie perché il gruppo proceda nel suo cammino. Se tutti si sforzano seriamente e in modo abituale di realizzare tali compiti, questo gruppo potrà conseguire con relativa facilità un livello di integrazione accettabile. A mano a mano che si andrà avanti, risulteranno non più necessari i leaders abituali: la leadership sarà esercitata a turno da tutti i membri del gruppo.

Compiti necessari per la formazione del gruppo «democratico»

Compito dell'animatore: loda, accetta, approva il contributo degli altri; dimostra simpatia e solidarietà col suo atteggiamento verso gli altri membri del gruppo; è prodigo di elogi. Mostra in varie maniere comprensione e accettazione degli altri punti di vista; offre idee e suggerimenti. (Tutti i membri del gruppo devono esercitarlo di tanto in tanto.)

Compito del conciliatore: media tra le differenze tra gli altri membri del gruppo, cerca di conciliare le discussioni. Allevia le tensioni nelle situazioni di conflitto e cerca di calmare gli animi. A volte con uno scherzo permette di superare un clima di tensione.

Compito del transigente: quando si attaccano le sue idee o la sua posizione, offre un accordo cedendo, ammettendo il suo errore o trattenendosi per mantenere l'armonia del gruppo. Saper disimpegnare questo compito ogni tanto è imprescindibile perché il gruppo avanzi con entusiasmo.

Compito del facilitatore: cerca di fomentare la comunicazione tra tutti; facilita la partecipazione di quelli che non intervengono mai; anima i timidi e i restii; propone una certa regolamentazione della comunicazione limitando il tempo.

Un gruppo si forma e procede nel suo cammino come gruppo «democratico» nella misura in cui ciascuno dei suoi membri disimpegna coscientemente e in modo abituale questi quattro compiti. Se non agiscono così, non sorgerà mai il senso del «noi». In effetti, questi quattro compiti sono orientati alla costruzione della solidarietà gruppale.

Molti gruppi si sono sciolti perché i loro membri non sono stati capaci di disimpegnare questi ruoli o compiti.

Compiti necessari per stabilire «democraticamente» obiettivi, impegni, attività

Indichiamo una serie di compiti che riteniamo decisivi.

Compito di iniziatore: suggerisce o propone al gruppo nuove idee o modi diversi di osservare i problemi e gli obiettivi del gruppo: la proposta può essere una formulazione del problema o l'indicazione di un nuovo obiettivo per il gruppo. Può essere anche il suggerimento di una soluzione o di un modo di affrontare una nuova difficoltà sorta nel gruppo. Questo compito è molto importante per il rinnovamento permanente del gruppo.

Compito di ricercatore di informazioni: chiede che si chiariscano i suggerimenti offerti in funzione della loro concretizzazione. Chiede informazioni e esperienze relative al problema che si sta discutendo.

Compito di ricercatore di opinioni: non ricerca esperienze, ma chiarificazione dei valori o degli obiettivi che si perseguono nel gruppo con le attività che si intraprendono o che risultano implicate nelle proposte che si fanno.

Compito di facilitatore di informazioni: offre fatti o riferisce la sua propria esperienza relativa al tema o problema dibattuto. Apporta generalizzazioni derivate dai fatti.

Compito di creatore di opinioni: manifesta le sue credenze e opinioni in relazione alla questione di cui si tratta. Nelle sue proposte si attiene a quello che dovrebbe essere il criterio comune del gruppo sugli obiettivi o valori che si perseguono.

Compito di elaboratore: spiega i suggerimenti in forma di esempio. Offre un'esposizione ragionata dei suggerimenti o proposte fatte anteriormente da altri. Cerca di inferire i diversi risultati a seconda che il gruppo adotti una certa idea o suggerimento.

Compito di sintetizzatore: riassume le idee e i commenti dei membri del gruppo e ricorda le decisioni antecedenti, per aiutare a determinare dove si trova attualmente il gruppo nel suo processo ideologico o di azione.

Compito di orientatore: definisce la posizione del gruppo rispetto ai suoi obiettivi, ne segnala le deviazioni anche rispetto agli impegni scelti. Formula domande sulla direzione che si sta prendendo nelle discussioni.

Compito di discrepante: assume un diverso punto di vista, argomenta contro, scopre errori in ciò che si afferma, nei fatti, nei ragionamenti. Può stare in disaccordo con le opinioni, i sentimenti e le decisioni o con il procedimento.

Compito di attivatore: stimola il gruppo verso un'azione o decisione; cerca di muovere il gruppo verso un'attività più grande o più qualitativa.

Compito di registratore: annota i suggerimenti o le decisioni e gli accordi del gruppo, i risultati delle discussioni. La sua funzione è di essere «memoria» del gruppo.

Se i componenti del gruppo non si propongono di disimpegnare con serietà in modo cosciente e abituale questi compiti in tutte le riunioni e in tutte le assemblee o vari tipi di incontro, non sarà mai possibile selezionare, definire e risolvere i problemi comuni in modo «democratico».



CONFLITTI, TENSIONI E CONFRONTO NELLA VITA DI GRUPPO

Un conflitto è un incontro violento di elementi contrari, un'azione simultanea di pensieri e sentimenti incompatibili, che può condurre a una rottura tra le persone membri di un gruppo o presenti a una riunione, a uno squilibrio interno, sia a livello individuale che collettivo.

«C'è conflitto - afferma G. Delville - quando c'è rottura tra i meccanismi abituali di presa di decisione».

L.A. Coser definisce il conflitto sociale come una lotta per valori, status, poteri e mezzi, una lotta in cui interessi in contraddizione tra loro si neutralizzano reciprocamente, si urtano, si escludono. Questa lotta non è sempre e necessariamente un fattore negativo, ma può anche avere funzioni positive... «nella misura in cui il conflitto significa una soluzione delle tensioni, pone funzioni stabilizzanti e costituisce una componente integrante della relazione».



Sintomi, cause, trattamento dei conflitti

Tra gli *indizi* che segnalano l'esistenza di un conflitto qualunque, vi sono i seguenti:

- i membri si mostrano impazienti gli uni con gli altri;
- si attaccano le idee, anche prima che vengano espresse del tutto;
- i membri si attaccano a delle posizioni e non ci stanno a cedere;
- non si ci mette d'accordo sui piani e sulle proposte;
- ci si attacca a vicenda con mezze frasi;
- si parla male del gruppo e della sua stessa utilità;
- si contraddicono le proposte dell'animatore;
- ci si accusa a vicenda di non comprendere la vera natura del problema;
- non si accolgono i contributi degli altri;
- si espongono gli argomenti con violenza.

Se si vuole guardare ai *momenti* in cui sorgono di solito le situazioni conflittuali (e che sono praticamente le cause), essi risultano essere i seguenti:

- il momento in cui si stabiliscono gli obiettivi;
- in cui si adottano metodologie, procedimenti, modi di funzionamento;
- in cui si impara a comunicare e a relazionarsi;
- in cui si esercitano i ruoli distinti.

Per quanto riguarda il *trattamento* dei conflitti, si osserva che ciascun gruppo tende a trattare i conflitti in modi molto diversi, a seconda della sua maturità. Esplicitiamo qui, secondo l'ordine dal meno al più, le modalità più comuni:

- *evitamento*: i conflitti vengono negati, coperti o ben repressi;
- *oppressione*: il gruppo fa fronte all'opposizione violentemente per toglierli così di mezzo;
- *consenso, alleanza o compromesso* tra le parti in questione;
- *integrazione*: è la forma più matura di risoluzione del conflitto, però anche la più difficile. Le opinioni contraddittorie vengono discusse, si cerca un equilibrio. Il gruppo, come un insieme, elabora una soluzione che soddisfi tutti o la maggior parte.

Le tensioni nella vita del gruppo

Una tensione nel gruppo è uno stato emozionale latente e collettivo che disturba il lavoro e l'armonia del gruppo.

Le situazioni di tensione nel gruppo possono avere due segni diversi:

- **negativo:** è uno stato di insoddisfazione latente, che procura un senso di pena e disagio tra i membri del gruppo, anche prima che venga chiaramente definito. Può bloccare il cammino del gruppo verso i suoi obiettivi o procurare una crisi o scarica di tensioni, che turbano il gruppo;
- **positivo:** è evidente che il gruppo non può progredire senza opposizioni o contrasti; e il peggio che può succedere è che alcuni membri o lo stesso responsabile non sappiano distinguere tra un'opposizione di opinioni, tra conflitti intellettuali e le tensioni propriamente dette. A titolo di esempio, basta dire che una tensione affettiva latente può esprimersi nella forma di un conflitto di opinioni.

I tipi più frequenti di tensione sono di solito:

- *le tensioni di ansietà del gruppo.* Esse hanno origine nel senso generalizzato di insicurezza e si traducono nella inibizione, nel silenzio, nei tentativi di fuga-evasione in attività sostitutive;
- *le tensioni per conflitto latente o manifesto.* Quelle più frequenti sono di solito originate dai conflitti di leadership o dalla lotta tra due o più persone per il dominio del gruppo o per influenzarlo, o dalle opposizioni tra i sottogruppi;
- *le tensioni per opposizione silenziosa al leader.* Nella misura in cui il gruppo procede, è inevitabile che vadano sorgendo disconformità con il compito o le intenzioni del leader; a volte esse vengono espresse in modo manifesto, ma altre volte essi non giungono a esprimersi apertamente e restano come zavorra che rende difficile il cammino del gruppo;
- *le tensioni per insoddisfazione o frustrazione.* Quando sono represses, sono di solito accompagnate da malcontento, irritazione latente... la cui manifestazione esterna in alcune occasioni non compare per rispetto ad alcune regole formali.

L'apparire di una tensione è come una «valvola di sfogo» che permette l'alleviamento momentaneo del disagio del gruppo. Può prendere la forma di una spiritosaggine in una discussione seria, di adesione generale a una soluzione di evasione, di agitazione da parte di tutti, di aggressione a una vittima propiziatoria, di collera pensata su un punto di poca importanza...

Per risolvere tale stato di tensione, è necessario che questa passi dallo stato latente a quello riflesso. È necessario prendere coscienza delle cause del malessere, per poterle trattare con metodo.

Per una specie di meccanismo irreflesso di difesa infatti (paura che esplode e i rischi che può correre il gruppo), il gruppo spontaneamente cerca di negare la tensione.

Il confronto nella vita di gruppo

Il confronto nasce dalla capacità di esprimersi di ogni singola persona del gruppo.

È il coraggio di manifestarsi, di esprimere il proprio pensiero, accettando insieme che l'altro possa egualmente manifestarsi con assoluta libertà, così che si instauri una modalità di attenzione reciproca all'interno della quale ognuno - per il fatto di essere sufficientemente aperto al pensiero dell'altro - si arricchisce della parte di verità che viene offerta, permettendo così una progressione verso la verità.

Il confronto, in definitiva, è un segno di rispetto per le persone del gruppo e di coraggio per lavorare nel gruppo stesso; e in secondo luogo non è necessariamente virulento né si mostra aggressivo.

L'evoluzione o sviluppo del confronto di solito segue i seguenti momenti:

- espressione totale di ciò che si pensa o si sente;
- oggettivazione di queste espressioni (loro identificazione, chiarificazione, definizione);
- analisi dei risultati del confronto: quali sono i punti di convergenza o di divergenza;
- verifica del motivo vero del confronto per avviarsi verso una costruttiva collaborazione.

Per quanto riguarda l'analisi della fecondità e arricchimento del confronto, sia per le persone che per il gruppo, si può affermare quanto segue.

Per le persone:

- permette di giungere ad una capacità personale di pensare;
- dà il gusto della verità;
- fa la volontà di cambiare;
- conferisce il dominio di sé;
- rende disponibili ad ogni istante e a tutti gli appelli.

Per il gruppo:

- obbliga a una maggior semplicità nelle relazioni;
- aiuta a superare gli atteggiamenti chiusi di ristagno nella propria posizione e permette un comune avanzamento e progresso;
- permette l'acquisizione di una mutua accettazione;
- a sé che il gruppo diventi fattore di trasformazione.

IL MORALE DI UN GRUPPO

Il morale di un gruppo si fonda su due aspetti: il grado di soddisfazione dei bisogni personali dell'individuo, e l'efficacia con cui il gruppo stesso raggiunge i propri obiettivi. Pertanto si può dire che il morale, piú o meno alto, di un gruppo risulta dal livello di efficacia del gruppo e dalle modalità con cui i membri sperimentano la loro appartenenza al medesimo.

Si descrive così il morale nei termini del «sentimento del noi», del senso di solidarietà o spirito di corpo.

Il morale di un gruppo è il riflesso dell'esistenza in ciascuno del sentimento di accettazione e di appartenenza al gruppo, e questo mediante l'adesione a fini comuni e la fiducia nel loro conseguimento.

Il morale di un gruppo *risulta* dai seguenti quattro fattori:

- il sentimento dello stare uniti (o cooperazione di gruppo);
- la necessità sperimentata di avere un obiettivo comune;
- il credere nella possibilità di progredire nel raggiungimento degli obiettivi;
- il fatto che ciascun membro del gruppo ha compiti specifici e significativi da realizzare e che vengono considerati necessari per il raggiungimento dell'obiettivo.

Il morale del gruppo, inoltre, si può *riconoscere* nei seguenti tre aspetti:

- nella *configurazione psicosociale* del gruppo: quando c'è un morale alto è perché c'è una tendenza marcata alla solidarietà interna, che non è conseguenza di una pressione esterna ma che nasce dalla forza dell'essere gruppo;
- nel *buon funzionamento* del gruppo. Se il gruppo marcia bene e se la sua produttività è alta e stabile, è perché i suoi membri riconoscono che i fini del gruppo sono i loro stessi fini personali. Non è soltanto il «nostro» gruppo, ma anche gli obiettivi proposti sono i «nostri»;
- nella *flessibilità* del gruppo: cioè nella sua capacità a piegarsi a modifiche esterne e interne.

I PERIODICI DELLE D.L.C.I.

Abbonamenti gennaio-dicembre 1989

Fattori di demoralizzazione

Il clima sereno del gruppo può entrare in crisi o abbassarsi per qualcuno dei seguenti sette fattori:

- indizi di *mancanza di fiducia tra i membri*, insinuazioni che tendono a far sospettare gli uni degli altri;
- indizi di *mancanza di fiducia verso l'autorità formale*: per esempio, quando comincia a correre la voce che i responsabili o animatori cercano un loro profitto personale, i loro interessi, o che i loro obiettivi sono diversi o che stanno per lasciare il gruppo stesso;
- indizi che *comincia a mancare la speranza di raggiungere gli obiettivi*; per esempio quando si moltiplicano gli ostacoli o si ritengono inadeguati i mezzi attualmente a disposizione, o gli obiettivi sono visti con distacco o scoraggiamento;
- indizi che il gruppo comincia in un modo o nell'altro a disintegrarsi perché *vanno comparendo sottogruppi*. Questo capita quando i membri si polarizzano sui loro propri interessi, raggruppandosi poi in seguito con coloro che hanno interessi coincidenti, e solidarizzando così contro il gruppo;



- intensificazione dei *gruppi di pressione* sul gruppo stesso, o della pressione dei gruppi di riferimento esterno su ciascuno dei partecipanti. La pressione in questi casi si attua come un tentativo di sovvertimento esercitata dal di fuori. Talvolta questa minaccia esteriore può rinforzare la coesione, ma in altre circostanze è possibile che si crei sfiducia, diffidenze...;
- *turbamenti delle riunioni* per renderle pericolose, minaccianti e ottenere così una trasformazione dell'ambiente o clima di gruppo;
- circolazione di *false informazioni*, dicerie, voci... che presto o tardi minacciano il modello di pensiero del gruppo e introducono dubbi, incertezze e sospetti. È quello che si chiama «intossicazione del gruppo».

Abbiamo ricordato questi fattori di demoralizzazione, perché se si presta loro attenzione e si fa in modo di evitarli o superarli, allora il gruppo potrà marciare e progressivamente maturare.

Esistono naturalmente anche fattori che aumentano il morale del gruppo, e sono precisamenti gli opposti a quelli elencati sopra. Ma non è tanto importante identificarli, perché sono quelli che agiscono nella logica ordinaria del gruppo.

In conclusione, col morale del gruppo succede come per la salute delle persone: solo quando la si perde ci si rende conto del suo valore.

