



LE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO ALLA LUCE DELLE TEORIE SUI GRUPPI

Le teorie sui gruppi e le metodologie sviluppate
in questi anni ci possono aiutare a capire
e migliorare la vita della nostra organizzazione

di **Giorgio Sordelli**



grazie al contributo della



Allegato a:

Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio
per il volontariato di Marche, Messina e Milano
dicembre 2013 - anno 4 - numero 2

ISSN2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano
n. 550 del 01/10/2001

LE ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO ALLA LUCE DELLE TEORIE SUI GRUPPI

Le teorie sui gruppi e le metodologie sviluppate
in questi anni ci possono aiutare a capire
e migliorare la vita della nostra organizzazione

di **Giorgio Sordelli**



grazie al contributo della



FONDAZIONE
BANCA DEL MONTE
DI LOMBARDIA

SOMMARIO

1	ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO E TEORIE SUI GRUPPI	5
1.1	I GRUPPI	5
1.2	UNA PRIMA DEFINIZIONE	6
2	ELEMENTI DI BASE SUI GRUPPI PRIMARI	9
2.1	I TRE CONTINUUM	9
2.2	CARATTERISTICHE FONDAMENTALI	9
2.3	EFFICIENZA ED AFFETTIVITÀ	10
2.4	I FENOMENI ALL'INTERNO DI UN GRUPPO	12
2.5	IL FENOMENO DEL NEMICO ESTERNO	14
2.6	MEMBERSHIP, GROUPSHIP E LEADERSHIP NEI GRUPPI DI LAVORO	14
2.7	IL GRUPPO E LA FINESTRA DI JOAHRI	15
3	ELEMENTI CHIAVE PER LA VITA DI UNA ORGANIZZAZIONE	19
3.1	CAPACITÀ DI INTEGRARE LA DIVERSITÀ.	19
3.2	LE INFORMAZIONI E LA COMUNICAZIONE.	20
3.3	LA DECISIONALITÀ	21
3.4	LA GESTIONE DEL POTERE E DELLE DECISIONI	23
3.5	LA GESTIONE DEI CONFLITTI	24
4	I DIVERSI MOMENTI DI INCONTRO E LA LORO GESTIONE	28
4.1	QUANDO USARLI	28
4.2	LE AREE INTERESSATE	28
4.3	LE RIUNIONI	29
4.4	LE DIVERSE TIPOLOGIE DI RIUNIONE	30
4.5	LE CONDIZIONI PER LA PARTECIPAZIONE	32
4.6	I PROBLEMI CHE SI POSSONO INCONTRARE	35
4.7	INTERAZIONE	36
4.8	METODO INTERACTION	37
4.9	LA CONDUZIONE DELLE RIUNIONI	37
4.10	LA VALUTAZIONE DELLE RIUNIONI	38
4.11	IL RESOCONTO DELLE RIUNIONI	39
5	APPENDICE - ALCUNI STRUMENTI	41
5.1	ANALISI DELLE INTERAZIONI - BALES	41
5.2	GRIGLIA DI OSSERVAZIONE - BALES	42
5.3	SCHEMA BARRIERE ALLA PARTECIPAZIONE	43
5.4	SCHEMA DI AUTOVERIFICA CONDUZIONE	44
5.5	AGENDA ARTICOLATA INCONTRO	45
5.6	SINTESI DI UN INCONTRO	46
5.7	VERBALE INCONTRO	47
5.8	AGREEDO.COM: UNO STRUMENTO ONLINE PER LE RIUNIONI	48
6	BIBLIOGRAFIA	50

1

ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO E TEORIE SUI GRUPPI

Gli esseri umani sono portati a cooperare, competere, analizzare, produrre idee, progettare, decidere e svolgono queste attività all'interno di gruppi o servendosi di essi come strumento per poterle svolgere. I gruppi, parte vitale della struttura sociale, si formano e si trasformano costantemente, diventando il luogo delle attività umane e nel contempo il modo per realizzarle.

Questi semplici elementi sono alla base di ogni organizzazione di volontariato o associazione che in questi ultimi 50 anni ha dato vita ad esperienze significative di impegno civile e di solidarietà; organizzazioni nate, il più delle volte in modo spontaneo, dalla volontà di un *gruppo di persone* che si volevano prendere cura dei beni comuni e della vita delle persone più fragili. Esperienze di gruppo cresciute e sviluppatesi, molto spesso, senza un accurato lavoro sui temi organizzativi interni e senza la coscienza chiara di quanto stava avvenendo all'interno del *gruppo*.

Con queste pagine vogliamo provare a dare una lettura della vita organizzativa di una associazione alla luce delle teorie sui gruppi, sviluppatesi negli stessi anni, e a fornire alcune indicazioni metodologiche utili per la migliore gestione dei gruppi di lavoro.

1.1 I GRUPPI

Numerosi studiosi, che si occupano di scienze dell'organizzazione, ritengono che la parola gruppo sia usata comunemente in ambiti molteplici e con diversi riferimenti. Risulta perciò assai difficoltoso provare a racchiudere il concetto, e nel contempo il fenomeno stesso, in una definizione esaustiva.

Pur con questa premessa, molte sono le definizioni di gruppo date dagli studiosi nel corso del '900.

Sicuramente la definizione più evocativa della realtà gruppale è quella ormai classica di Kurt Lewin (Lewin 1951). Secondo questo autore il gruppo è qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha struttura propria, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi.

Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri bensì la loro interdipendenza.

Per Sheriff (Sheriff 1972) i gruppi si formano ovunque la gente si senta costretta nella stessa barca sia essa un quartiere, o una grande organizzazione; per Tajfel (Tajfel 1985) bisogna distinguere tra gruppo face to face e il gruppo sociale genericamente inteso. Più genericamente si definisce gruppo un insieme di persone, i cui status ed i cui ruoli siano interrelati e che interagiscono le une con le altre sulla base di aspettative condivise riguardanti il rispettivo comportamento.

Oltre a tale impostazione, che ha messo in luce particolari aspetti relativi all'influenza del gruppo sull'individuo e viceversa, si deve tener conto dell'approccio, più ad

orientamento sistemico, che evidenzia i rapporti tra gruppo e mondo esterno¹. In quest'ottica il gruppo viene considerato un sistema: cioè un insieme di unità interagenti che sono in relazione tra di loro ed in cui lo stato di ciascuna unità è vincolato, coordinato o dipendente dallo stato delle altre unità.

Il gruppo è infine definibile come sistema di tipo aperto. Secondo Miller, molti sistemi concreti hanno dei «confini» parzialmente permeabili che consentono il passaggio, fra l'altro, di informazioni e che possono essere definiti come sistemi aperti; esistono poi i sistemi chiusi dotati di «confini» assolutamente impermeabili: nessun sistema concreto attuale è completamente chiuso, ma è corretto parlare di sistemi relativamente chiusi o relativamente aperti (Miller 1986).

In sintesi possiamo dire che un gruppo non è l'accostamento né la semplice constatazione del trovarsi insieme; esso esiste soltanto quando sussistono un rapporto d'interdipendenza e delle interazioni. Quando è veramente vivo, sviluppa spontaneamente norme, valori, credenze o miti, ed esercita sui propri membri un certo numero di pressioni di cui essi non hanno coscienza.

Questi elementi, che via via andremo specificando e approfondendo, sono quelli che caratterizzano un gruppo e vedremo come fanno strettamente parte della vita di ogni organizzazione.

1.2 UNA PRIMA DEFINIZIONE

Prima di inoltrarci tra le teorie sui gruppi e di alcuni elementi cruciali per la vita di una organizzazione proviamo a darne una prima definizione. Ovviamente questa definizione non vuole cogliere tutta la complessità di una associazione, fatta anche di ideali, scelte motivazionali di diversa natura, legami con il territorio ed i bisogni delle persone, ma solo analizzarla in quanto gruppo.

Una organizzazione di volontariato è un gruppo primario, solidale e cooperativo, per un fine accettato e voluto dall'insieme e da ogni componente, che opera organizzandosi.

Piccolo gruppo primario solidale e cooperativo. Una associazione è un gruppo connotato da una modalità solidale e cooperativistica di lavorare. Per solidarietà si intende il modo di essere e di agire di chi è capace di non scindere il compito dal proprio vissuto, ma sa integrarli in un giusto equilibrio; si richiede all'organizzazione nel suo insieme ed ad

¹ E. Morin in un suo scritto del 1977 afferma: «L'ambiente non è soltanto co-presente: esso è anche coorganizzatore. L'apertura ecologica non è solo una finestra sull'ambiente: l'organizzazione in quanto sistema aperto non si incastra nell'ambiente come semplice parte di un tutto. L'organizzazione attiva e l'ambiente, pur restando distinti l'una dall'altro, sono l'una nell'altro, ciascuno a suo modo, e le loro indissociabili interazioni e relazioni reciproche sono complementari, concorrenti ed antagoniste. L'ambiente simultaneamente nutre e minaccia, fa esistere e distrugge. Ma anche l'organizzazione lo trasforma, lo inquina e lo arricchisce».

ogni membro la capacità di sintetizzare le due parti: ciò che è e ciò che fa, l'essere persona ed avere un ruolo. Questo non significa assenza di conflitto, ma, anzi, la capacità di far emergere, di vivere e di gestire in maniera adeguata ed evolutiva i conflitti latenti. Quello che è fondamentale è la persona in relazione ad altre persone in vista di un obiettivo esterno.

Per un fine accettato e voluto. Si sottolinea che un gruppo di volontariato può lavorare anche su un fine non dato da sé, ma successivamente introiettato sia dai singoli sia dal gruppo nel suo insieme.

Qui si vuole sottolineare soprattutto una visione di prospettiva: una associazione si forma prioritariamente per lavorare, si definisce nella propria storia ed è proprio nella storia che essa può trovare le possibili risposte ai propri problemi. Nuovamente centrale diventa il continuum relazione-compito, entro cui si sviluppa l'evolversi ed il maturare dell'organizzazione.

Organizzandosi. È importante la capacità di costruire gli strumenti, non casuali, del proprio modo di essere e di lavorare. La complessità del lavoro richiede nuovi modi di affrontare e risolvere i problemi; in questo senso è fondamentale la riscoperta della creatività che consente di organizzare in forma diversa gli elementi noti e di produrre così idee nuove e realizzabili.

Di seguito proveremo ad affrontare alcuni elementi chiave per la vita relazionale ed operativa di una organizzazione di volontariato, che permetteranno di cogliere meglio il senso di questa definizione, e cercheremo di analizzare alcuni strumenti utili per affrontarne le dinamiche interne e gli aspetti operativi.

2

ELEMENTI DI BASE SUI GRUPPI PRIMARI

Per prima cosa è importante approfondire i concetti base dei gruppi primari; il gruppo primario si differenzia per caratteristiche e dinamiche dagli altri tipi di gruppo e si avvicina agli elementi insiti nelle organizzazioni di volontariato.

Un insieme di persone forma un gruppo soltanto se tra gli individui si creano dei legami detti "faccia a faccia" che fanno, dell'essere-qui-insieme, una unità. Il gruppo è una realtà se vi è interazione tra le persone, se vi è una vita affettiva comune, obiettivi comuni ed una partecipazione collettiva, anche se questa esistenza gruppale è inconscia nei membri.

2.1 I TRE CONTINUUM

I gruppi primari si possono suddividere in base a tre *continuum*

naturale > < artificiale;

temporaneo > < durevole.

formale > < informale.

La famiglia è il tipico esempio di gruppo primario naturale, mentre i gruppi di laboratorio, come il T-group, sono la massima espressione dell'artificialità. Tutti i gruppi, come ogni sistema vivente, non è eterno ma il secondo continuum suddivide i gruppi tra quelli che hanno un termine preciso definito a priori da quelli che, pur destinati a terminare, non hanno una scadenza predefinita.

Si dicono informali quei gruppi che, dipendendo maggiormente dall'atteggiamento contingente dei membri e dall'esposizione immediata del gruppo al contesto sociale nel quale è inserito, non tendono ad una più precisa e definita organizzazione interna; questi elementi caratterizzano invece i gruppi formali che appaiono maggiormente strutturati, in rapporto ai propri fini, e risultano meno esposti alle ripercussioni dei mutamenti sociali e agli eventuali cambiamenti di leadership.

Una associazione è sempre di tipo artificiale ed ha carattere temporaneo, cosa peraltro prevista anche dalla normativa che obbliga le organizzazioni a mettere una data di termine, anche molto protratta nel tempo, all'interno dello statuto. Come vedremo anche in altre parti del testo una associazione oscillerà sempre tra aspetti di formalità, anche in questo caso previsti da leggi e normative, ed aspetti di informalità sino a raggiungere livelli molto vicini a quelli dei gruppi amicali.

2.2 CARATTERISTICHE FONDAMENTALI

Vediamo ora le tre caratteristiche fondamentali dei gruppi primari.

Il numero. Da quattro a ottanta è il range teorico di membri costituenti un gruppo

primario. Una realtà composta da due o tre membri risponde a dinamiche proprie, diverse da quelle precipue individuate per il funzionamento dei gruppi; mentre una composta da un numero troppo elevato di membri fa venire meno la condizione del “faccia a faccia”.

Quanto minore è la grandezza del gruppo, tanto meglio esso funzionerà, purché vi siano rappresentate le necessarie differenze di capacità e di risorse occorrenti.

Maggiore è la grandezza, maggiore diventa la possibilità che si creino dei sottogruppi al suo interno. In un sistema oltre una certa dimensione, «in cui vi siano componenti eterogenei, essi si adattano meglio l'un l'altro se si raggruppano in due o più componenti parzialmente autonomi sulla base della similarità dei loro modelli, funzioni e valori» (Miller 1986)

La relazione personale. È la caratteristica che consente quelle che prima erano state definite come le «relazioni faccia a faccia». Questa specificità va tenuta presente nella strutturazione di un gruppo; il numero limitato di appartenenti consente a tutte le persone di avere relazioni dirette con gli altri.

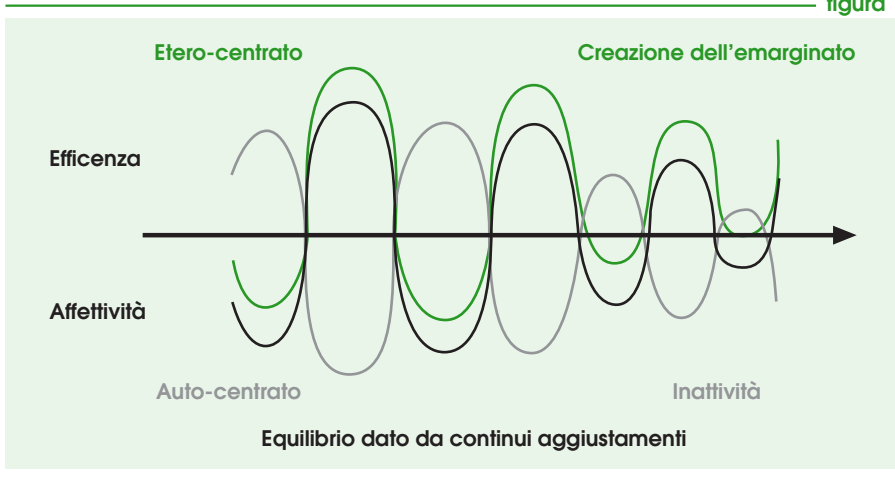
Unità psicologica. Queste due caratteristiche permettono il crearsi ed il consolidarsi dell'identità di gruppo; il senso di appartenenza, che definisce l'identità, i «confini» ed i limiti del gruppo sono le basi fondamentali per la vita del gruppo.²

Si può dire che le prime due siano le precondizioni che rendono possibile questo terzo aspetto, che si evidenzia attraverso l'utilizzo introiettato e spontaneo del “noi”.

2.3 EFFICIENZA ED AFFETTIVITÀ

Di fatto ogni gruppo è contemporaneamente autocentrato ed eterocentrato, ovvero ha un punto focale esterno a sé nel compito istituzionalmente prefissato, ed un fuoco nella relazione fra i propri membri. Ogni gruppo tendenzialmente oscilla alla ricerca di un proprio equilibrio tra questi due poli, che possiamo definire come efficienza/affettività: il termine affettività rappresenta il livello d'esistenza espresso dai sentimenti, dalle credenze, dai valori vissuti e tendente a determinarne i comportamenti.

² Alcuni autori parlano di gruppo interno e di gruppo esterno: il gruppo interno è quello che si forma in base alla comune identità (legato al sentimento «del noi»), in rapporto alla quale gli altri vengono definiti come gruppo esterno. I gruppi esistono attraverso scambi continui con il proprio ambiente, e questo avviene attraverso un confine; il confine segna una discontinuità tra il compito di un sistema e quelli di altri collegati con i quali intrattiene relazioni. A tale proposito Eric J. Miller (Gli aspetti teorici del modello di Leicester, in T-Group, Clup, Milano 1987, p. 108) sostiene: «Poiché queste relazioni non sono mai stabili e statiche e poiché il comportamento e l'identità del sistema sono soggetti a continue rinegoziazioni e ridefinizioni, il confine del sistema è meglio concepito non come una linea, bensì come una regione. Quella regione è il luogo dei ruoli e delle attività che si occupano delle relazioni di mediazione tra interno ed esterno».



Il gruppo oscilla come una sinusoide fra questi due parametri; nella sfera dei sistemi concreti³ non esiste un gruppo in perfetto equilibrio fra le due tendenze.

È auspicabile, per un buon funzionamento del gruppo, l'oscillazione armonica: in alcuni momenti della sua vita darà più attenzione alle relazioni ed al clima emotivo ed affettivo del gruppo, in altri sarà portato a privilegiare gli aspetti funzionali legati al compito. È sicuramente molto dannoso il cristallizzarsi delle tensioni gruppali verso uno dei due poli; la fissazione sull'aspetto affettivo rischia di condurre il gruppo alla inattività, mentre il blocco verso la sfera dell'efficienza può trascinare verso la creazione di uno o più emarginati: coloro i quali non reggono il ritmo di lavoro ed emotivo del gruppo vengono messi da parte e lentamente tagliati fuori dall'insieme.

Evidentemente nella vita di una organizzazione l'attenzione prioritaria, da un punto di vista funzionale, va data al corretto svolgersi dei compiti e delle funzioni legate alla propria mission, ma senza dimenticare che entrambe le cose sono interdipendenti. Buone relazioni e persone più mature fanno un servizio migliore; un buon servizio produce l'aumento della stima di gruppo e dei singoli, quindi uno spazio di crescita positiva.

³ Miller opera una distinzione tra sistemi concreti e sistemi astratti sottolineando nei primi il loro stretto legame con la variabile spazio-temporale, che è inesistente per i secondi, volti ad analizzare relazioni astratte selezionate alla luce degli interessi speculativi dello studioso. Lo studio dei sistemi astratti, rivolto alle relazioni più adatte ai sistemi in cui quelle relazioni hanno sede, non dà particolare attenzione agli aspetti spaziali, in modo tale che i loro limiti fisici non coincidono spazialmente con i limiti fisici del sistema. Qui, in accordo con l'autore che sostiene la necessità di utilizzare come riferimento per gli studi anche in campo sociale i sistemi concreti, ci riferiamo al gruppo come sistema specifico che trova una sua collocazione in uno spazio reale ed una sua dimensione in un tempo determinato.

2.4 I FENOMENI ALL'INTERNO DI UN GRUPPO

Vale la pena richiamare sinteticamente sette fenomeni che si sviluppano nella vita di un gruppo.

1. **Interazioni.** Sono gli scambi a qualsiasi livello fra i membri del gruppo; ogni membro del gruppo può agire e reagire nei confronti di altri membri o del gruppo in modo diretto e senza intermediari.
2. **Emergere di norme.** Sono le regole di comportamento, i principi di condotta, in base a certi valori. Le norme di un gruppo sono i principi che regolano i comportamenti e le opinioni accettabili nel gruppo stesso⁴. La questione più problematica all'interno di una associazione è il costituirsi di un codice comune implicito, che può anche essere in contrasto con le regole formali ed esplicite all'interno dell'organizzazione. Le regole esplicite possono essere criticate e modificate qualora risultino essere dannose o inefficaci; le regole implicite, con un falso alone di minor burocrazia, vincolano e rendono impotenti i singoli componenti e rischiano di diventare regole immutabili.
3. **Esistenza di scopi collettivi comuni.** La comunitarietà degli scopi diventa il cemento del gruppo; è necessario individuare e chiarificare i livelli diversi di scopi degli appartenenti. Il definire le mete condivise aumenta le probabilità che si verifichi uno sforzo di cooperazione; quando la meta del gruppo non è condivisa dai membri, il morale e la produttività possono soffrirne. Di conseguenza, quando la meta è scelta attraverso la discussione e la partecipazione del gruppo, c'è maggiore probabilità che l'intero gruppo si senta coinvolto.
4. **Esistenza di emozioni e sentimenti collettivi.** Nel corso della vita del gruppo si sviluppa una sorta di capacità e sensibilità comune nel sentire e nel percepire; questa situazione emotiva conduce ad azioni e reazioni collettive. Questo aspetto può creare difficoltà per le persone nuove che si inseriscono all'interno di una associazione o singolo servizio, in quanto totalmente prive di questi aspetti fondamentali per la partecipazione attiva al gruppo.
5. **Formazione di una struttura informale.** Da una parte vi è la struttura formale, come organizzazione gerarchica e funzionale del gruppo, dall'altra si sviluppano una serie di rapporti e di ruoli non riconosciuti a livello organizzativo e non dichiarati, definibile come struttura informale; essa si può sviluppare all'ombra di quella formale per compensarla, per completarla o per attenuarne la rigidità. Le due strutture tendenzialmente hanno un margine, più o meno elevato, di discrepanza.

⁴ Proprio in rapporto a queste norme si può parlare di conformismo, di anti-conformismo o di pressione di conformità che agisce sui membri del gruppo.

6. **Esistenza di un inconscio collettivo.** La storia comune vissuta dal gruppo, la sua esistenza collettiva, il suo passato, sono origini di problemi latenti, o di «punti sensibili» che, senza essere presenti attualmente alla memoria, fanno parte della vita del gruppo e delle sue reazioni. Spesso un'équipe ed i suoi membri non hanno coscienza dei fenomeni psicologici che determinano i comportamenti. In tal senso è fondamentale il lavoro di svelamento e di coscientizzazione di questi eventi, che potrebbero inconsapevolmente produrre atti operativi inadeguati e dannosi. Anche questo fenomeno è rilevante rispetto al problema dei nuovi inserimenti: il patrimonio è collettivo per quelle persone che hanno vissuto quella storia comune, ed un nuovo volontario si colloca all'interno di quel gruppo senza condividere con esso questo bagaglio.
7. **Formazione di un equilibrio interno e di un sistema di relazioni stabili con l'ambiente circostante.** Un gruppo instaura un duplice sistema di stabilità: equilibrio interno ed equilibrio nei confronti del contesto, nei suoi diversi livelli. Inoltre i due sistemi di relazione e i relativi equilibri sono interdipendenti, in quanto l'evolversi di un gruppo è tutt'uno con l'evolversi dell'ambiente in cui esso è inserito⁵.

Questi sette aspetti sono le regole fondamentali di ogni dinamica di gruppo, cioè di tutti quei fenomeni di mutamento e di crescita caratteristici di ogni gruppo. È importante sottolineare inoltre che il gruppo agisce, in termini di cambiamento, sui singoli componenti e che il singolo agisce sul gruppo stesso. È quindi possibile che l'associazione complessivamente stimoli o provochi cambiamenti nei singoli componenti; è possibile ed anzi fondamentale che ogni componente possa portare modifiche al sistema nel suo insieme. Spesso i volontari vivono invece profonde sensazioni di impotenza rispetto alla propria capacità di influire sul cambiamento del gruppo a cui appartengono; il gruppo è vissuto non come ambito in cui «poter...», ma come luogo di restrizione, di controllo e di frustrazione delle proprie capacità.

Nell'ottica che stiamo utilizzando per leggere la vita di una organizzazione di volontariato, ogni singolo membro è una parte fondamentale per l'esistenza e lo sviluppo dell'organizzazione.

⁵ Non è possibile qui soffermarsi troppo a lungo sul tema dell'equilibrio, ma sono fondamentali alcuni spunti a partire dagli studi di Miller (Miller 1986). L'equilibrio può essere statico e senza cambiamenti oppure può essere mantenuto entro i valori medi di un equilibrio dinamico. «Poiché i sistemi viventi sono sistemi aperti, che presentano continue modificazioni di materia-energia ed informazione, molti dei loro equilibri sono dinamici e sono spesso indicati come equilibri di flusso o stati costanti. Questi possono essere instabili, quando una lieve perturbazione evoca progressive deviazioni dallo stato di equilibrio, oppure stabili, quando una lieve perturbazione produce un cambiamento senza però che si verifichino effetti cumulativi di alcun tipo... Tutti i sistemi tendono a mantenere stati costanti (o omeostasi) di molte variabili, conservando un equilibrio ordinato tra sottosistemi che elaborano materia-energia o informazione».

2.5 IL FENOMENO DEL NEMICO ESTERNO

Laddove non sia possibile creare e sviluppare un'identità di gruppo adeguata a partire da relazioni soddisfacenti per tutti, è possibile che si sviluppi il meccanismo della creazione del nemico; quando non è possibile creare coesione a partire da una identità costruita nella relazione, la si crea attraverso l'identificazione e la lotta contro un nemico comune a tutti i membri.

Questo meccanismo, nocivo per la salute di un gruppo, non è da confondere con quanto accade, con una diversa connotazione relazionale, per il naturale spirito di sopravvivenza. Miller sostiene che: «In caso di minaccia o stress, un sistema in grado di sopravvivere, in vista del bene comune della sopravvivenza del sistema totale, subordina temporaneamente i conflitti interni che possono verificarsi tra sottosistemi, o componenti, al superamento della minaccia o dello stress» (Miller 1986).

In questa situazione quella che viene stimolata è la solidarietà, che consente di accantonare momentaneamente i problemi interni in vista di un bene comune, mentre nel caso di difficoltà relazionali il nemico viene appositamente creato per sviluppare coesione aggressiva.

L'attenzione e le energie dei membri del gruppo sono orientate verso l'esterno, distogliendoli così dai conflitti interni; per le associazioni il nemico, funzionale a questo meccanismo, può diventare la pubblica amministrazione, i servizi pubblici, la società nel suo insieme, la gente che non capisce ciò che si fa e così via.

2.6 MEMBERSHIP, GROUPSHIP E LEADERSHIP NEI GRUPPI DI LAVORO

L'attività di un moderno gruppo di lavoro ha le sue fondamenta nello studio della mente dello psicologo russo Lev Semënovič Vygotskij. Questi sostenne che la mente dell'uomo non funziona solo sulla base della propria fisiologia, ma si arricchisce interagendo con il contesto culturale e sociale in cui è immerso: la cooperazione tra i membri del gruppo stimola la capacità della persona al superamento delle difficoltà e alla risoluzione dei problemi.

Nei gruppi di lavoro bisogna tenere presente i bisogni delle persone che spingono verso la membership o la groupship. Membership da intendersi come percezione del gruppo ove soddisfare i propri bisogni (in particolar modo quelli di identità, sicurezza, stima di

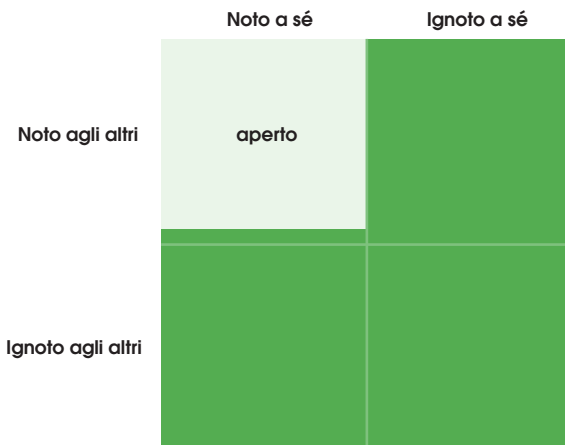
Solitamente non solo i sottosistemi tendono a mantenere questo equilibrio, ma ogni sistema tende verso stati costanti anche con il proprio ambiente e con i sovra-sistemi; e questo previene la possibilità che variazioni ambientali risultino distruttive per i sistemi stessi.

sé), e Groupship ossia la percezione di essere gruppo(soddisfare i bisogni del gruppo). Quando c'è bisogno di equilibrare la membership e la groupship sorge il bisogno della leadership

Numerosi sono ormai gli studi e le ricerche su questo argomento. Studiando le tipologie di leadership ed osservando le relazioni dei tipi diversi di leader, si possono riscontrare due tipologie di leadership, che corrispondono a determinati modi di essere: vi è la leadership orientata al compito e quella orientata alla relazione. Ma ogni leader o responsabile di gruppi sa che deve tener conto di entrambi gli aspetti che debbono convivere in modo equilibrato, come abbiamo visto nel paragrafo 2.3 Efficienza ed affettività.

2.7 IL GRUPPO E LA FINESTRA DI JOAHRI

Infine non possiamo dimenticare il contributo fondamentale allo sviluppo delle teorie ed alle applicazioni sui gruppi dato da J. Luft, attraverso il T-group. Proponendo la "finestra di Johari" come espediente grafico per illustrare ciò che avviene in un T-group, Joseph Luft (Luft, Introduzione alla dinamica di gruppo 1973) pone l'accento su ciò che appare e su ciò che non appare, ciò che si rivela e ciò che è nascosto nei rapporti tra i membri di un gruppo.



Lo schema è composto da un quadrato, suddiviso in quattro quadranti. Nella dimensione orizzontale si misura il grado di conoscenza che la persona ha di sé stesso in termini di

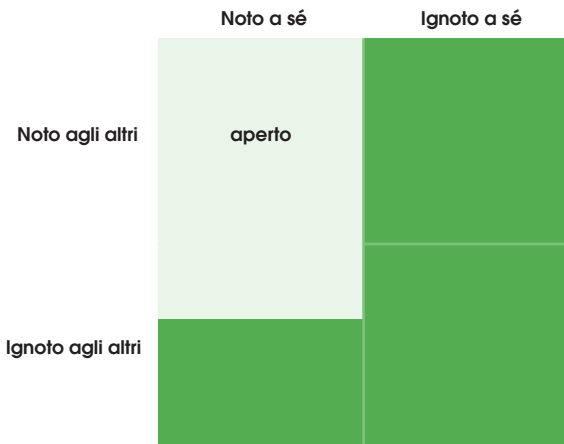
personalità, atteggiamenti, impressioni ed emozioni trasmesse agli altri. Quest'ultimo tipo di conoscenza può pervenire alla persona solo dall'esterno: per questo un modo di identificare il valore su questa scala è la frequenza con cui il soggetto chiede esplicitamente un feedback agli altri sul suo comportamento e sulle impressioni che ha generato. La misura verticale invece si riferisce al grado di conoscenza che gli altri hanno del soggetto. La combinazione di queste due misure porta all'identificazione di quattro aree descritte di seguito, dove per informazioni si intendono a 360 gradi: personalità, conoscenze, emozioni e capacità.

Il primo quadrante, chiamato "Aperto", rappresenta le informazioni che sono note sia al soggetto che agli altri. In questo senso è anche definita come area pubblica. Il secondo quadrante, chiamato la "Nascosto", comprende le informazioni che la persona conosce di sé ma che gli altri non sanno: è anche detta area privata. Nel terzo quadrante, chiamato "Cieco", le informazioni sulla persona sono note agli altri, ma non alla persona stessa. L'unico modo che la persona ha per acquisire informazioni in questa area cieca è attraverso il feedback diretto degli altri (esplicitamente richiesto o meno).

Il quarto quadrante è chiamato "Sconosciuto". Rappresenta le informazioni sconosciute sia al soggetto che agli altri. Non c'è modo di acquisire direttamente le informazioni contenute in questo quadrante, definito anche come area dell'inconscio.

Le dinamiche di gruppo prendono in esame lo schema, e la sua evoluzione nei rapporti interpersonali.

Tali studi mostrano come il soggetto che si trovi in un ambiente di gruppo favorevole,



tenda a ridurre il quadrante Nascosto, ad esempio a vantaggio dell'Aperto, e quindi a mostrare agli altri sempre più aspetti della sua personalità, piuttosto che usarli a suo vantaggio. Ciò è dovuto al bisogno che il soggetto ha di sentirsi partecipe del gruppo, aprendosi sempre di più agli altri.

Nella vita di una organizzazione di volontariato, i membri del gruppo aumenteranno il loro spazio Aperto, traendone un vantaggio personale e favorendo migliori relazioni all'interno del gruppo stesso.

3

ELEMENTI CHIAVE PER LA VITA DI UNA ORGANIZZAZIONE

Ora cerchiamo di analizzare, alla luce anche degli elementi teorici appena visti, alcuni aspetti, delicati e complessi, della vita di una organizzazione.

3.1 CAPACITÀ DI INTEGRARE LA DIVERSITÀ

Il primo elemento da definire è la differenza tra il concetto di diversità e quello, con cui spesso viene confuso nella nostra cultura, di maggiore/minore. In questo discorso entrano in gioco le riflessioni relative alla realtà e al nostro modo di percepirla. Watzlawick sostiene: «Molto spesso, ma particolarmente nella psichiatria (dove il grado di "adattamento alla realtà" di un individuo svolge un ruolo speciale come indizio della sua normalità), confondiamo due aspetti molto diversi di quella che chiamiamo realtà. Il primo concerne le proprietà puramente fisiche, oggettivamente discernibili delle cose. Quest'aspetto viene pertanto collegato strettamente alla corretta percezione sensoriale, alle questioni del cosiddetto senso comune o alla verifica scientifica oggettiva, ripetibile. Il secondo aspetto consiste nell'attribuzione di significato e di valore a queste cose e si basa quindi sulla comunicazione... Nel dominio di questa realtà, quindi, è assurdo discutere cosa sia "realmente" reale. Ma perdiamo di vista anche troppo facilmente questa distinzione, oppure, ancor peggio, possiamo essere totalmente inconsapevoli dell'esistenza di queste due realtà così separate. Viviamo in base alla supposizione ingenua che la realtà stia nel modo in cui noi vediamo le cose e che chiunque le veda diversamente debba per forza essere folle oppure cattivo» (Watzlawick 1976, 128-130).

Le nostre idee tradizionali sulla realtà sono illusioni che andiamo accumulando per la maggior parte della vita quotidiana e professionale, anche a rischio di cercar di costringere i fatti ad adattarsi alla nostra definizione della realtà, e non viceversa. L'illusione più pericolosa è che esista soltanto un'unica realtà: in effetti esistono molte versioni diverse della realtà, alcune contraddittorie, ma tutte risultanti dalla comunicazione e non riflessi di verità oggettive, eterne.

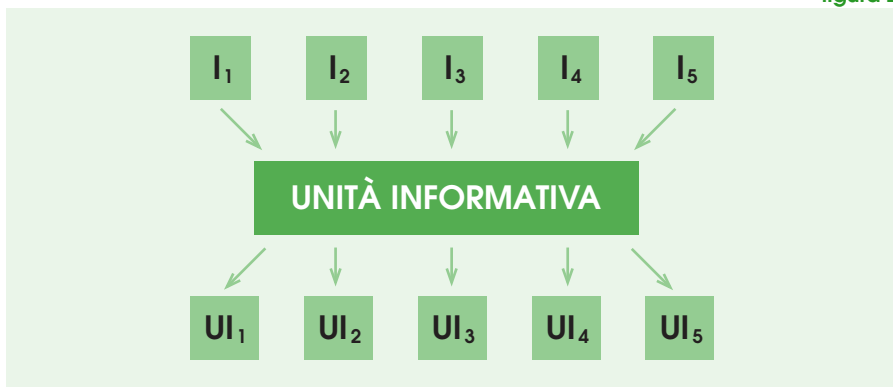
In questo modo le diverse epistemologie⁶ degli appartenenti all'organizzazione condizionano le comunicazioni: se non viene esplicitato e condiviso il concetto di diversità, le diverse epistemologie rischiano di diventare un ostacolo piuttosto che una ricchezza. Per poter accogliere e condividere i diversi punti di vista delle persone del gruppo e trasformarle in ricchezza è indispensabile la capacità di ascolto, tema che riprenderemo nei paragrafi dedicati alla gestione degli incontri di gruppo.

⁵ «Ogni individuo umano, anzi ogni organismo, costruisce le sue conoscenze secondo abitudini personali, e ogni sistema culturale o scientifico favorisce certe abitudini epistemologiche. Questi sistemi individuali o locali sono qui indicati con la e minuscola. Warren McCulloch soleva dire che chi pretende di avere una conoscenza diretta, cioè di non avere un'epistemologia, ha in realtà una cattiva epistemologia» (Bateson, Dove gli angeli esitano 1990, 40)

3.2 LE INFORMAZIONI E LA COMUNICAZIONE

La comunicazione è qualsiasi operazione che ponga in relazione dei soggetti umani e che consista nel trasmettere una conoscenza, un'informazione, un'emozione; più precisamente è un rapporto interumano, un «contatto» avente come scopo quello di fare partecipi gli individui appartenenti a quel gruppo della conoscenza o presa di coscienza di qualche cosa, attraverso uno scambio di informazioni.⁷ È ovvio che fra i componenti di un gruppo ogni scambio di informazione implica anche scambio di significati, che dipendono dalle epistemologie di ciascun componente e del gruppo nel suo insieme. Vale la pena ricordare quanto afferma Bateson: «Vedete, io non penso che un'azione o una parola siano una definizione sufficiente di se stesse; credo invece che un'azione o la targhetta posta su un'esperienza debbano essere sempre viste, come si dice, in un contesto. E il contesto di ciascuna azione è formato dall'intera rete dell'epistemologia e dallo stato di tutti i sistemi implicati, con la storia che ha portato a questo stato. Ciò che noi crediamo di essere dovrebbe essere compatibile con ciò che crediamo del mondo intorno a noi» (Bateson, Dove gli angeli esitano 1990, 266). Ogni persona vive una serie di esperienze e raccoglie, attraverso i suoi canali percettivi, una infinità di osservazioni; tra tutte queste ne seleziona alcune, che poi trasforma a partire da una serie di variabili sia personali sia di contesto. Queste vengono poi trasformate in descrizioni, cioè vengono tradotte in un «linguaggio» che le rende comprensibili anche ad altri, che a loro volta trasformano in idee proprie quelle determinate esperienze.

figura 2



⁷ Il concetto di informazione non coincide con quello di significato.

Significato è il valore che ogni informazione assume per il sistema che la elabora: esso comporta un cambiamento in quei processi del sistema attivati dall'informazione, che spesso risultano da associazioni stabilite nella precedente esperienza con quello stesso significato. Miller, definisce l'informazione come «il grado di libertà esistente, in una data situazione, di scegliere tra segnali, simboli, messaggi o configurazioni che debbono essere trasmessi» (Miller 1986).

Risulta chiaro, da questa descrizione molto sommaria, come il passaggio di informazioni comporti continui aggiustamenti dei messaggi e continue trasformazioni; si pone allora una domanda fondamentale per il lavoro di una organizzazione: quali informazioni possono essere utili e come possono costituire un bagaglio comune per i componenti del gruppo di lavoro? Al di là del modello circolare in cui tutti hanno a disposizione tutte le informazioni, modello ideale e assolutamente impercorribile oltre che probabilmente dannoso, è possibile tentare una risposta attraverso il concetto di "unità informativa".

Le informazioni a disposizione di ogni componente vengono selezionate in base alla loro significatività in relazione agli obiettivi e ai contenuti del lavoro dell'associazione nel suo complesso e in quel momento particolare; è necessario un chiarimento continuo su questo livello metodologico, così da consentire a ciascuno di avere a disposizione un filtro il più possibile comune e condiviso. Questo procedimento non elimina comunque il problema dei filtri personali, nel modo di leggere e descrivere la realtà, ma consente uno scarto minore almeno rispetto alle variabili esplicitabili. Dopo questa operazione preliminare, le informazioni vengono messe in comune ed elaborate alla luce di quelle degli altri sino ad arrivare a costituire un bagaglio unico. Sempre Miller, tra le sue ipotesi, sostiene che: «Quanto maggiore è l'interazione tra due sistemi (o tra componenti di uno stesso sistema), tanto più simile diviene la distribuzione dell'informazione comune» (Miller 1986, 267). Si può quindi supporre che questo sia un processo autorinforzante; aumentando lo scambio di informazioni aumenta la capacità interna del sistema di distribuire le stesse fra i membri, potenziando le modalità di flusso delle comunicazioni.

Sono cioè unità informative tutte quelle informazioni, ad ogni livello, comuni e condivise che possono apportare un mutamento all'operatività. A questo punto ogni membro ha a disposizione ulteriori elementi per poter operare, ed in base a questi e alle esperienze successive acquisirà nuove informazioni che andranno a formare successivamente una nuova unità informativa, e così di seguito.

3.3 LA DECISIONALITÀ

Parlare di decisioni significa occuparsi di un processo tipico della vita umana sia individuale sia gruppale. È fondamentale che i singoli appartenenti e il gruppo nel suo insieme abbiano consapevolezza di questo processo; solo a questa condizione è possibile farne oggetto di riflessione e di apprendimento.

Gli automatismi consentono il risparmio energetico ma, di contro, rischiano di sclerotizzare i processi elaborativi e decisionali di un gruppo. Prendere una decisione richiede sempre una mole considerevole di energia e spesso non vale la pena utilizzare tante risorse rispetto a quegli elementi abituali e quotidiani che possiamo definire come ripetitivi; di conseguenza alcune decisioni entrano a far parte, in modo stabile e immutabile, dei

comportamenti che guidano le azioni del gruppo stesso.

Si sviluppa spesso un modo informale di prendere decisioni, sistema che comporta la impossibilità di definire le scelte prese e di modificarle se inadatte rispetto alla nuova situazione che si crea.

Per lavorare in modo consapevole dobbiamo tener conto di questi due livelli:

- oggetto della decisione
- processo decisionale.

Da una parte vi è il contenuto della decisione, con tutti gli elementi che caratterizzano il significato della scelta da compiere tra diverse possibilità e delle conseguenze che inevitabilmente essa comporta; dall'altra vi è lo scambio relazionale che sottostà, il più delle volte indipendentemente dal contenuto della decisione stessa, e che vincola le posizioni dei singoli e del gruppo.

Analizzando il processo decisionario vanno considerati anzitutto gli ostacoli personali che vi si frappongono.

- **Scarsa conoscenza di sé.** Rende impossibile o molto difficile l'individuazione chiara dei propri bisogni e desideri, elemento fondante per prendere una decisione funzionale e nel contempo rispondente al proprio essere.
- **Tensione al conformismo.** Il conformismo è l'atteggiamento di dipendenza di un soggetto nei riguardi di un gruppo, e conseguente sottomissione alle pressioni esercitate dal gruppo sui propri membri. Questa pressione esercitata dal gruppo il più delle volte sfugge alla coscienza dei componenti del gruppo. Tanto più è bassa la stima di sé, tanto più è alta la tensione al conformismo.
- **Dipendenza da...** Si può sviluppare nei confronti sia della autorità formale sia di quella informale, e porta alla percezione della impossibilità di pensare, prendere decisioni e agire in maniera autonoma⁸. Spesso il soggetto dipendente non volendo rinunciare alla tutela (determinata da questa situazione) in cui trova sicurezza, preferisce accettare la situazione e delegare più o meno esplicitamente la decisione al soggetto da cui dipende. Questo esempio tipico di relazione complementare evidenzia come il comportamento di uno dei due soggetti confermi e rafforzi il comportamento opposto dell'altro. Alcuni autori sostengono che le persone e i gruppi tendano a rinunciare al proprio giudizio e a dipendere dagli altri, soprattutto quando la situazione è ambigua ed elevato il livello di incertezza.
- **Scarso realismo.** La scarsa capacità di dare il giusto peso e valore agli elementi della realtà che ci circonda influenza negativamente la possibilità di scegliere tra gli elementi possibili.

⁸ È importante rammentare che la dipendenza non è qualcosa che esiste dentro il singolo individuo, ma che ha la natura della relazione, della interdipendenza e dell'adattamento reciproco. In questo senso chi è dipendente non è consapevole di un problema rilevante per il rapporto interpersonale, di cui l'altro è invece cosciente; il nascondere informazioni o sentimenti rilevanti per il rapporto è dunque un modo per controllare o manipolare l'altro.

- **Difficoltà di porsi obiettivi.** L'incertezza nel riuscire a determinare cosa si vuole e verso dove si vuole andare.
- **Difficoltà a stabilire priorità.** Capacità di dare un ordine di priorità agli elementi della decisione stessa.
- **Incapacità di costruirsi alternative possibili.** Spesso i membri di una organizzazione hanno la percezione di dover decidere «cosa non fare» o «a cosa rinunciare», e non quella di potere scegliere tra diverse opzioni: questo secondo approccio è meno ansiogeno e facilita il processo decisionario. Come osserva Miller: «Tra due scopi negativi e che si escludono a vicenda, il sistema oscilla dall'uno all'altro, ma non tende a prendere decisioni» (Miller 1986, 283). Nella realtà di una associazione, pur esistendo dei vincoli e dei limiti oggettivi, è sempre possibile evidenziare possibilità diverse entro cui poi collocare la scelta.

Oltre a questi elementi bisogna tenere conto dell'influenza sociale e di quanta rilevanza abbia il maggior potere di alcuni rispetto ad altri; si apre così il tema della gestione del potere in un gruppo.

3.4 LA GESTIONE DEL POTERE E DELLE DECISIONI

Esistono almeno cinque possibili tipi di potere che possono essere esercitati da un membro sugli altri. In questa specifica parte, ci riferiamo in particolare al termine designante il possesso da parte di un soggetto della capacità di raggiungere i propri fini nonostante la volontà contraria degli altri; il possesso di tale capacità rende più probabile la subordinazione degli altri, anche se non vengono intraprese azioni dirette ad imporla.

Vediamo dunque i cinque tipi di potere.

- **Potere di ricompensa.** Il soggetto utilizza in modo più o meno sofisticato tecniche di «premio-punizione» su diversi piani della vita dei singoli e del gruppo nel suo insieme.
- **Potere coercitivo.** Il soggetto minaccia, esplicitamente o in maniera sottile, di impiegare mezzi tali da arrecare danni agli altri; questo sia nella sfera materiale sia nelle sfere morali ed affettive. Per quanto riguarda le sanzioni di gruppo si possono citare il disprezzo, le beffe, l'organizzazione tacita di difficoltà, il dare un'ammenda, ecc., mentre per le ricompense il prestigio, la considerazione nel gruppo...
- **Potere di riferimento.** Il soggetto favorisce il processo di identificazione all'interno del gruppo, coagulandolo intorno alla propria figura.
- **Potere dell'esperto.** Il soggetto controlla e sa utilizzare un volume complessivo di conoscenze o informazioni superiore a quello degli altri ed impone la propria volontà sulla base di tale superiorità tecnica.
- **Potere «legittimo».** Il soggetto incarna in sé i sistemi e i valori del gruppo, diventando egli stesso la legittimazione del lavoro e della vita del gruppo.

In queste accezioni il termine potere si differenzia nettamente da quello di autorità, intesa come facoltà di emettere comandi attribuita e riconosciuta dagli stessi soggetti cui tali comandi si applicano, e da quello di influenza, definibile come capacità di modificare il comportamento o il parere degli altri mediante l'espressione di giudizi su materie in cui viene riconosciuta la superiorità dagli altri.

È ovvio inoltre che un ruolo fondamentale rispetto al processo decisionario sia rivestito da chi detiene il potere formale all'interno dell'organizzazione. Quanto più questi aspetti sono espliciti, tanto più facile sarà la possibilità di decidere all'interno del gruppo, e maggiore sarà lo spazio per modificare o correggere le modalità organizzative relative alla decisionalità.

Il momento della decisione è sempre e comunque un punto critico nella vita di una associazione, in quanto sancisce un passaggio dalla sfera dell'affettività a quella dell'efficienza e diventa l'occasione per manifestare i disagi interni; è un momento in cui entrano in gioco in maniera molto intensa le resistenze, le paure, le difese e temi come la diversità, il cambiamento, il futuro, l'autorità, l'aggressività.

3.5 LA GESTIONE DEI CONFLITTI

I temi del conflitto e del consenso sono centrali all'interno della dinamica di un gruppo, in quanto ogni aggregato umano è continuamente impegnato in una lotta fra competizione e cooperazione, fra individualità e conformità, fra libertà di espressione e inibizione dei sentimenti e delle idee.

Esiste una convinzione, largamente diffusa nelle situazioni gruppali, che per poter essere efficaci e produttivi sia necessario essere d'accordo all'unanimità sugli aspetti fondamentali; questa convinzione errata porta a negare esplicitamente la conflittualità presente in qualsiasi realtà aggregativa. Spesso non solo la conflittualità viene negata, ma il mito stesso dell'accordo ad ogni costo resta implicito nel gruppo, che a livello esplicito dichiara la necessità e la ricchezza delle diversità. Questa situazione può essere definita come «pseudo-reciproca». In queste relazioni i soggetti tendono a esibire una facciata di pace e armonia, nascondendo gli sforzi condivisi da tutti per lottare contro i sentimenti di incoerenza e di assenza di significato sottostanti.

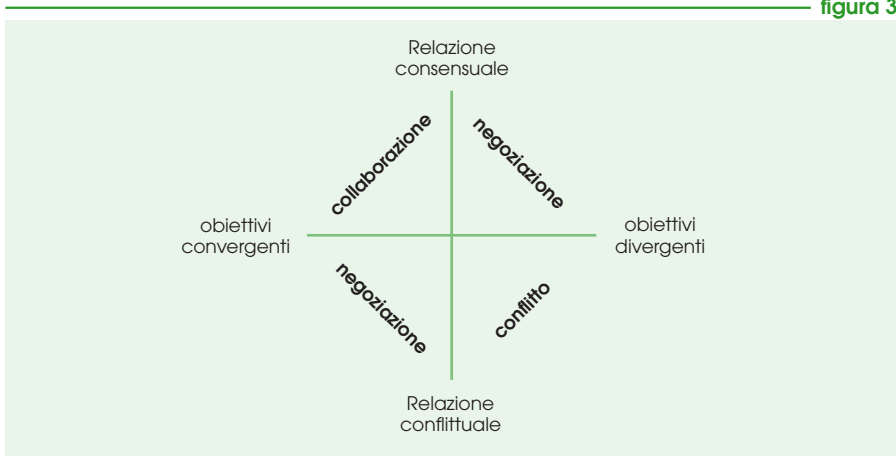
Altre volte una organizzazione di fronte ai conflitti si muove con una modalità opposta, ma avente lo stesso significato interno, cioè agendo con aggressività o mettendo in atto comunicazioni distruttive (squalifica, disaccordo costante soprattutto su cose insignificanti...) senza mai mettere in discussione i temi che al conflitto soggiacciono. Anche in questo caso ci troviamo di fronte ad una situazione che non lascia vie di uscita né spazi per affrontare le cause profonde e le radici del conflitto. I sentimenti di assenza di significato, di frustrazione ed insoddisfazione vengono in qualche modo nascosti e compensati⁹. Anche se di tipo diverso queste due modalità di azione all'interno di un gruppo

sottintendono il problema della negazione del conflitto a livello più o meno conscio. Nelle istituzioni sociali la conflittualità non è di per sé disfunzionale¹⁰, ma lo diventa quando viene negata, favorendo l'insorgere anche di disturbi comunicativi fra le persone. A nostro avviso vi sono due possibili angolature per leggere ed affrontare il tema del conflitto, partendo dal presupposto che il primo lavoro da compiere sia quello di prendere coscienza dei conflitti e degli elementi che vi sottostanno: da una parte vi sono problemi di tipo intrapsichico e dall'altra di tipo sociopsicologico.

Il conflitto latente o manifesto di un gruppo è in parte l'espressione dei conflitti interni a ciascun membro, che trovano una possibilità di collocazione nel gruppo; vi sono situazioni in cui la contrapposizione tra forze interne incompatibili di un soggetto ha la possibilità di essere oggettivata (si potrebbe anche dire personificata) all'interno delle dinamiche di relazione del gruppo. In questo modo il gruppo e la conflittualità in esso collocata costituiscono una copertura deformata degli elementi reali del conflitto intrapsichico esistente. È altresì possibile l'inverso, cioè che qualcuno incarni in sé i conflitti latenti o manifesti del gruppo stesso, non riuscendo più a distinguere ciò che gli è proprio da ciò che è dell'insieme delle relazioni fra le persone.

Il secondo metodo di lettura è esemplificato dallo schema (Figura 3 e Figura 4), che permette di comprendere se e quanto un conflitto sia generato o vincolato da elementi relativi alla relazione fra le persone o dagli obiettivi che il gruppo istituzionalmente ha. Questa schematizzazione non ci dice niente sulla natura intrinseca e profonda del conflitto, ma permette di avere un orientamento per leggere ed eventualmente elaborare delle strategie che consentano alla situazione di evolvere.

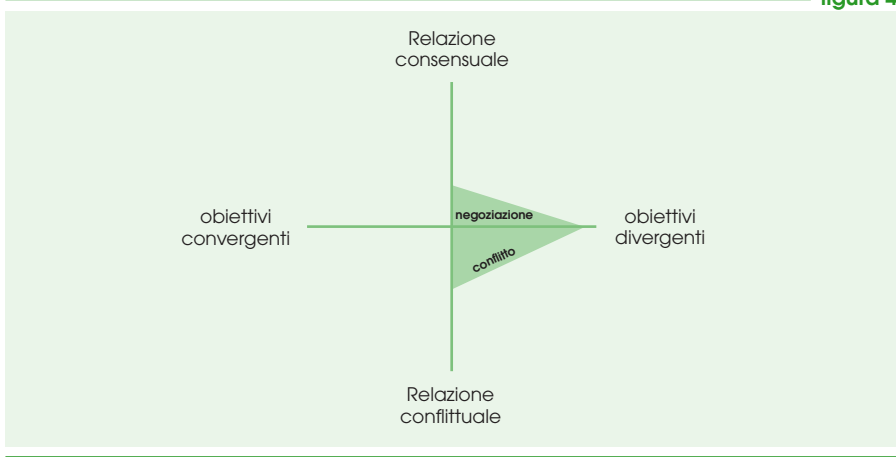
figura 3



Sapere che un conflitto è maggiormente determinato da problemi di divergenza di obiettivi ci può portare ad affrontare prima i problemi di relazione per condurre il gruppo

in una situazione di negoziazione, per poi passare ad una collaborazione affrontando anche le divergenze relative agli obiettivi.

figura 4



È fondamentale per una sana evoluzione di un conflitto che siano chiari gli elementi che lo determinano, definite le controparti che si giocano e la possibilità (percepita anche emotivamente dai componenti) del passaggio per la fase della negoziazione. Infine è da sottolineare come le resistenze ad esplicitare il conflitto possano essere correlate alla resistenza al cambiamento, in quanto ogni possibile movimento reale del gruppo comporta la ridefinizione di nuovi equilibri e mette in moto processi di cambiamento sia del singolo sia del gruppo nel suo complesso.

⁹ È probabilmente impossibile definire se questi siano generati dalla situazione conflittuale o se siano essi stessi a generare in maniera indiretta per pressione delle singole persone la situazione di conflitto; vi è sicuramente una interdipendenza autorafforzantesi fra questi elementi.

¹⁰ Ovviamente non si teorizza il conflitto a tutti i costi; oltre al resto bisogna tener presente che ogni processo conflittuale assorbe energie e rischia alla lunga di allontanare l'equipe dal suo compito. Miller a tal proposito dice: «La separazione aumenta il conflitto tra sottosistemi o componenti di un sistema, e per risolvere le situazioni di conflitto deve essere impegnata una più alta proporzione di processi di adattamento, il che significa che essi non possono essere dedicati a raggiungere gli scopi del sistema complessivo» (Teoria generale dei sistemi viventi, op. cit., p. 279).

4

I DIVERSI MOMENTI DI INCONTRO E LA LORO GESTIONE

La vita di un gruppo è attraversata da momenti di incontro necessari per svolgere le funzioni vitali per la sua esistenza; nei paragrafi seguenti proveremo a tratteggiare alcune indicazioni metodologiche per una corretta impostazione e svolgimento.

4.1 QUANDO USARLI

Utilizzare il gruppo e le sue diverse forme di incontro è utile quando si deve raggiungere uno dei seguenti obiettivi:

- Generare molte idee
- Scambiare opinioni e punti di vista
- Portare problemi in superficie e coglierne i diversi aspetti
- Risolvere problemi
- Prendere decisioni.

Mentre non è assolutamente utile, ed anzi in molti casi può essere dannoso utilizzarli, quando è necessario:

- Organizzare grandi quantità di dati
- Sintetizzare molte idee
- Ricercare informazioni
- Verificare ipotesi alternative
- Stendere relazioni.

4.2 LE AREE INTERESSATE

Tre sono le aree coinvolte nel lavoro di gruppo, così come rappresentate nello schema sottostante (Figura 5). Tutte e tre sono sempre presenti e vanno costantemente gestite e monitorate, in quanto l'esito del lavoro è dato dall'interazione positiva di tutti e tre i livelli. Un gruppo con un interessante contenuto e preparato bene dal punto di vista metodologico, potrebbe non funzionare a causa di un negativo clima emotivo all'interno di esso.

— figura 5



4.3 LE RIUNIONI

Esistono ovviamente tantissimi tipi differenti di riunioni: da quelle più semplici e limitate sia nel numero sia nei temi da trattare a quelle più complesse ed articolate come le assemblee dei soci con qualche decina di partecipanti.

Ma a prescindere dalla tipologia possiamo dire che una riunione è efficiente quando:

- Gli scopi sono chiari e condivisi
- L'agenda e la tipologia di incontro sono chiari sia a chi conduce sia a chi partecipa
- I ruoli all'interno dell'incontro sono chiari e definiti
- Tutti i partecipanti sono preparati e sono stati messi, da parte degli organizzatori, nelle condizioni di partecipare nel miglior modo possibile attraverso informazioni chiare e materiali preparatori
- L'incontro si tiene in un ambiente idoneo ed il clima generale dell'incontro è di tipo supportivo e non distruttivo
- Sono chiare le modalità con cui vengono prese le decisioni, qualora uno degli aspetti dell'incontro concerna scelte da prendere insieme
- Il gruppo è un luogo in cui i problemi reali si affrontano apertamente
- Da parte dei conduttori vengono utilizzate metodologie e strumenti utili a favorire il lavoro comune, lasciando spazio anche alle individualità
- Durante l'incontro tutti si sentono responsabili per l'esito dello stesso.

Infine non bisogna dimenticare che non sempre il gruppo e la riunione sono le forme migliori per affrontare le situazioni.

Quando si configurano le seguenti situazioni probabilmente è meglio non tenere una riunione e trovare strade alternative:

- Non è chiara la funzione della riunione
- Non c'è tempo sufficiente per prepararsi o per preparare l'incontro stesso
- È possibile utilizzare altre modalità di lavoro anche più efficienti, come ad esempio quelle messe a disposizione dalle nuove tecnologie per lo scambio a distanza
- Incontrarsi per parlare di cose già comunque decise a prescindere dall'esito che potrebbe scaturire dalla riunione
- Presenza di un elevato tasso di ostilità o conflittualità, che richiedono tempo ed altri canali per essere affrontati.

Molti esperti di gruppo sostengono che è *"Meglio una riunione non fatta che una mal riuscita"*.

4.4 LE DIVERSE TIPOLOGIE DI RIUNIONE

Come già accennato precedentemente, molte sono le tipologie di riunione¹¹ ed incontro; in questo paragrafo cercheremo di evidenziare quelle che possono interessare la vita di una organizzazione di volontariato.

La comprensione della tipologia della riunione è estremamente importante per chi la deve guidare: capire il tipo di riunione permette di definire il ruolo corrispondente da assumere all'interno di quel contesto.

I raduni pubblici raccolgono gruppi di media dimensione con una presenza che può andare dalle 30 alle 500 persone; ovviamente il numero è indicativo e bisogna tenere presente che al suo aumentare si sviluppano forme reattive tipiche della folla e che in qualche modo snaturano il senso stesso dell'incontro.

La caratteristica specifica, che lo differenzia da altre forme che prevedono comunque un numero elevato di persone, è la presenza di un soggetto esterno che catalizza l'attenzione e che è in qualche modo il fulcro dell'incontro. Spesso il ruolo della persona interna all'organizzazione è quello di presentatore o moderatore dell'incontro, facendo da trait d'union tra la parte interna e quella esterna.

A questa categoria possono appartenere, ad esempio, incontri di presentazione di esperienze di altre realtà, conferenze o approfondimenti su temi interessanti per la base associativa.

I gruppi di discussione invece sono guidati da un vero e proprio animatore interno all'organizzazione che ha la funzione specifica di aiutare le persone a passare dal tipico atteggiamento passivo che si crea in simili situazioni ad uno vitale e partecipativo senza che si sviluppino quelle forme caotiche di parlottio a coppie o piccoli gruppetti. Molte sono le occasioni di incontro di gruppo finalizzato alla discussione di un tema, all'interno di una organizzazione e come vedremo più avanti sarà fondamentale la sua preparazione ed il ruolo del conduttore animatore.

Le diverse forme di **riunione discendente** prevedono un flusso comunicativo predominante che va dall'oratore verso il pubblico. Si differenziano dai raduni pubblici perché in questo caso la persona preposta a dare le informazioni è interna all'organizzazione. Tipica espressione di questa tipologia può essere l'assemblea in cui si presenta l'esito di un progetto o di quanto si sta facendo in associazione; riunione discendente è la presentazione di bilancio, laddove non sia previsto o necessario una approfondita

¹¹ Nel suo libro (Mucchielli, Come condurre le riunioni 1989) l'autore individua 10 generi e li descrive in modo ampio e dettagliato

discussione data da problemi che richiedono il contributo attivo di tutti i soggetti presenti. In tutte le diverse forme in cui si può sostanziare questa macro-tipologia è importante tenere a mente le regole del "parlare in pubblico" e deve sempre prevedere forme di dialogo ed interlocuzione con i partecipanti; questo ultimo aspetto è importante perché permette di rettificare eventuali errori di comprensione, di dare spazio e parola ai partecipanti, di rispondere alle domande ed ai dubbi delle persone coinvolte ed approfondire eventuali aspetti tralasciati nella fase espositiva.

Ovviamente dobbiamo capire quando è meglio tenere questo tipo di incontro rispetto ad altre forme comunicative, quali l'invio di informative specifiche tramite email o utilizzando i sistemi di comunicazione interna del sito web.

La riunione di semplice informazione: riunioni a cui partecipano le persone direttamente coinvolte nel tema trattato, che viene presentato da colui o coloro che detengono le informazioni da trasmettere; le dimensioni possono variare anche in modo significativo, ed ovviamente bisogna tener conto del numero dei partecipanti per calibrare al meglio le modalità di gestione.

Il briefing: di solito viene usata come riunione preliminare ad un qualche evento con le persone coinvolte a diversi livelli nella gestione dello stesso. Si pensi ad esempio ad un momento informativo con lo staff che dovrà gestire un evento quale la festa dell'associazione o un evento di promozione dell'associazione stessa.

L'esposizione di decisioni: rispetto alla riunione per semplici informazioni è una forma che coinvolge maggiormente i partecipanti anche se l'obiettivo non è prendere una decisione insieme, che richiede un'altra tipologia di gruppo, ma favorire la condivisione e l'adesione alla scelta già presa.

Le riunioni di informazione ascendente hanno come scopo quello di ricercare e raccogliere informazioni dal gruppo. Questa forma è poco conosciuta e poco praticata nelle organizzazioni ma si pone un obiettivo molto importante: raccogliere informazioni dalle persone che ne sono in possesso o che sono dentro le situazioni, permettendo di comprendere meglio cosa avviene.

Tale forme di incontro hanno effetti sui singoli e sulla organizzazione molto importanti:

- migliorare le comunicazioni
- ridurre le distanze interne
- alzare il morale delle persone e del gruppo nel suo insieme che si sente maggiormente coinvolto
- aiutare a raccogliere informazioni utili per poi prendere le decisioni.

Questa modalità può essere molto utile nelle organizzazioni molto grandi in modo da favorire in modo ordinato ed organizzato la raccolta delle informazioni che i volontari hanno ed elaborano attraverso le loro quotidiane esperienze nelle attività.

Le riunioni di discussione, vere e proprie, si differenziano dalle altre soprattutto per i

contenuti e le metodologie adottate; ne esistono di diverse tipologie ma tutte esigono un gruppo limitato nel numero in modo da favorire la partecipazione reale ed attiva da parte di tutti. Tali riunioni possono anche avere come finalità la presa di decisioni e la ricerca di soluzioni a problemi che si stanno vivendo come associazione. Esistono poi specifici **gruppi di concertazione o decisione**, in cui il focus dell'incontro è la decisione stessa. Il lavoro del gruppo è quello di discutere ed analizzare i diversi punti di vista e le diverse informazioni possedute dai soggetti presenti. La conclusione di tali forme, quando si tratta di momenti formali ed istituzionali quali ad esempio un consiglio di amministrazione, possono portare anche a delibere che sanciscono in modo formale e legalmente valido le decisioni prese.

4.5 LE CONDIZIONI PER LA PARTECIPAZIONE

Condurre e partecipare sono due diversi ruoli che si possono ricoprire in una riunione; entrambe sono fondamentali per la buona riuscita di un incontro di gruppo. Proviamo, allora, ad esaminare le cinque condizioni fondamentali per promuovere e facilitare la partecipazione ad una riunione:

- Il numero
- Il grado di "maturità" del gruppo
- Le condizioni materiali
- Il morale del gruppo
- La qualità della conduzione della riunione da parte del conduttore.

Numero

Le esperienze di questi anni e le ricerche svolte nell'ambito delle teorie sul funzionamento dei gruppi, dicono che il numero ottimale per lo svolgimento di una buona riunione va da 5 a 10 membri. Il gruppo più piccolo, composta da 3 o 4 persone, è un gruppo povero come realtà sociale in cui i rapporti che vi si stabiliscono dipendono grandemente dalle persone e dalla loro influenza individuale su ognuno degli altri. In questi casi, molto spesso, non vi è la percezione da parte dei singoli partecipanti del gruppo in quanto tale. Un gruppo con un numero maggiore tende a frazionarsi in sotto-gruppi; è possibile evitare il frazionamento ricorrendo ad una struttura ed ad una modalità gestionale autoritaria e formale, con la conseguente distruzione del gruppo come realtà creativa.

Grado di maturità

Non dobbiamo mai dimenticare che un gruppo, anche se composto da persone adulte e, prese singolarmente, mature non esiste in una fase iniziale ma si sviluppa attraverso un lento lavoro di crescita che si realizza per tappe progressive:

- a) Creazione della sicurezza, in ciascun partecipante, nell'essere -in- gruppo, superando

- l'insicurezza e la paura del gruppo come nuova forma di vita relazionale
- b) Creazione della fiducia interpersonale, che si rafforza attraverso i rapporti e le comunicazioni autentiche tra i soggetti
 - c) Sviluppo della partecipazione, che consente a tutti i membri di cogliere la differenza tra la vera cooperazione e le forme di accordo verbale, importante ma non sufficiente per un lavoro maturo nel gruppo
 - d) Strutturazione autonoma del gruppo che man mano si sperimenta e rafforza la propria immagine in relazione alle strutture esterne e alle proprie modalità interne di funzionare
 - e) Auto-regolazione del funzionamento del gruppo, che è la tappa finale della crescita. A questo punto il gruppo sarà capace di scegliere le proprie modalità di lavoro, le procedure da adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati.

La partecipazione di ogni singolo membro dipende moltissimo dal grado di maturità raggiunto dal gruppo nel suo insieme attraverso le tappe appena descritte; la vera partecipazione si sviluppa solo al raggiungimento della terza tappa che assicura un vero dialogo che promuove il dinamismo latente in ogni gruppo e porta all'effettiva cooperazione.

Condizioni materiali

Troppo spesso non diamo la giusta importanza alle pure condizioni materiali, che come vedremo sono invece fondamentali per il buon svolgimento di una riunione ma soprattutto saranno fondamentali per la buona partecipazione.

Il primo elemento importante è la preparazione della riunione, che possiamo distinguere in un *prima/prima* che corrisponde alla fase della convocazione della stessa ed in un *prima*, che comincia con l'inizio vero e proprio dell'incontro. Nella convocazione dobbiamo tenere conto sia del mezzo sia del contenuto; diverso è mandare una convocazione personale scritta in modo formale, inviare una email collettiva o fare telefonate a ciascun partecipante. Scelto il mezzo più adatto al tipo di incontro è importante fornire tutte le informazioni necessarie per la buona riuscita del gruppo, dall'orario di inizio e fine incontro, ai temi da discutere, ad eventuali materiali da leggere prima.

Anche in presenza di una buona convocazione non dobbiamo dimenticare però di riprendere questi elementi prima dell'inizio vero e proprio dell'incontro. Dobbiamo consentire a ciascuno di posizionarsi in modo corretto all'interno della riunione avendo chiari tutti gli elementi necessari.

Altro aspetto di cui tenere conto è il setting. Per quanto possibile è importante creare una atmosfera tranquilla, senza pressioni esterne, possibilmente in un luogo che consenta e favorisca l'interazione di tutti; bisogna considerare tanti piccoli dettagli come la distribuzione delle sedie, la presenza di un tavolo se è necessario usare materiali o prendere appunti, un luogo silenzioso, la temperatura, il ricambio d'aria e tutto ciò che può rendere il lavoro il più confortevole possibile.

La durata varia, ovviamente, in base agli obiettivi prefissati ed ai contenuti da discutere, ma non è male ricordare che oltre le 3 ore scattano dinamiche, sfavorevoli alla partecipazione, quali ad esempio l'abbandono dell'incontro prima della fine da parte di qualcuno o forme di distrazione data dalla stanchezza accumulata. In qualsiasi caso è comunque fondamentale comunicare e concordare con i partecipanti i tempi ed eventuali variazioni in corso: non c'è niente di peggio delle riunioni che si trascinano oltre il tempo previsto senza che il conduttore lo comunichi e lo concordi con i partecipanti.

Morale del gruppo

Il quarto elemento è strettamente legato alle tappe del grado di maturità dello stesso; in aggiunta è possibile menzionare altri tre fattori aggiuntivi che possono incidere sul morale del gruppo nel suo insieme. Esiste sempre una certa influenza della situazione esterna al gruppo e può avvenire tramite una pressione diretta sul gruppo o tramite una pressione indiretta, attraverso un membro del gruppo stesso.

Ovviamente una certa influenza è data dal passato del gruppo: come sono andate le riunioni precedenti, quanto si è riusciti a raggiungere gli obiettivi prefissati ed altri momenti significativi. Inoltre riveste particolare importanza l'immagine futura del gruppo e quanto si pensa che le proprie scelte e decisioni possano influenzare il futuro stesso del gruppo; si pensi ad esempio ad una riunione di un consiglio di una associazione in cui bisogna discutere e scegliere la chiusura di una attività o le modifiche sostanziali ad un servizio che può incidere in modo rilevante con la vita stessa di tutta l'organizzazione.

Conduzione

Infine, la qualità della conduzione delle riunioni inciderà in modo consistente sulla possibilità di partecipazione attiva e consapevole dei membri.

Il conduttore per prima cosa deve essere costantemente attento a ciò che avviene nel qui ed ora ed ai diversi fenomeni psicologici che si sviluppano al suo interno, senza però dimenticare di far progredire il gruppo verso gli obiettivi prefissati in quell'incontro, tenendo conto sia della effettiva maturità del gruppo sia del tempo a disposizione; la gestione del tempo è fondamentale per il buon funzionamento del lavoro, come abbiamo già visto precedentemente.

Per fare questo chi conduce una riunione, deve avere una costante consapevolezza delle proprie attitudini e capacità personali, in modo da calibrare correttamente i propri interventi e le metodologie da adottare.

A tutto questo sottende uno sforzo continuo per sviluppare e mantenere un alto grado di partecipazione, in modo da contribuire al rafforzamento del morale del gruppo e del suo futuro lavoro.

Nei successivi paragrafi approfondiremo alcuni aspetti e metodologie del lavoro del conduttore.

4.6 I PROBLEMI CHE SI POSSONO INCONTRARE

Elenchiamo ora alcuni problemi, connessi alla gestione delle riunioni, che si possono incontrare ed i fattori che li possono determinare.

Problemi legati ai ruoli ed alle decisioni da prendere:

- Ruoli e responsabilità non chiari
- Manipolazione da parte del (di un) leader
- Obiettivi non dichiarati
- Approccio win-lose¹² e non cooperativo
- Questioni non risolte di potere ed autorità.

Problemi legati ai processi gestionali:

- Sindrome dell'animale a molte teste (partecipanti vanno in direzioni diverse)
- Confusione tra contenuti e processi.

Problemi relativi agli aspetti comunicativi e relazionali:

- Attacchi personali (si attaccano gli individui e non le idee)
- Conflitti personali
- Negatività e disinvestimento.

Problemi legati al setting ed al contesto in cui si svolge l'incontro:

- Ambiente non idoneo a tenere incontro
- Continue interruzioni
- Acustica non facilitante
- Scarsa puntualità e tempi non rispettati
- Orario di chiusura non esplicitato.

Problemi relativi alla preparazione della riunione:

- Scarsa preparazione
- Ritardi nelle comunicazioni
- Non chiarezza sui compiti
- Aspettative non chiare e/o non esplicitate
- Obiettivi ed aspettative non proporzionali alle risorse
- Poco tempo
- Poche informazioni
- Compito impossibile.

¹² Nell'approccio "win-lose" le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o di pochi membri del gruppo.

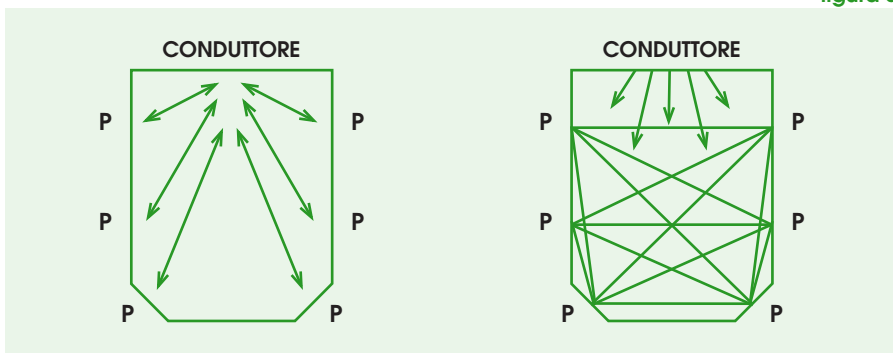
4.7 INTERAZIONE

Ogni incontro, ogni riunione, ogni momento di scambio all'interno di un gruppo è basato sulle interazioni, intese come scambi di idee tra i membri e tra il gruppo: l'interazione è la base della comunicazione interpersonale.

Questo fenomeno è vitale per la vita di un gruppo; pochi scambi, lunghi silenzi, dialoghi anche intensi solo tra due membri del gruppo, iniziative e proposte che cadono nel vuoto sono i sintomi di un gruppo *spento* e non efficace.

Uno dei compiti di chi conduce un incontro è allora proprio quello di stimolare la partecipazione e di provocare interazioni tra i membri, non favorendo tanto lo scambio tra i partecipanti e lui stesso ma piuttosto quelli tra i partecipanti, come esemplificato nei due schemi riportati (Figura 6).

figura 6



Le interazioni sono la fonte energetica per un gruppo ed il loro numero è indicativo per valutarne lo stato di salute. Ovviamente le interazioni non sono sempre di valore positivo o espressione di accordo ed omogeneità; il disaccordo, le opinioni diverse da quelle dei più, le idee e le proposte diverse ed originali sono fonte di interazione, anche se molti sono portati ad evitarle pensando che siano solo segno evidente e minaccioso di conflitto. In realtà, al contrario, le tensioni più pericolose che bloccano il lavoro di un gruppo sono rappresentate dalla mancanza di dialogo, dai silenzi dati dalla tensione e dai conflitti latenti. Il rischio è, per paura del conflitto, di cercare l'accordo ad ogni costo mettendo a tacere pian piano le spinte individuali e lo scambio tra i partecipanti. Il confronto e lo scontro, quando vi è un clima autentico di cooperazione, sviluppano una tensione positiva per la crescita collettiva, che si sostanzia in interazioni tra le persone. In un gruppo maturo, le interazioni portano ciascuno a sviluppare le proprie idee per effetto di quelle degli altri; il gruppo diventa così creativo e produce idee nuove, che nessuno aveva pensato prima, in modo diametralmente opposto a quanto avviene nei gruppi immaturi in cui al massimo si può arrivare a *pareri di maggioranza*.

Alcuni autori distinguono due grandi tipi di interazione: le interazioni mediante opposizione (conflitto o competizione) e le interazioni mediante accordo (combinazione e fusione). Per codificare tali comportamenti può essere interessante utilizzare lo schema che Bales ha costruito e che si trova nell'appendice.

4.8 METODO INTERACTION

Un approccio teso ad affrontare in modo efficace questo aspetto degli incontri ha dato vita ad un metodo specifico: il metodo interaction.

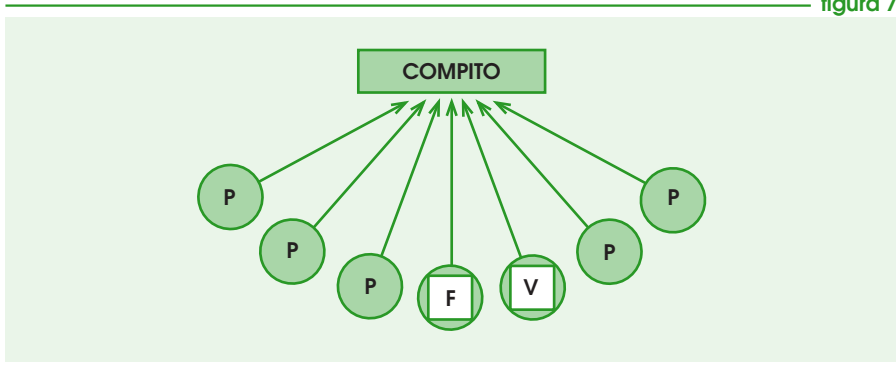
Con le metodologie tradizionali si può verificare un eccesso di informazioni, molti contributi potrebbero andare persi, si verificano ripetizioni e nella maggior parte dei casi l'attenzione del gruppo è dispersa o focalizzata solo su una persona.

Nel metodo interaction, invece, l'azione e l'energia del gruppo sono rivolte al compito; in questa tipologia di conduzione viene redatta la documentazione in diretta favorendo la partecipazione ed il coinvolgimento di tutti.

Come si vede dal grafico (Figura 7) anche il facilitatore ed il verbalizzatore concentrano la loro comunicazione sul compito e non sui partecipanti in modo diretto.

Attraverso le modalità messe in atto e la focalizzazione sul compito, aumenta l'ascolto e l'accettazione reciproca delle idee e di conseguenza aumenta la produttività del gruppo.

figura 7



4.9 LA CONDUZIONE DELLE RIUNIONI

Ovviamente la metodologia di conduzione cambia al variare della tipologia del gruppo, dei suoi obiettivi, del contenuto oggetto di incontro e del tempo a disposizione. Per quanto riguarda la vita di una associazione abbiamo visto alcuni esempi di lavoro

di gruppo e di riunione che è possibile affrontare e che possiamo raccogliere in due macro categorie: assemblee e altre forme ampie di incontro con i soci e momenti più ristretti come i consigli, i gruppi di progetto, gli staff di lavoro etc.

Soprattutto per questa seconda categoria dobbiamo tenere presente alcuni elementi fondamentali di conduzione che nascono dalle teorie sulle dinamiche dei gruppi. Nel momento in cui vogliamo far lavorare un gruppo e *sfruttarne* tutte le potenzialità latenti, il compito essenziale diventa quello di suscitare e di tenere viva la partecipazione dei membri del gruppo. Per raggiungere questo obiettivo un conduttore/animatore deve tenere presente i principi della non direttività¹³ e, ovviamente in modo coerente con il ruolo ricoperto anche nella organizzazione, non dovrebbe intervenire sul contenuto con proprie idee personali, ma dovrebbe preoccuparsi di suscitare, organizzare e *fare da regolatore* per la partecipazione del gruppo.

Questo non sempre è possibile in senso assoluto, come ad esempio nei casi in cui il conduttore di un consiglio sia lo stesso presidente della associazione; è importante tenere a mente questo aspetto altrimenti gli incontri rischiano di perdere completamente la connotazione di reale riunione di gruppo e di conseguenza le sue potenzialità. Dirigere un gruppo non vuol dire trascinarlo verso le proprie idee ma sapere padroneggiare le forze che ogni gruppo ha in potenza, saperle utilizzare ed accompagnarle a rendere il massimo possibile.

La non direttività, così come appena descritta, è un atteggiamento difficile e molto efficace che richiede competenza ed allenamento da acquisire attraverso le specifiche attività di formazione sviluppate in questi ultimi decenni.

Alcune delle schede e degli strumenti messi in appendice possono aiutare nel lavoro di conduzione dei gruppi.

4.10 LA VALUTAZIONE DELLE RIUNIONI

Come per tutte le azioni che si svolgono, anche per le riunioni, è importante pensare ad attività di valutazione e dotarsi di metodologie e strumenti da utilizzare. Ovviamente il conduttore e le persone preposte alla gestione durante il lavoro osservano quanto accade ed attraverso una costante azione di monitoraggio aggiustano il tiro in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. Un lavoro di valutazione al termine di un incontro, ci aiuta a migliorare il modo di condurre, tenendo conto degli errori riscontrati, ma anche a perfezionare la futura partecipazione dei membri, attraverso la presa di coscienza dei ruoli giocati, degli atteggiamenti, delle cause di disagio, di calo di energie e di tutto quanto ha inciso sul suo funzionamento.

¹³ La non-direttività, associata normalmente al nome dello studioso e ricercatore Carl Rogers, era già stata applicata da Kurt Lewin sin dal 1935 nelle sue sperimentazioni con i gruppi.

Valutare una riunione vuol dire sostanzialmente porsi tre domande:

1. Che cosa è avvenuto
2. In che misura gli obiettivi sono stati raggiunti
3. Quale è il grado di soddisfazione dei partecipanti.

Oltre alla "osservazione" che abbiamo già citato, è possibile fare valutazione ponendo le tre domande ai partecipanti, prima della fase conclusiva dell'incontro o fare una riunione di valutazione dopo un certo lasso di tempo, attraverso una intervista di gruppo, soprattutto per le attività più complesse ed articolate. Si può anche iniziare un incontro dedicando del tempo alla valutazione delle riunioni precedenti in modo da porre le basi migliori per quella che sta iniziando. In alcuni casi è utile proporre al termine dell'incontro un questionario di gradimento anonimo che consenta maggiore libertà di espressione ed un momento di riflessione individuale non condizionato dal parere espresso dagli altri.

4.11 IL RESOCONTO DELLE RIUNIONI

Tenere un resoconto, un verbale o comunque una traccia di una riunione è fondamentale sia per mantenere una traccia storica di quanto fatto e delle eventuali decisioni prese sia perché consente di far percepire a ciascuno il valore e l'importanza del lavoro svolto. Tre sono i possibili resoconti:

1. Il riassunto che tenga traccia in modo abbastanza dettagliato dei diversi interventi
2. Il resoconto delle dinamiche intercorse
3. La sintesi dell'incontro e le decisioni prese.

Il primo permette di tenere traccia e di valutare gli interventi, il numero ed il contenuto, ma trascura gli aspetti legati alla vita del gruppo, invece, affrontati dal secondo modello. Il terzo infine è l'unico che andrebbe sempre e comunque realizzato; fissare su carta il risultato del lavoro svolto consente a ciascuno di riconoscersi in modo chiaro nello sforzo del gruppo. Il lavoro di sintesi deve seguire i punti dell'ordine del giorno o la scaletta dei lavori proposti ed infine tutte le risoluzioni finali, anche evidenziando eventuali divergenze o pareri discorsi emersi.

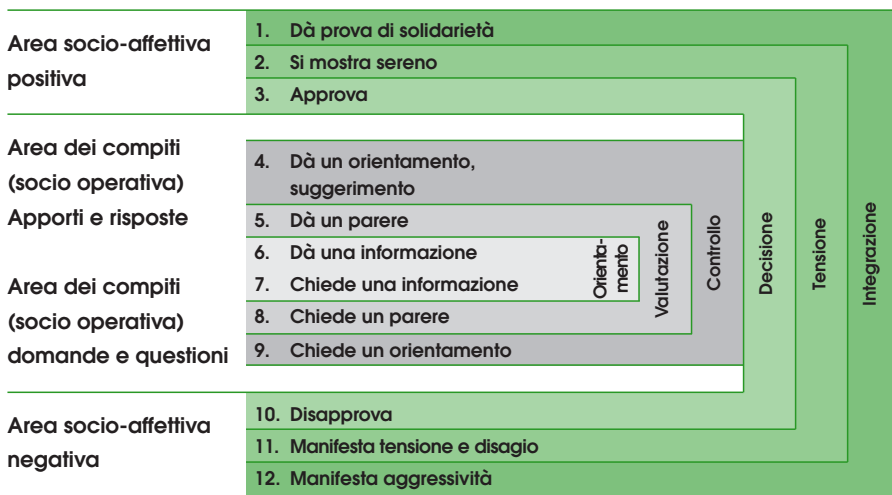
Per svolgere tale attività potrebbe essere utile individuare per ogni riunione una persona che si prenda il compito di redigere il resoconto durante e metterlo a punto dopo la riunione stessa; questo ruolo potrebbe essere ricoperto anche a turno dai partecipanti in modo da permettere a ciascuno di percepire la delicatezza e la difficoltà di questo compito e nel contempo di rendersi sempre più attivi e partecipi alla vita del gruppo. In appendice si trovano diversi schemi che possono essere adattati ed utilizzati per gli incontri in Associazione.

5

APPENDICE – ALCUNI STRUMENTI

Di seguito riportiamo alcuni strumenti di lavoro e facsimili che possono essere utili per la conduzione e gestione dei gruppi in una organizzazione di volontariato.

5.1 ANALISI DELLE INTERAZIONI – BALES



Queste categorie si corrispondono a coppie, partendo dal centro, in funzione di sei problemi: informazione, valutazione, controllo, decisione, tensione e integrazione.

Le sei categorie estreme corrispondono all'area socio-affettiva, mentre quelle centrali all'area socio-operativa.

Categoria	Domande correlate
Orientamento	Cosa cerchiamo?
Valutazione	Quale atteggiamento assumere? Che cosa pensiamo?
Controllo	Come procedere nel tempo che abbiamo a disposizione?
Decisione	Che cosa decidiamo?
Tensione	In quale stato emozionale ci troviamo?
Integrazione	Siamo uniti?

Questo metodo di analisi permette:

1. Caratterizzare ogni intervento
2. Di vedere il flusso delle interazioni
3. Di contare il numero degli interventi per ogni categoria.

5.2 GRIGLIA DI OSSERVAZIONE - BALES

Riunione del

Nome del partecipante

		A	A	A	A	A	A	A	A	A
		A tutti
		
1.	Appoggia gli altri, aiuta, dimostra stima									
2.	Distende e si distende, è allegro e si mostra contento									
3.	Accetta, si dimostra d'accordo, comprende gli altri									
4.	Dà suggerimenti, apporta delle idee, indica delle direzioni possibili									
5.	Dà il suo parere, esprime le sue opinioni, indica delle direzioni possibili									
6.	Commenta, fornisce informazioni, conferma, chiarifica, ripete									
7.	Chiede informazioni e spiegazioni									
8.	Chiede un parere, una impressione, una opinione									
9.	Chiede delle idee e dei suggerimenti									
10.	Rifiuta, mette in dubbio									
11.	Manifesta tensione e accresce la tensione									
12.	Attacca, si difende, dimostra antagonismo, si oppone									

5.3 SCHEMA BARRIERE ALLA PARTECIPAZIONE

BARRIERE	- -	-	+	+ +
LE DIFFERENZE	Non gradisco affatto le opinioni diverse dalle mie e lo dimostro.	Incasso con disappunto il discorso di chi mi contraddice.	Accetto opinioni differenti dalle mie.	Desidero che gli altri siano diversi da me.
I PREGIUDIZI	Mi diverto a urtare i pregiudizi degli altri.	Ignoro i miei pregiudizi, ma indovino facilmente quelli degli altri ed evito di urtarli.	Conosco i miei pregiudizi e mi sforzo di individuare quelli degli altri.	Tengo conto dei pregiudizi. Comprendo.
L'EGOCENTRISMO	Mi impongo continuamente. Intervengo troppo.	Mi ripiego su me stesso per non 'compromettermi'.	Faccio uno sforzo per partecipare, per ascoltare tutti col medesimo interesse.	Sono al servizio del gruppo.
LA RESISTENZA AI CAMBIAMENTI	Mi rifiuto di entrare nel ragionamento esposto se mi accorgo che minaccia di cambiare le mie abitudini.	Accetto di ascoltare, ma rifiutando interiormente.	Ben deciso a non farne niente, adotto tuttavia un atteggiamento attivo.	Comprendo il pensiero dell'altro, anche se mi urta.
LA TENDENZA AL RIFIUTO	Vedo subito l'incrinatura nel ragionamento. Ne approfitto per confutare tutto.	Valuto l'incrinatura nell'argomentazione, senza curarmi della validità del contenuto.	Non accetto completamente il pensiero dell'altro perché mi fermo a dettagli.	Mi sforzo di comprendere l'altro coi suoi difetti e le qualità prima di ribattere.
TEMPO D'ASCOLTO	Sento senza ascoltare.	Troppo attento all'aspetto esteriore.	Ascolto intelligentemente, ma con lacune.	Mi do il tempo di ascoltare.
MODO DI ESPRIMERSI	Nessuno sforzo per esprimermi. Voce monotona, non accentuata. Contegno fisico rilassato.	Non sillabo abbastanza. Nessuno sforzo per essere più chiaro.	Mi assumo la responsabilità di dire chiaramente ciò che so, guardando in faccia l'interlocutore.	Dizione chiara, animata dagli occhi e dai gesti.

5.4 SCHEMA DI AUTOVERIFICA CONDUZIONE

Gruppo del										
1. Non sono stato intralciato da un qualche difetto di preparazione (sala, schizzo di discussione)										
2. Ho cominciato puntualmente										
3. Tutti i membri hanno preso parte alla discussione										
4. Ho interrogato a puntino e in modo "efficace" provocando interessi scambi di vista										
5. Ho evitato di essere autocrate favorendo l'apertura delle idee e la loro libera discussione										
6. Ho mantenuto la discussione sull'argomento, evitando abilmente le discussioni										
7. Ho ascoltato e lasciato parlare il gruppo più di quanto non abbia preso la parola personalmente										
8. Mi sono sforzato di guidare i membri del gruppo a dare il loro parere, pur tenendo conto delle opinioni di tutti e rispettandole										
9. Mi sono astenuto dal prendere parte alle controversie										
10. Ho utilizzato spesso le domande di ritorno o di rinvio										
11. Ho evitato di portare un giudizio sulle opinioni e le idee provenienti dal gruppo										
12. Ho riassunto correttamente, brevemente, segnando i punti d'accordo e di disaccordo										
13. Ho mantenuto costantemente desta l'attenzione di tutti										
14. Ho sorvegliato i miei gesti e i miei atteggiamenti										
15. Non ho omesso alcune tappe del metodo										
16. Ho portato il gruppo a una conclusione ed è stato fissato in comune un piano d'azione										
17. Ho fatto compilare un riassunto della discussione e delle decisioni prese										
18. Ho terminato la riunione in orario										
totale										

5.5 AGENDA ARTICOLATA INCONTRO

Agenda			
Nome del gruppo		Data	
Titolo della riunione		Ora inizio	
Riunione condotta da		Ora fine	
Tipo di riunione (decisoria, informativa consultiva)		Luogo	
Materiali correlati			
Risultati desiderati			
Memorizzatore		Metodo della riunione	
Membri del gruppo		Metodo per le decisioni	
Altri presenti		Decisione finale spetta a	
Punti all'odg	Referente processo	Processo	Tempo da dedicare

Come gestire l'agenda

È opportuno che i membri che parteciperanno alla riunione vengano informati in anticipo, anche attraverso questa scheda, su:

- Tipo di riunione
- Risultati desiderati
- Metodo attraverso cui si prenderanno decisioni
- Chi prenderà la decisione finale
- Metodologia con cui verranno affrontati punti
- Chi richiede la riunione
- Tempi
- Materiali da utilizzare e da consultare prima
- Tempi per ogni singolo punto.

5.6 SINTESI DI UN INCONTRO

Sintesi incontro o riunione			
Nome del gruppo		Data	
Titolo della riunione		Ora inizio	
Riunione condotta da		Ora fine	
Cosa è successo (dinamiche)			
Decisioni prese			
Prossimi impegni			
Il memorizzatore			

5.7 VERBALE INCONTRO

Verbale			
Nome del gruppo		Data	
Titolo della riunione		Ora inizio	
Riunione condotta da		Ora fine	
Verbalizzatore			
Presenti			
O.d.G.			
Elementi rilevanti della discussione			
Decisioni prese			
Decisioni in sospeso			

5.8 AGREEDO.COM: UNO STRUMENTO ONLINE PER LE RIUNIONI

Esistono molti strumenti online, totalmente gratuiti o solo per le funzioni base o un numero ridotto di utilizzatori, che permettono di organizzare e gestire le riunioni. Agreedo.com è uno di questi e permette di programmare una riunione o riunioni ricorrenti e consente di inviare mail di promemoria alle persone coinvolte. Per ogni incontro è possibile definire diverse cose da discutere e decidere che le persone possono vedere prima o "popolare" in modo cooperativo. Infine può essere usato durante l'incontro per tenere i tempi, grazie ad un timer che scatta all'avvio della riunione, e per segnare le cose discusse e decise in modo che restino a disposizione di tutti anche dopo il termine della riunione.

The screenshot shows the Agreedo.com web interface. At the top, it says "Logged in as Giorgio Sordelli (giorgio@sordelli.net) | Settings | Logout". The main navigation bar includes "Home", "Meetings", "Tasks", and "Decisions". A search bar is on the right. Below the navigation, there are several action buttons: Refresh, Delete meeting, Forward meeting, Schedule follow-up meeting, Close meeting, Export, and Print. The main content area is titled "riunione settimanale" and shows a meeting scheduled for Oct 10, 2013 at 5:13 PM. The meeting details include:

- Scheduled for:** Begin: 10/10/13 5:13 PM (Duration: 59 min), End: 10/10/13 6:12 PM
- Location:** Sala riunioni Associazione
- Attendees:** Giorgio Sordelli, volontario1@nomail.it, volontario2@nomail.it
- Options:** Public meeting (unchecked), Moderated meeting (checked)
- Invitation text:** Ciao ti ricordo la riunione di settimana prossima Giorgio Sordelli

 At the bottom, there is a "Send invitations" button and a table with columns "Assigned to" and "Due date".

	Assigned to	Due date
1. vedere elenco iscritti al seminario		
2. Decidere numero massimo partecipanti		
3. Prenotare pausa caffè	volontario1@nomail.it	Oct 18, 2013

6

BIBLIOGRAFIA

- Atzei, Paola. *La gestione dei gruppi nel terzo settore. Guida al cooperative learning*. Roma: Carocci, 2003.
- Bateson, Gregory. *Dove gli angeli esitano*. Milano: Adelphi, 1990.
Bateson, Gregory. *Mente e natura*. Milano: Adelphi, 1984.
- Bion, Wilfred R. *Esperienze nei gruppi*. Roma: Armado, 1980.
- Comunian, Anna Laura. *L'esperienza dei gruppi ottimali*. Milano: FrancoAngeli, 2004.
- Gian Piero Quaglino, Claudio G. Cortese. *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*. Milano: Cortina Raffaello, 2003.
- Gian Piero Quaglino, Sandra Casagrande, Anna Maria Castellano. *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*. Milano: Gian Piero Quaglino, Sandra Casagrande, Anna Maria Castellano, 1992.
- Giuseppe Scaratti, A. Bertani, Ornella Fusè. *La supervisione dell'educatore professionale*. Milano: Franco Angeli, 1999.
- Heap, Ken. *La pratica del lavoro sociale con i gruppi*. Roma: Astrolabio, 1986.
- Lewin, Kurt. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Bologna: Il Mulino, 1951.
- Luft, Joseph. *Dinamiche di gruppo. Teoria e metodo del lavoro con piccoli gruppi*. Milano: CittàStudi, 1997.
Luft, Joseph. *Introduzione alla dinamica di gruppo*. Firenze: La Nuova Italia, 1973.
- Miller, James G. *Teoria generale dei sistemi viventi*. Milano: Franco Angeli, 1986.
- Morin, Edgard. *Il metodo*. Milano: Feltrinelli, 1985.
- Mucchielli, Roger. *Come condurre le riunioni*. Torino: Elledici, 1989.
Mucchielli, Roger. *La dinamica di gruppo*. Torino: Elledici, 1980.
- Pollo, Mario. *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*. Torino: Elledici, 1988.
- Sheriff, Muzafer. *L'interazione sociale*. Bologna: Il Mulino, 1972.
- Spaltro, Enzo. *Conduttori. Manuale per l'uso dei piccoli gruppi*. Milano: FrancoAngeli, 2005.
- Tajfel, Henry. *Psicologia sociale e processi sociali*. Bologna: Il Mulino, 1985.
- Venza, Gaetano. *Dinamiche di gruppo e tecniche di gruppo nel lavoro educativo e formativo*. Milano: Franco Angeli, 2007.
- Watzlawick, Paul. *La realtà della realtà*. Roma: Astrolabio, 1976.



I QUADERNI DELL'UNIVERSITÀ DEL VOLONTARIATO

Ciessevi
Servizio Formazione

Università del Volontariato

tel. 02 45475855

formazione@ciessevi.org

www.ciessevi.org

