

"COMUNICAZIONE E LEADERSHIP"

Corso di formazione per insegnanti

ATTENZIONE

Questo fascicolo è strettamente riservato;
la sua riproduzione è severamente vietata
e viene affidato soltanto a coloro che hanno seguito
un corso con il dott. Carmelo Guglielmino e la dott.ssa Daniela Respini

LA COMUNICAZIONE. NOZIONI FONDAMENTALI.

Definiamo **comunicazione** lo scambio di informazioni tra due o più elementi in grado di emettere e ricevere segnali, intendendo per scambio un processo interattivo che si realizza attraverso un meccanismo di feedback o retroazione.

Perché si possa parlare di comunicazione è necessario :

- che i messaggi in partenza dall'emittente siano percepiti dal ricevente;
- che - oltre ad essere percepiti - i messaggi possano essere interpretati di norma secondo un codice ed in un contesto ;
- che le funzioni di emittente e ricevente possano essere scambiate.

Il processo comunicativo ha una natura circolare. Ciò significa che , se vi sono due soggetti **A** e **B** in interazione tra loro vi sarà uno scambio di informazioni, anche se non necessariamente di natura verbale. Se **A** rappresenta l'emittente del messaggio e B il ricevente, affinché possa continuare questa interazione , B invierà ad A dei messaggi (prevalentemente attraverso il CNV) che consentiranno ad A di regolare la sua comunicazione (continuarla, interromperla, chiarirla...). I ruoli di A e B nel corso dell'interazione saranno intercambiabili.

Tal messaggi che B invierà ad A costituiscono il feedback o retroazione o informazione di ritorno , fondamentale in quanto essa regola il processo comunicativo.

GLI ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

ASSIOMA = proprietà che ha il carattere di verità evidente e perciò non necessita di essere dimostrata

I ASSIOMA . " E' impossibile non comunicare "

- Rifiuto della comunicazione
- Accettazione della comunicazione
- Squalifica della comunicazione
- Il sintomo come comunicazione

II ASSIOMA . " Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto ed uno di relazione "

(Struttura di livello della comunicazione)

- Conferma
- Rifiuto
- Disconferma

III ASSIOMA. " In una transazione comunicativa esistono tanti punti di vista quanti sono i partecipanti.

(Punteggiatura della sequenza di eventi)

IV ASSIOMA. " Due sono i moduli di comunicazione : quello numerico e quello analogico"

(numerico = verbale, analogico = non verbale)

V ASSIOMA . "Tutti gli scambi comunicativi possono essere simmetrici o complementari".

(simmet r ico = basat o sull'uguaglianza, complement ar e = basat o sulla differenza)

LA COMUNICAZIONE PATOLOGICA

Gli **assiomi** della comunicazione, e cioè quelle proprietà della comunicazione che hanno il carattere di verità evidenti, possono comportare delle patologie derivanti da una distorsione di tali principi. Obiettivo di questo capitolo sarà quello di analizzare le connessioni esistenti tra patologia della comunicazione e psicopatologia.

IMPOSSIBILITÀ DI NON COMUNICARE

Si è visto come ogni comportamento, in una dimensione di relazione, ha valore di messaggio, cioè costituisce una comunicazione. Dal momento che il comportamento non ha un suo opposto, è cioè impossibile avere un non comportamento, ne consegue che - essendo la stessa comunicazione un comportamento - non si può non comunicare. Vari sono i contesti in cui si tenterà di non comunicare per evitare di assumersi l'impegno che ogni comunicazione comporta.

Esaminiamo la situazione in cui vi siano due estranei potenziali interlocutori, uno dei quali non ha però voglia di parlare: egli non potrà né fuggire da questa situazione né tantomeno potrà non comunicare. Queste sono allora le sue possibili reazioni:

- A) Rifiuto della comunicazione: consiste nell'inviare il messaggio "non ho voglia di parlare con te". Tale reazione può sembrare sconveniente, creare un'atmosfera imbarazzante, in ogni caso tra i due interlocutori si è comunque instaurata una relazione.
- B) Accettazione della comunicazione: l'interlocutore, anche se non interessato, si rassegna a conversare cercando di fornire il minimo indispensabile di informazioni.
- C) Squalifica della comunicazione: la squalifica è una tecnica che può consentire di difendersi a chi non vuole impegnarsi in una conversazione. Essa comporta un modo di parlare in cui vengono continuamente invalidate le proprie comunicazioni o quelle degli altri. I fenomeni con cui può realizzarsi sono: contraddirsi, cambiare argomento, pronunciare frasi incomplete o incoerenti, usare uno stile incomprensibile, fraintendere, interpretare letteralmente le metafore e interpretare metaforicamente le osservazioni letterali, etc.

Questo tipo di comunicazione è in genere utilizzato da chi, sentendosi obbligato a comunicare, vuole comunque tentare di evitare l'impegno che ogni comunicazione comporta. Nell'ottica da noi utilizzata anche un comportamento apparentemente folle può essere interpretato come l'unica reazione possibile per il soggetto ad un contesto di comunicazione per lui incomprensibile o assurdo.

D) Il sintomo come comunicazione: il soggetto che non vuole parlare può infine addurre come motivazione uno stato di incapacità o un problema che giustifichino l'impossibilità di comunicare (sintomo). Il tipo di comunicazione che in questo caso viene inviata è "non mi dispiacerebbe parlare con lei, ma c'è qualcosa di più forte di me che me lo impedisce". Cioè il soggetto si appella a forze e motivazioni che non può controllare.

LA STRUTTURA DI LIVELLO DELLA COMUNICAZIONE

Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto, cioè trasmette un'informazione, ed un aspetto di relazione, cioè al tempo stesso impone un comportamento. Molti disturbi della comunicazione sono provocati dalla confusione tra i livelli di contenuto e relazione; così - ad esempio - il disaccordo può manifestarsi sia a livello di contenuto che a livello di relazione comportando delle conseguenze molto diverse. Immaginiamo una situazione in cui, tra i due interlocutori, non vi sia un disaccordo in merito al contenuto di un'affermazione, poiché entrambi concordano sull'argomento, e tuttavia vi sono diverse definizioni di sé e dell'altro. Quando una persona comunica con un'altra, a prescindere dal contenuto della comunicazione, essa invia un preciso messaggio "Ecco come mi vedo". La comunicazione umana consente tre possibili reazioni da parte di chi ascolta alla definizione che il primo interlocutore ha dato di sé:

- A) CONFERMA: consiste nell'accettare la definizione che l'altro interlocutore dà di sé, il suo modo di vedersi e questo sembra essere uno dei più importanti fattori che consentono lo sviluppo e la stabilità mentale.
- B) RIFIUTO: la definizione che l'altro dà di sé può anche essere rifiutata, ma il rifiuto, anche quando è molto doloroso, comporta un riconoscimento di quanto non viene accettato per cui non viene negata l'immagine che l'altro ha di sé.
- C) DISCONFERMA: la terza reazione è quella che ha maggiore importanza nell'ambito dello studio della psicopatologia. In questo caso non si guarda più al fatto che la definizione che la persona dà di sé sia vera o falsa, piuttosto viene negata la realtà della persona come emittente di tale definizione. Il messaggio che in questo caso viene inviato è "Tu non esisti".

LA PUNTEGGIATURA DELLA SEQUENZA DI EVENTI

All'occhio di un osservatore esterno, una serie di comunicazioni possono sembrare una sequenza ininterrotta di scambi. Tuttavia sappiamo che le comunicazioni possono essere punteggiate in modo diverso dagli interlocutori, anzi si afferma che la natura di una relazione dipende proprio dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti. Da ciò consegue che è necessario chiarire le discrepanze relative alla punteggiatura di sequenze di interazione perché esse potrebbero condurre ad erronee interpretazioni, sino alle reciproche accuse di cattiveria e follia. Tali discrepanze si creano in genere in quei casi in cui almeno un interlocutore non dispone dello stesso grado di informazioni dell'altro, senza tuttavia esserne consapevole. Ciò che si osserva, quando si manifestano tali discrepanze, è la comparsa di un conflitto tra ciò che si considera la causa e ciò che invece si considera l'effetto; tuttavia noi sappiamo che l'interazione ha una natura circolare per cui questi due concetti non possono essere applicati.

COMUNICAZIONE NUMERICA ED ANALOGICA

Due sono i moduli che consentono agli esseri umani di comunicare: quello **numerico** e quello **analogico**. Il primo ha una sintassi molto completa ed efficace ma manca di un'adeguata semantica per definire la relazione, il secondo ha invece la semantica ma è privo di una sintassi che gli consenta di definire in modo chiaro la natura delle relazioni. Molti errori si originano nell'operazione di traduzione dal modulo analogico a quello numerico, poiché il primo presenta aspetti contraddittori e può essere interpretato in modi diversi e tra loro a volte incompatibili.

INTERAZIONE COMPLEMENTARE E SIMMETRICA

Secondo l'ultimo assioma tutti gli scambi della comunicazione sono **simmetrici** o **complementari**, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza. Va sottolineato come questi due concetti si riferiscono solo a due modalità di interazione ritrovabili entrambe nella normalità in relazione a momenti e contesti diversi. Al pari degli altri modelli di comunicazione anche questi hanno delle potenziali patologie. Il pericolo più frequente che una relazione simmetrica può presentare è quello della competitività: **Lidz** utilizza il termine **scisma** per riferirsi alla patologia dell'interazione simmetrica poiché essa si caratterizza per uno stato di guerra più o meno aperto. In una relazione simmetrica sana i due partner, che sono in grado di accettare le reciproche definizioni che ciascuno dà di sé, nel caso in cui si dovesse arrivare alla rottura, reagirebbero con il rifiuto piuttosto che con la disconferma.

Le patologie delle interazioni complementari presentano invece caratteri diversi ed in genere equivalgono a disconferme piuttosto che a rifiuti del Sé dell'altro. Da un punto di vista psicopatologico esse sono più importanti dei conflitti che possono

manifestarsi in un'interazione simmetrica. Nelle relazioni complementari la natura del Sé di ciascuno può essere mantenuta solo a patto che l'altro assuma un ruolo complementare. Tuttavia lo stesso modello di relazione, cambiata la fase della vita, può divenire una grave limitazione. Consideriamo, ad esempio, il rapporto madre-bambino: non può esistere una madre senza bambino; però questo modello di interazione - che è fondamentale per la prima fase della vita - potrebbe diventare un grave limite per lo sviluppo ulteriore del figlio se ad esso non segue un adeguato cambiamento nella relazione. In relazione al tipo di contesto lo stesso modello può avere la funzione vitale di convalidare il Sé dell'altro o, al contrario, può costituire una disconferma in un periodo successivo o prematuro della storia naturale della relazione. Dal momento che i modelli complementari o simmetrici possono entrambi presentarsi e che i cambiamenti da un modello all'altro costituiscono degli importanti meccanismi omeostatici, da un punto di vista terapeutico, almeno in via teorica, dovrebbe essere possibile utilizzare questi due modelli seguendo una logica terapeutica, favorendo il passaggio dall'uno all'altro in relazione alla specifica situazione.

LE BARRIERE COMUNICATIVE

Per migliorare la propria competenza comunicativa è necessario rendersi conto delle barriere che impediscono di realizzare autentiche relazioni interpersonali.

La validità delle relazioni umane dipende dalla competenza comunicativa dei partners. I processi attraverso cui le persone comunicano tra loro sono legati alle funzioni percettive e fanno parte della dinamica relazionale e della competenza nel ricevere e trasmettere i messaggi.

Interessiamoci al primo aspetto, relativo al rapporto esistente tra percezione e comunicazione.

L'attività percettiva ha la funzione di orientarci nelle relazioni con le persone, le cose, gli avvenimenti. Essa è un processo soggettivo in quanto l'oggetto non viene percepito in modo oggettivo e nella sua totalità, ma nel significato che esso ha per colui che lo percepisce: la percezione è esperienza di qualcosa. Ad esempio il bosco è per il contadino un insieme di alberi, per il cacciatore una riserva di caccia, per il perseguitato un rifugio, per il viandante un posto d'ombra, per il bambino qualcosa d'immenso e misterioso in cui potrebbe smarrirsi. La percezione non è pertanto fotografia della realtà ma piuttosto creazione attiva che il soggetto elabora in base alla stimolazione esterna ed alle proprie esperienze soggettive. Nella comunicazione interpersonale si risente del carattere soggettivo della percezione, in particolare quando i partners in interazione si formano un'immagine personale di se stessi e degli altri: queste reciproche percezioni concorrono in modo decisivo a definire le relazioni reciproche.

LE COMPETENZE COMUNICATIVE

L'Ascoltare è un comportamento complesso. Per analizzarlo bisogna distinguere i seguenti momenti :

- **verificare e concordare le intenzioni** : nelle relazioni interpersonali sorgono i disturbi più gravi quando i soggetti in interazione non sono consapevoli o non concordano sulle reciproche intenzioni del comunicare. Si riscontrano queste situazioni quando i partners perseguono obiettivi differenti, ad es. , se ad una persona che desidera solamente sfogarsi, il partner risponde consigliando e moralizzando, quella non si sentirà per niente compresa e rimarrà insoddisfatta dall'interazione.
- **ascolto empatico**, è un tipo di atteggiamento che consente a chi ascolta di essere aperto nei confronti dell'altro impegnandosi a comprenderlo dal suo punto di vista
- **comportamento di supporto**, serve a sostenere ed aumentare la comunicazione di chi parla.
- **ascolto critico- valutativo**, è necessario valutare criticamente i messaggi dell'emittente.

ELEMENTI DI DINAMICA DI GRUPPI

Affinché si possa parlare di gruppo deve esservi un'interazione tra almeno tre persone. Infatti le dinamiche della coppia (quindi due individui in relazione tra loro) hanno delle caratteristiche del tutto peculiari che si differenziano sia da quelle individuali che da quelle gruppali.

Possiamo chiederci cosa è un gruppo. La risposta non è così semplice come potrebbe sembrare. Il gruppo è innanzitutto un **sentimento di appartenenza**: senza tale sentimento non può esservi un gruppo, esso può manifestarsi in modi estremamente articolati e contraddittori che a volte potrebbero far pensare anche ad una non appartenenza. Questo sentimento deve essere considerato in senso mentale, psicologico come "l'essere presi da".

Il gruppo può ancora essere definito come:

- un'emozione;
- un complesso reticolo di interrelazioni tra individui;
- un'organizzazione mentale;
- il passaggio dal "me" al "noi";
- un operatore psichico, costruito della mente che comprende un aspetto cognitivo ed uno emozionale.

Per Enzo Spaltro è necessario distinguere tra :

GRUPPO PSICOLOGICO > il gruppo esiste nella misura e nei modi in cui viene vissuto dagli individui che lo compongono. I suoi membri vivono in rapporto con gli altri non singolarmente (relazione personale) ma collettivamente (relazione inter-individuale, di ciascuno con tutti)

In esso si manifestano forti tensioni emotive cui è connesso un sentimento di appartenenza.

GRUPPO SOCIALE > è rappresentato da un insieme di persone in interazione dinamica aventi uno scopo in comune.

Nel gruppo psicologico l'affettività sta in figura ed il compito è sullo sfondo.

Nel gruppo sociale il compito sta in figura e l'affettività sullo sfondo.

I SEI ELEMENTI DA VALUTARE

Essi sono: la **dimensione**, la **struttura**, i **ruoli**, la **comunicazione**, l'**influenza** e la **presa di decisioni**, il **consenso**.

La **dimensione**. In merito alla dimensione si distinguono:

- gruppi primari o faccia a faccia in cui i membri si conoscono personalmente tra loro ed hanno relazioni
- gruppi secondari, in cui il grado di interazione è minore ed i legami sono meno stretti (personale aziendale, membri di una nazione).

Il tipo di gruppo che a noi interessa è il **piccolo gruppo** e possiede un insieme caratteristico di proprietà che lo rendono un caso particolare nell'insieme dei raggruppamenti umani.

In particolare :

- è limitato nel numero dei componenti per consentire ad ogni suo membro di avere rapporti diretti, faccia a faccia, con tutti gli altri membri;
- gli scopi ed i bisogni delle persone che lo formano, a cui il piccolo gruppo assolve, sono tra di loro interdipendenti;
- ogni membro è cosciente di essere in un rapporto di interdipendenza con gli altri membri del gruppo;
- le relazioni tra le persone devono essere continue e stabili, perlomeno per un periodo di tempo significativo.

La **struttura**. Ogni gruppo ha la sua ragione di esistere; spesso ha un'attività da svolgere. Non appena un gruppo comincerà ad affrontare il suo compito emergeranno delle differenze tra i membri. Da queste differenze emergerà rapidamente una struttura informale di gruppo, basata sul modo con cui le persone partecipano e su come percepiscono e sentono la partecipazione degli altri. Sovrapposta a questa struttura informale può esservi una struttura formale di qualche tipo: gerarchica, collettiva o egualitaria, oppure mista. Le strutture formali ed informali possono modificarsi.

I ruoli. Un ruolo è un fascio di condotte accettate da tutti, in una società o in un gruppo, connesse ad una determinata posizione all'interno del gruppo stesso o della società. Nei gruppi, i ruoli sono generalmente suddivisi in tre principali categorie: **ruoli di compito**, **ruoli di mantenimento**, **ruoli egocentrici**.

In ogni gruppo parecchie persone possono occupare un certo ruolo, e molte persone vorranno avere per sé parecchi ruoli.

Il compito di un gruppo è dato dalla risposta alla domanda "Per che cosa siamo qui?". Ogni gruppo ha un compito o un lavoro da svolgere; per avere un buon esito tale lavoro deve essere portato a termine, e i membri che occupano ruoli di compito devono far sì che questo accada.

I ruoli di mantenimento, si occupano invece di mantenere il gruppo unito sufficientemente a lungo per portare a termine il suo compito.

I **ruoli egocentrici** sono invece quelli assunti da persone che tendono a mettere le esigenze personali al di sopra di quelle dell'intero gruppo. Un esempio è rappresentato da chi blocca sempre ogni proposta, o magari solamente qualsiasi proposta fatta da "X".

La **comunicazione**. Non ci soffermeremo su questo punto perché già ampiamente trattato.

L'**influenza e presa di decisioni**. Se una persona nel gruppo ha una certa influenza su qualsiasi altra, ne diventa il **leader**, e il gruppo assume un certo tipo di struttura gerarchica.

Nei gruppi democratici ogni membro ha più o meno la stessa influenza degli altri, anche se una influenza alla pari è pressoché impossibile da raggiungere.

La struttura di un gruppo e i suoi modelli di influenza sono strettamente legati a come vengono prese le decisioni al suo interno. Le persone al fondo della gerarchia, che non possiedono le sufficienti informazioni né un'adeguata influenza, saranno considerate da chi sta gerarchicamente in alto, come incapaci di prendere qualsiasi decisione. Chi decide, invece, non tarderà ad acquistare molto più potere di quanto già non ne abbia. Il modo con cui si prendono decisioni è davvero democratico solo quando ciascuno dà il proprio contributo sulla base di un'influenza "informata", e quando ogni contributo è considerato equamente.

Il **consenso**. Questo è un termine spesso erroneamente interpretato come un totale accordo da parte di tutti su ogni punto di una decisione. Consenso significa che, anche quei membri che non la ritengono una gran decisione, sono disposti a proseguire nella linea intrapresa senza brontolare o cercare di tergiversare o cambiare la decisione.

L'INSEGNANTE E I PROCESSI DI GRUPPO

Talvolta sussistono dei pregiudizi che accompagnano l'azione dell'educatore in un gruppo:

- Insegnamento di gruppo, processo di gruppo, dinamica di gruppo, formazione di gruppo, orientamento di gruppo significano pressappoco la stessa cosa.

In realtà con la parola gruppo si intendono spesso cose differenti ma nel territorio interdisciplinare (psicologico, sociologico, pedagogico, antropologico, medico, filosofico) in cui vengono studiati i gruppi, la terminologia richiede una certa precisione di linguaggio.

- Lo scopo dell'educazione di gruppo è lo sviluppo personale.

In realtà pur essendo lo sviluppo personale lo scopo di ogni processo educativo, non è possibile considerare le situazioni di gruppo in termini così vaghi, esse hanno come finalità una maggiore consapevolezza del mondo intesa sia come conoscenza di esso che come appartenenza ad esso.

- L'educazione di gruppo è essenzialmente un metodo per una migliore "trasmissione di informazioni e nozioni".

In realtà l'informazione di tipo educativo, lavorativo e sociale è un punto centrale del processo di maturazione individuale, ma non ne rappresenta che la fase iniziale. Per questo motivo il metodo di gruppo nella situazione educativa si avvale di processi informativi, ma agisce soprattutto a livello delle decisioni e delle scelte individuali.

- L'istruzione individuale può sempre sostituire quella di gruppo e non viceversa. L'educazione di gruppo non è un processo di ripiego, valido quando non può essere utilizzata l'educazione individualizzata. Questo pregiudizio è basato sulla scarsa conoscenza dei processi di gruppo a livello educativo.

- L'istruzione di gruppo è qualcosa di molto simile alla terapia di gruppo. Pur essendo rintracciabili elementi terapeutici in ogni azione educativa, si deve considerare la formazione di gruppo come un fatto assolutamente ordinario e non straordinario come si possono invece considerare i processi terapeutici.

- Un buon educatore è capace di inserirsi spontaneamente in un gruppo di allievi. Pur dipendendo l'inserimento in un gruppo dalle caratteristiche di personalità dell'educatore, esso è per lo più il frutto di conoscenze teoriche ed esperienze.

- Formazione di gruppo ed in gruppo sono termini equivalenti. Oppure in altre parole: basta mettere insieme gli allievi secondo certi criteri per ottenere un'educazione di gruppo. In realtà l'educazione di gruppo usa il gruppo come metodologia e si rivolge al gruppo e non ai singoli elementi che lo compongono.

- Un'educazione di gruppo può attenuare la creatività e l'individualità. Questo è un pregiudizio molto diffuso che non tiene conto del fatto che l'educazione di gruppo è un plus rispetto all'educazione individuale, è un completamento di quest'ultima. La situazione di gruppo non è fine del processo educativo ma è mezzo con un notevole potenziale di gioco, creatività futuro.

- Una formazione di gruppo tende a diminuire il senso di responsabilità, le decisioni individuali, le assunzioni di rischio.

Come a dire "se un individuo è abituato a lavorare con altri, male si adatta sbrigarsela da solo". Piuttosto gli studi dimostrano che se un individuo è abituato a lavorare da solo sarà difficilmente capace di lavorare con altri, mentre se è capace di lavorare con altri, sarà a maggior ragione capace di sbrigarsela da solo.

Se questi sono i pregiudizi che accompagnano l'inserimento di un educatore in un gruppo, occorre chiedersi quando un educatore può trovarsi ad entrare in un gruppo. La risposta è sempre, quando deve ottenere la partecipazione del gruppo. Nel dettaglio l'educatore deve inserirsi nel gruppo quando:

1. deve insegnare, qualunque nozione può trarre dalla tecnica di gruppo un miglior livello di comunicazione.
2. deve consigliare, il consiglio su problemi scolastici ed anche personali fa parte integrante del processo educativo; consigliare significa aiutare il processo di

utilizzazione delle potenzialità, di consapevolizzazione dell'individuo circa il proprio mondo ed è quindi un momento importante nel processo di formazione.

3. deve orientare, l'informazione circa le carriere scolastiche e lavorative, l'insegnamento a scegliere, il continuo supporto alle scelte rappresentano un grosso impegno per l'educatore, che può diminuire e rendere parimenti efficace il suo impegno in situazioni di gruppo.

4. deve de-specializzare, il carattere sempre più specialistico della scuola e della formazione rendono difficile la consapevolezza del proprio mondo e l'attualizzazione della risorse individuali. Il gruppo può consentire l'emergere delle potenzialità di ognuno.

5. deve educare bambini perché diventino adulti, deve quindi essere a conoscenza delle caratteristiche del processo evolutivo per sapersi inserire come figura di sostegno e stimolo in ogni fase del ciclo di vita dell'alunno.

6. deve sperimentare metodi e tecniche nuove di insegnamento, in questo caso la discussione di gruppo può essere molto utile per valutare l'opportunità o meno di un sussidio diverso da quello tradizionale, o sperimentare nuove soluzioni alternative.

Il processo educativo deve aiutare l'acquisizione, nel corso degli anni, dei seguenti vissuti fondamentali:

1. **il senso della fiducia**
2. **il senso dell'autonomia**
3. **il senso dell'iniziativa**
4. **il senso del compimento**
5. **il senso dell'identità**
6. **il senso dell'intimità**
7. **il senso della produttività**
8. **il senso della responsabilità**

(HAVINGHURST dalla concezione di ERIKSON)

I compiti basilari di ogni azione educativa sono quelli che tendono al divenire degli individui verso una personalità matura. Il concetto di maturità, difficile da definire, è pur sempre alla base di ogni azione educativa. Noi oggi possiamo intendere la maturità più che come normalità come **consapevolezza del mondo**. E' tanto più maturo un uomo quanto maggiormente è consapevole del mondo in cui vive, cioè quanto maggiormente è libero rispetto ad esso.

Per insegnare ad ampliare questa consapevolezza l'educatore deve lavorare innanzitutto per ampliare la propria consapevolezza, porsi degli interrogativi, problematizzare la sua professionalità.

Questi sono alcuni quesiti che egli dovrebbe porsi:

- Come posso indurre i miei alunni a lavorare meglio e imparare di più?
- Le misure disciplinari sono collegate al comportamento di gruppo?
- Come posso comunicare più efficacemente con la mia classe?
- In che misura i miei alunni dovrebbero determinare che cosa bisogna studiare e come devono essere valutati?

- Fino a che punto io seguo un progetto predeterminato nello svolgere il mio corso? Fino a che punto posso permettere dei cambiamenti nel mio piano generale e nel mio piano giornaliero?
- Il morale della classe mi riguarda in qualche modo? O si tratta di una questione indipendente da me nel mio ruolo di insegnante?
- Che rapporto c'è tra la qualità dei miei rapporti con i miei colleghi e superiori ed il mio lavoro in classe?
- Dovrei dire la mia opinione nell'impostazione della politica scolastica o questo non è un mio compito?
- E' utile pensare a se stesso come leader in classe? E che tipo di leader dovrebbe essere l'insegnante? Come posso capire che tipo di leader sono io?
- Ed i genitori? Come posso imparare a collaborare più efficacemente con loro?
- Come fare per migliorare il mio campo di specializzazione? I miei studi ed il mio sviluppo intellettuale sono solo un problema personale o sono anche una funzione dei processi di gruppo nell'ambito della scuola?
- E' possibile migliorare la mia capacità di lavoro con i gruppi senza diventare un manipolatore? Qual è l'importanza dell'etica nella dinamica di gruppo?

Se l'insegnante riesce ad essere più cosciente e più aperto nei confronti delle proprie capacità e dei propri limiti, potrà altresì generare una maggiore fiducia nei suoi alunni e avrà meno necessità di nascondersi dietro il suo status sociale.

IL GRUPPO NELL'INTERVENTO EDUCATIVO

La consapevolezza di una specificità del gruppo in educazione è abbastanza recente.

Secondo la definizione di K. Lewin il gruppo è qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri; ha una struttura propria, fini peculiare relazioni particolari con altri gruppi; i suoi membri sono interdipendenti; esso può essere definito come una totalità dinamica, per cui un cambiamento di stato di una sua parte qualsiasi interessa lo stato di tutte le altre.

Secondo la definizione di H. Schein il gruppo è un luogo di interazione attiva; condizione di questo è che le persone che lo compongono siano in reciproca interazione, psicologicamente consapevoli l'uno dell'altro, percepiscano sé stessi come un gruppo.

IL T-GROUP. Nei setting di formazione degli adulti l'esperienza di lavoro con i piccoli gruppi secondo tecniche e riferimenti teorici determinati è ormai pratica consolidata. Il T-group, o gruppo di base, come verrà poi conosciuto in Europa, si origina dall'esperienza di Lewin e della sua scuola ed è considerato il prototipo del gruppo autocentrato, cioè orientato all'esplorazione delle relazioni fra i suoi membri.

Esso nacque casualmente nel '46 per un'intuizione, secondo il modello gestaltico, in virtù del fatto che alcuni partecipanti ad un corso di aggiornamento per insegnanti gestito dal gruppo di Lewin, in USA, assistendo per caso ad una riunione dello staff di formazione, trovarono più interessanti le considerazioni che i membri del gruppo docente facevano sulle relazioni all'interno del gruppo piuttosto che i contenuti programmatici del corso

stesso. Da allora i partecipanti vollero essere ammessi alle sedute di discussione sull'andamento del seminario.

Il T- group venne quindi concepito come lo spazio laboratoristico ideale, entro il quale studiare i fenomeni derivanti dall' interdipendenza, in una totalità sistemica dinamica, del tutto affrancata dalle remore contingenti rappresentate dai vincoli strutturali propri dell'organizzazione di appartenenza o dal riferimento a contenuti determinati. Si postulava inoltre che l'apprendimento effettuato su di sé attraverso l'esperienza di T-group contenesse un forte potenziale di cambiamento sul piano più generale dei rapporti sociali.

Caratteri tecnici del T-group nella sua forma canonica sono: la non conoscenza fra i partecipanti del corso; la residenzialità; una durata oscillante fra i 9 e i 15 giorni; un'articolazione in sedute di gruppo, intergruppi e plenarie; un compito consistente nell'analisi della relazione all'interno del gruppo finalizzata all'apprendimento delle modalità personali di relazione e di percezione e più in generale dalle modalità di funzionamento e di relazione dei gruppi sociali; l'interdizione dell'azione e un lavoro esclusivo sull'espressione, verbale e non, facilitata dalla presenza di un conduttore che aiuta ad analizzare, rilevare e riflettere sulle esperienze fatte.

IL GRUPPO ROGERSIANO. Direttamente legata alla psicologia umanistica di Rogers si è diffusa, poco dopo la nascita del T-group, la pratica dei "gruppi di incontro": mentre nei primi l'obiettivo è soprattutto quello di consentire ai partecipanti un apprendimento alla dinamica di gruppo, cioè dei diversi fenomeni che accompagnano la vita di un gruppo, nei secondi, detti "gruppi di incontro" l'obiettivo è quello di facilitare volta per volta la manifestazione immediata e spontanea da parte dei partecipanti degli affetti e dei sentimenti che essi nutrono gli uni nei confronti degli altri: l'attenzione è posta quindi sulla sfera affettiva e su una totale liberazione dei vissuti in un clima di tipo non direttivo.

IL GRUPPO NELLA PROSPETTIVA PSICOANALITICA. All'interno della psicoanalisi la riflessione sul gruppo e i lavori con i gruppi, in chiave terapeutica, riabilitativa e formativa, sono molto estesi. In Freud l'attenzione al gruppo è mediata dalla lettura del fenomeno della folla e della perdita di individualità legata a questa esperienza, dalla provvisoria identificazione con il leader-padre che rende i fratelli tutti uguali. Allo stesso modo Freud tese ad attribuire ai fenomeni di gruppo gli aspetti libidici di relazione nella coppia analitica e nella famiglia. In seguito è stato posto in luce come la situazione di gruppo, particolarmente nelle situazioni meno strutturate su compiti di lavoro, attivi fenomeni regressivi, di fusione ed identificazione narcisistica. In particolare si è visto come la fantasia prevalente realizzata in forma allucinatoria sia quella della presa di possesso della madre, interdetta dal complesso edipico. Attraverso il capo è celebrata tale fusione dei membri del gruppo con la madre. In questa dimensione regressiva si genera un'ideologia di tipo egualitario che annulla la differenza e che nega la generazione stessa, il proprio essere prodotto di una storia e della storia, sostituendoli con un eterno presente utopico.

Diversa è la situazione del gruppo scolare già evidente nella struttura spaziale della classe rispetto al cerchio tipico del T-group o gruppo base: la disposizione circolare o ellissoidale evoca negli interessati un'immagine femminile e materna, mentre la

disposizione a file come nella scuola ha il fine inconscio di rompere la prevalenza dell'immagine femminile e di imporre quella dell'immagine paterna. L'ingresso dell'adulto nel gruppo scolastico ha una duplice funzione: interrompere una fusionalità illusoria e incontrollabile, che comporta la fantasia di possesso della madre; e costituire, nell'ambito del gruppo, un polo di identificazione comune che, come indicato nello schema freudiano, assume il ruolo del padre e in nome di questo ruolo propone un ordine, le norme e le sanzioni, gli obiettivi.

Importante è anche la posizione di Bion sul lavoro nei gruppi per la sua originalità concettuale. Egli si ricollega alla riflessione di M. Klein, considerando il gruppo come una situazione tipicamente regressiva, all'interno della quale riemergono vissuti primari di fusione con la madre e di ambivalenza affettiva nei suoi confronti.

Ogni gruppo si fonda su ciò che l'A. chiama "assunto di base": in ogni individuo esisterebbe una capacità che in una situazione di gruppo si libera e lo porta a identificarsi immediatamente con altri per realizzare una fantasia primitiva detta appunto assunto di base. Così esistono gruppi che sono fondati sull'assunto di base della dipendenza, oppure di attacco-fuga, oppure di accoppiamento.

Nel 1° caso la fantasia è che il gruppo si sia riunito per essere alimentato da un capo che si occupa completamente di lui: in questo caso sono in gioco stati emotivi di colpa e depressione.

Nel 2° caso l'attesa è quella di combattere, è il capo è pensato come colui che fornirà l'occasione di effettuare tale conflitto: qui sono in gioco ira ed odio.

Nel 3° caso la fantasia è l'attesa messianica di un salvatore partorito da una coppia del gruppo, che però non deve realizzarsi pena la perdita dello stato di speranza e il ritorno ad una condizione distruttiva, tipica dell'ambivalenza degli stati primitivi. Qui lo stato emotivo è di speranza messianica, di amore interdetto.

Tali assunti sono aspetti bloccati nella vita del gruppo, che persistono e di cui va tenuto conto per il buon raggiungimento dei risultati del compito.

Il gruppo di lavoro è per Bion gruppo rivolto alla realtà e allo sviluppo, e quindi impegnato a contenere la resistenza e l'immobilità dell'assunto di base per orientare all'apprendimento, all'esperienza.

Il gruppo di lavoro comporta un livello di funzionamento mentale presente in ognuno (nella struttura gruppale della personalità di ognuno), che può essere sempre attivato.

Esso implica:

- contatto con la realtà,
- tolleranza delle frustrazioni
- controllo delle emozioni (cioè degli assunti di base)
- e si rinforza grazie ad un addestramento specifico e a una volontà di cooperazione.

Progressivamente Bion individuerà nella compresenza di un lavoro di tipo razionale e di istanze perturbative di tipo affettivo l'insieme necessario al cambiamento, e quindi indicherà nel perseguimento dei compiti conoscitivi e nell'elaborazione simultanea di nuclei fantasmatici e affettivi il dispositivo inevitabile del cambiamento e dello sviluppo.

PROBLEMI E CONFLITTI NELLA VITA DEL GRUPPO

Gli studi sulle dinamiche dei gruppi hanno mostrato delle costanti non solo nello sviluppo positivo di un buon gruppo, ma anche per quanto riguarda la presenza di problemi. Cerchiamo di esaminarli.

- ▲ **Potere e leadership.** Nei gruppi sperimentali, la persona più produttiva in termini di compito è considerata dal gruppo come il leader. Tuttavia - dopo una serie di incontri - questa persona - se è ancora giudicata la più produttiva - è quella che piace meno.
- ▲ I problemi di potere e di leadership possono essere affrontati attraverso una struttura di gruppo in cui il coordinamento è svolto a rotazione, in modo che una persona a turno si prenda la responsabilità dell'ordine del giorno e dello svolgimento dell'incontro.
- ▲ A parte i cambiamenti nella struttura formale, è decisivo instaurare un'atmosfera calda e rassicurante che può gradualmente aiutare a ridurre le tendenze psicologiche a dominare e lasciarsi dominare.
- ▲ **Elites.** Un'élite è un piccolo gruppo di persone che possiede un certo potere su un gruppo più grande, spesso senza il consenso di quest'ultimo. Nelle organizzazioni informali, le élites possono essere gruppi di amicizia o di simpatia la cui coesione si manifesta nell'ascoltarsi l'un l'altro con molta attenzione senza interrompersi, nell'adeguarsi più facilmente gli uni agli altri e nel saper riprendere il punto di vista degli altri. Dal momento che poi spesso vi sono dei contatti informali al di fuori del gruppo aumenta la loro coesione e la possibilità di avere un potere maggiore nel decision making.
- ▲ **Noia.** La noia può nascere dal fatto che il lavoro non è interessante in sé o dal fatto che le persone sono stanche o alienate. E' pertanto necessario avere delle competenze per analizzare il clima del gruppo, nel ruolo di animatore, per rendere il lavoro più interessante, per motivare i partecipanti, per creare delle ottimali condizioni di lavoro.
- ▲ **Confusione.** Sono molte le ragioni di confusione negli incontri. Ogni persona pensa in modo diverso e si distingue per la sua capacità di seguire argomenti astratti o cose concrete. Si può alludere a fini opposti e fraintendersi, si può usare un linguaggio o un gergo diverso, si può parlare di persone o idee non familiari agli altri, si può anche perdere di vista lo scopo dell'incontro.
- ▲ **Mancanza di disciplina.** La parola può sembrare fuori moda ma, come si richiede autodisciplina per essere efficaci a livello personale, così nel gruppo una disciplina è necessaria perché si possano prendere decisioni e realizzarle. E' d'aiuto incoraggiare se stessi e gli altri a considerare una

decisione presa con il consenso di tutti come un contratto stipulato dai membri del gruppo.

- ▲ E' poi una responsabilità individuale e collettiva vedere se la decisione è stata rispettata.
- ▲ **Atmosfera negativa e di sfiducia.** Si verifica quando ciascuno dà la peggiore interpretazione ad ogni parola detta, storce il naso ad ogni proposta o suggerimento e fa degli interventi maliziosi, magari su singole persone.

FATTORI DI CAMBIAMENTO ALL'INTERNO DEI GRUPPI

Il gruppo può offrire ai singoli membri l'opportunità di crescere e cambiare in meglio attraverso **il riconoscimento positivo, la fiducia ed il calore umano.**

- **Riconoscimento positivo.** Spesso l'immagine che ciascuno ha di sé si è costruita attraverso piccole esperienze quotidiane, nelle quali l'idea che abbiamo di noi si è formata e riformata, consolidata e contraddetta. Uno dei modi migliori per incoraggiare una persona a cambiare è quella di contraddire gli aspetti negativi dell'immagine che ha di sé e rinforzare, invece, quelli positivi. Una tale conferma deve comprendere valori, umanità, bontà, capacità di assumere responsabilità. La conferma può essere verbale e non verbale, spontanea o strutturata. Per esempio offrire la possibilità a tutti, prima o poi di decidere cosa fare o guidare un'esperienza, conferma il fatto che ognuno può esercitare tale responsabilità.
- **Fiducia.** Nella nostra cultura, in genere, si insegna ai bambini a non fidarsi degli estranei. Nell'età adulta questo apprendimento interiorizzato si trasforma in naturale sfiducia e diffidenza verso l'altro, influenzando le nostre reazioni verso gli estranei ma anche i nuovi arrivati, persino in situazioni che possiamo definire sicure. La fiducia è qualcosa di totale: o ci fidiamo di qualcuno o non ci fidiamo affatto. La fiducia parziale (o meglio la sfiducia parziale) può a volte impedire il raggiungimento di obiettivi educativi pertanto è necessario promuovere i sentimenti di fiducia all'interno del gruppo.
- **Calore umano.** Ancora più difficile che esprimere fiducia, specialmente per gli uomini, è l'esprimere calore. L'ambiente competitivo nel quale viviamo rende l'espressione affettiva qualcosa di marginale nella nostra società. Il calore umano può essere comunicato con linguaggio verbale ma anche, e soprattutto, con linguaggio non verbale, con atteggiamenti e, a volte, con il contatto fisico.
E' possibile strutturare delle situazioni ludiche che consentano di promuovere il riconoscimento positivo, la fiducia, il calore umano.