

Dispense della scuola di Counseling Transteorica Di Lorenzo Barbagli

1. Gli spazi di educabilità, le funzioni educative e le questioni aperte nel rapporto tra leaders e followers

Il leader, il manager, tutti coloro che svolgono un ruolo di guida e di direzione all'interno di un'organizzazione, svolgono in effetti anche mansioni di tipo direttamente educativo.

Se passiamo in rassegna le varie funzioni ed i vari stili di leadership che abbiamo per ora analizzato, è facile individuare gli argomenti esplicitamente interconnessi con l'educazione delle persone e dei gruppi.

Motivare verso gli obiettivi è l'incoraggiamento ed il coinvolgimento nell'educazione, ispirare le visioni e dar spazio alle idee altro non è che insegnare l'espressività e la creatività, approfondire le tecniche e gestirle secondo modelli di empowerment è la crescita rispetto alla consapevolezza di sé, delle proprie potenzialità e debolezze e l'apertura all'incontro con l'altro.

E' sempre Scurati¹ (in realtà uno dei pochi pedagogisti che hanno affrontato il tema pedagogia e leadership) a definire alcuni compiti educativi del leader e del dirigente verso i suoi sottoposti.

La *gestione del cambiamento e l'innovazione* nelle organizzazioni dovuta alla dinamicità del mercato e della società è esso stesso motivo, necessità e funzione della leadership, che incontra direttamente l'attitudine delle persone a sopportare il cambiamento². Con essa lo *sviluppo e l'apprendimento* sono questioni connesse ed intersecate sia alle questioni strutturali del management, sia a quelle di leadership e espressamente si riferiscono agli ambiti di educabilità delle persone.

L'analisi delle *situazioni* è di nuovo ambito delle scienze dell'educazione e con esso molte parole chiave della cultura aziendale che provengono direttamente dall'ambito dell'educazione.

Educazione allo spirito di gruppo, l'assertività, i modelli di comunicazione, la riflessività, la gestione dei conflitti e con essi tutte le questioni dell'educazione degli Adulti e dell'Educazione Permanente di mencarelliana memoria riportano alla necessità di un'attenzione educativa nella leadership.

Cercando di riassumere in un quadro organico le funzioni educative della leadership propongo la distinzione delle seguenti aree:

area delle funzioni organizzative; è questa l'area più vicina al management, delle funzioni burocratiche, della costruzione dell'efficienza organizzativa, della razionalizzazione del lavoro, dell'assertività, dell'orientamento al lavoro, dell'apprendimento delle capacità e delle funzioni di controllo e gestione. Axiologicamente siamo nella sfera dell'educazione alla responsabilità.

area delle funzioni e delle pratiche produttive; nell'ambito imprenditoriale è questo l'ambito dello sviluppo dell'intraprendenza, del cosiddetto *risk tacking*, dello sviluppo della motivazione, della efficacia produttiva, del problem solving e del coraggio, della reattività e dello sviluppo del senso di partecipazione attiva e del senso di giustizia.

area della creatività e dell'innovazione; il riconoscimento delle potenzialità e delle differenze individuali, la vision, l'invenzione, l'innovazione, il problem solving nella sua dimensione astrattiva, della lungimiranza strategica, della stima di sé, delle intuizioni e del valore della differenza, della relatività e della libertà.

area della comunicazione e dell'espressività; forse ancora più vasta delle altre, in quest'aria rientrano la partecipazione, il coinvolgimento nella *vision*, il senso della *mission*, l'espressività e l'innamoramento di gruppo e verso gli obiettivi, la fantasia, le capacità di vendita e di marketing, la fiducia in se stessi (*self-confidence*), il valore della generosità, della disponibilità e coraggiosa e programmata improvvisazione (*planned happenstance*³).

¹ Scurati C., *I volti dell'educazione*, Ed. La Scuola, Brescia, pp. 227- 257,1996.

² su questo tema proporrò degli approfondimenti più avanti, nel paragrafo sulle resistenze individuali.

³ Cfr. Mitchell, *Reti, norme e istituzioni*, in Piselli F. (a cura di), Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali, Roma, Donzelli Editor, 1973.

area della diplomazia, della mediazione e della gestione dei conflitti; in quest'arie rientrano le capacità di mediazione e di assorbimento dei conflitti, le capacità strategiche, la riflessività e la capacità di cogliere le occasioni con opportunistica serenità, le capacità di essere eseguite, l'obbedienza positiva, della flessibilità, della sobrietà nella relazioni e della discrezione relazionale, il valore della calma della quiete e di quelle posizioni necessarie, ormai definite in ambito manageriale in maniera condivisa "Zen" (www.managerzen.org).

area della conoscenza tecnica e della definizione degli obiettivi; due dimensioni sono contenute nella stessa area: la prima *della conoscenza tecnica* è relativa ai bisogni di apprendimenti tecnici e tecnologici, dei metodi, delle procedure, delle questioni e della capacità di gestirle e di affrontarle, e con essa del valore della profondità della conoscenza e della competenza e della specializzazione; la seconda invece la capacità di avere mira, di definire obiettivi sensati, raggiungibili e precisi, anche se a lunga distanza, della determinazione e della caparbità nonostante le difficoltà e la fatica, del sostegno verso l'altro semplice e solido. In una parola, il valore dell'umiltà e del sacrificio.

area della relazionalità e dell'affettività; ultima, direttamente legata al gruppo, è l'area del senso di appartenenza, dello spirito di squadra, dell'unità interna e della disponibilità verso gli altri. Dell'attenzione verso l'altro, della cura e dell'affettività, della precisione nello svolgimento dei compiti, dell'aiuto; del valore dell'amicizia e dell'attenzione alla persona.

2. Modelli di leadership

Nella pratica professionale di questi ultimi anni, uscendo dalla dicotomia leader e leadership e cercando una coniugazione pratica che consideri cioè entrambi gli aspetti della questione, ho costruito e sperimentato nella pratica della formazione e della didattica scolastica insieme ai miei colleghi (prof. Masini Vincenzo e dott. ssa Emanuela Mazzoni) alcuni stili di leadership e alcuni archetipi comportamentali di followership (personalità collettive). Distinguo, per poi trattarne l'integrazione con i gruppi, sette differenti modelli di leadership⁴, in diretta connessione con le aree di educabilità e le funzioni educative del leader:

1) Leadership organizzativa: è uno stile di leadership centrato sul controllo, sulla funzionalità e sulla responsabilità. Il leader organizzativo è colui che con fermezza e decisione, se pur con saggia oculosità e diplomazia, ordina e struttura l'azione collettiva sentendosi responsabile degli eventi. Abbastanza freddo ed inespressivo, è affidabile e stabile. Tecnica e procedurale. Il suo rischio è di diventare decisamente oppressiva e/o ossessiva.

2) Leadership motivante: è uno stile centrato sulle dinamiche di attivazione, di produzione e sulla reattività primaria. E' uno stile deciso e istintivo, netto e determinato, instancabile. Il leader motivante trascina il gruppo nelle imprese e di fatto svolge la funzione del rompi-ghiaccio, instillando nel gruppo coraggio e fiducia per l'impresa. Difende il gruppo con forza. Può diventare uno stile intimidatorio

3) Leadership creativa: si caratterizza per una visione inventiva e creativa del gruppo e delle attività, riflessiva nella comprensione e acuta e geniale nelle soluzioni. Fortemente innovativa e brillante, carismatica è invece uno stile di leadership centrato sulle idee e sulla forza di queste. Fortemente ispirato ai valori della libertà, il leader creativo non dà incarichi ma raccoglie le libertà individuali e le riconosce e potenzia. Rischia però di diventare dispersiva e troppo blanda, aprendosi alle squalifiche interne ed esterne.

4) Leadership coinvolgente: è questo invece uno stile decisamente carismatico e istrionico, narcisistico e centrato sulla figura del leader coinvolgente. Consensuale e seduttivo, il leader in questione conquista il gruppo come un suo pubblico, indirizzandone le energie e le azioni nelle necessarie direzioni, accendendo di passione e slancio gli animi del gruppo. Il maggior rischio è che dietro al carisma non si nasconda sostanza, lasciando spazio al suo interno a seduzioni per cui il fine reale del gruppo diventa la venerazione del leader.

⁴ Cfr. Masini V., *Leadership e impresa*, in Pacchi S., *Il nuovo concordato preventivo*, ed. IPSOA, in pubblicazione, pp. 329-342.

5) Leadership opportunistica: è molto blanda e leggera, potremmo definirla a maglie larghe, ma osserva e indirizza le energie con sapienza e attenzione. Ottimizza gli sprechi di energie e mantiene fermezza e stabilità con bassi costi anche nei momenti di tensione. Il leader opportunistico è una sorta di rimbalzista, non costruisce l'azione, ma la lascia evolversi dando qua e là aggiustamento e consigli procedurali e lasciando ampi spazi agli individui. Rischia però di diventare un'assenza di leadership, aprendosi a tutte le demotivazioni e le oppressioni da parte dei subordinati.

6) Leadership invisibile: anche questo è un modello di leadership a maglie larghe, metaforicamente richiama all'immagine delle eminenze grigie delle organizzazioni. Si imposta sulla libertà d'azione dei componenti del gruppo, offrendo però canali e obiettivi in cui canalizzare le energie come nel caso della leadership opportunistica. A differenza di questa ha però l'attenzione ed il sostegno degli individui, ed un forte orientamento all'espressione e allo sviluppo delle individualità. Suggerisce e sostiene le azioni dei componenti, avvertendoli di eventuali rischi e di pericoli per il gruppo, percependo le intrusioni ed i nemici esterni ed interni. Al contrario, corre il rischio anch'essa di apparire come una non-leadership, di ottenere un basso consenso interno (poiché non coinvolgente) o di diventare istigante auto-distruttiva perché incapace di difendersi dalle oppressioni e dalle seduzioni o di non trasmettere fiducia al gruppo.

7) Leadership affettiva-relazionale: l'ultimo modello, si centra infine sulle relazioni e sulle persone. L'obiettivo di tale leadership non è la gestione della produzione, dell'innovazione o la prontezza amministrativa e normativa ma l'affiliazione gruppale e l'unità interna, nel rispetto delle differenze e nella valorizzazione dei comportamenti socio-solidali interni al gruppo o di collaborazione. Trasmette il senso di squadra e di team, unisce e affilia i componenti verso una dimensione affettiva e quasi familiare, riassorbendo le intemperanze e gli eccessi. E' dinamica e attiva, ma rischia di diventare invischiante e manipolatoria.

Per rendere di più facile accesso i modelli presentati, propongo nelle pagine seguenti alcune tabelle in cui sono stati messi in relazione diretta con i paradigmi sulla leadership vigenti in letteratura.

Nella prima in relazione al lavoro originario di Likert, Lewin⁵ e conseguentemente agli archetipi del gruppo di Fielder⁶, mettendone in luce le elicitazioni relazionali:

Tabella di rapporto 1: Likert e Lewin, Fielder:

<i>Modello Transteorico</i>	<i>Likert e Lewin</i>	<i>Fielder e coll.</i>
Organizzativa	Autoritaria/autocratica	Autoritaria
Motivante	Autoritaria/autocratica partecipativo/Democratica	Autoritaria/partecipativa
Creativa	Partecipativo/democratica permissivo/lassista	Autoritaria/partecipativa
Coinvolgente-consensuale	Partecipativo/democratica permissivo/lassista	Partecipativa/da taverna
Opportunistica	Permissivo/lassista	Lassa
Invisibile	Autoritaria/autocratica permissivo/lassista	Lassa/autoritaria
Affettiva	Autoritaria/autocratica partecipativo/Democratica	Partecipativa/da taverna/autoritaria

⁵ Cfr. Likert R., *The human organization*, New York, McGraw-Hill, 1967.

⁶ Cfr. Fielder F.E., *"Theory of Leadership Effectiveness"*, Mc Graw-Hill, New York, 1967.

seconda invece vediamo le funzioni e i valori contenuti in ogni modello in relazione al modello Trasformatore ⁷:

Tab 2: funzioni e modelli di Leadership:

Modello di leadership	Funzione trasformatore
Organizzativa	Credibilità – Guida
Motivante	Motivazione – Sfida
Creativa	Visione - Guida
Coinvolgente/consensuale	Fiducia – Sfida
Opportunistica	Empowerment - Guida
Invisibile	Esempio – Credibilità
Affettiva	Motivazione - Fiducia

nella terza tabella (nella pagina seguente) infine si connettono gli stili di leadership con le funzioni educative a cui rispondono ed i conseguenti spazi di educabilità che ho distinto precedentemente:

Tab 3. Funzioni educative:

Modello di leadership	Funzione educative
Organizzativa	Area delle funzioni organizzative
Motivante	Area della produzione
Creativa	Area della creatività e dell'innovazione
Coinvolgente/consensuale	Area della comunicazione e dell'espressività
Opportunistica	Area della diplomazia, della mediazione e della gestione dei conflitti
Invisibile	Area della competenza tecnica e della definizione degli obiettivi
Affettiva	Area della relazionalità

Utilizzare uno stile di leadership oppure un altro non può essere casuale. Difatti, non tutti i gruppi necessitano degli stessi stili di leadership. Ogni stile deve essere considerato come necessario al suo gruppo (personalità collettiva) opposto. Pertanto, utilizzare una leadership affettiva-relazionale all'interno di un gruppo unito, vuol dire farlo pian piano diventare invischiato, e, quando questo lo fosse già, rinforzarne il copione.

Ogni stile, se è utile per la personalità collettiva opposta, può essere dannoso per tutte le altre. Rinforzando i copioni e rendendoli estremi e negativi per il gruppo oppure ponendosi in opposizioni con essi e causando relazioni dis-empowered.

2.1. Modelli di leadership e tipologie di intelligenza

E' inevitabile e necessario connettere i modelli di leadership presentati ai modelli delle intelligenze di Gardner⁸. Lo stesso Gardner infatti ha affrontato e connesso il suo lavoro sull'intelligenza agli studi sulla leadership

⁷ Il modello trasformatore si può riferire sostanzialmente ai seguenti autori, che ne hanno codificato in forme a volte differenti ma sostanzialmente comuni la terminologia indicata nella colonna delle funzioni; per approfondire questi temi si rimanda ai seguenti testi ed autori:

- Nanus B., *Visionary leadership*, Free Press, New York, 1992.
- Collins J.C., Porras J.I., *Building Your Company's Vision*, in *Harvard Business Review*, sect.oct, pp.65-77, 1996.
- Daft R.L., Lengel R.H., *Fusion leadership: Unloocking the subtle Forces that Change People and Organization*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1998.
- Robbins S.P., *Essenzial of Organization Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

Ad esempio, a chi gli chiese quali fossero i tratti essenziali di un "capo", Gardner rispose in questo modo:

"Un capo è una persona che può volontariamente provocare un cambiamento nel suo territorio. E' molto diverso da una manager, il cui scopo è mandare avanti l'azienda senza particolari intenti di rinnovamento generale. Per cambiare le cose non con la forza ma con la persuasione, il leader deve essere innanzi tutto un efficace affabulatore, uno che sa raccontare com'è il presente, dove vogliamo andare e perché. Ciò significa che il capo deve possedere abilità linguistica ma anche capacità di capire gli altri, di entrare nella mentalità della gente per vedere in che cosa crede e cosa potrebbe farle cambiare idea. Inoltre deve in qualche modo incorporare nella sua vita le cose di cui parla. Se uno dice: «dobbiamo imparare a vivere con l'informatica» ma non ha mai toccato un computer, appare incoerente e non autentico. Infine, i grandi leader sono in grado di fornire alla gente risposte su questioni fondamentali come: perché siamo al mondo, che cosa ci riserva il futuro, che significa essere un buon cittadino eccetera".

Mi sono chiesto in quale tipo d'intelligenza siano incluse queste ultime caratteristiche e forse la risposta sta nelle stesse parole che Gardner ha pronunciato rispondendo a chi gli chiese che cosa fosse cambiato dal 1983 ad oggi nella sua teoria delle intelligenze multiple: "Mi sono convinto dell'esistenza di un'intelligenza *naturalistica* che ci fa riconoscere le cose della natura e forse di un'intelligenza *esistenziale*, per le grandi questioni, la religione, lo spirito e oltre; insomma, una *intelligenza filosofica*".

Pertanto, va da sé che un buon leader sia in grado di muoversi in uno scenario intellettuale ampio ed articolato in cui le necessità sono di generi differenti, ma è anche necessario comprendere come un modello di intelligenza sia più sfruttato e necessario ad un certo stile di leadership.

Logica, cinestetica, spaziale, linguistica, musicale, interpersonale ed intrapersonale, naturalistica ed infine filosofica sono le intelligenze proposte dall'autore di cui, se pur brevemente, riportiamo alcune spiegazioni.

Logica; è quel tipo di intelligenza formale e consequenziale, tipica dell'area della matematica, dell'approccio scientifico e analitico. Dell'organizzazione e della burocrazia

Cinestetica: è un'intelligenza dinamica e corrispondente alla sincronizzazione, anch'essa consequenziale e con risvolti nella pratica e nel problem solving. Ad essa si legano anche le capacità di coordinamento motorio.

Spaziale; è l'intelligenza della connessione intuitiva. Anch'essa connessa agli ambiti scientifici ma astratta e creativa.

Linguistica; è quella direttamente connessa alle abilità linguistiche e comunicative, si elicitava nell'apprendimento ad esempio delle lingue straniere ma in senso lato all'espressività ed alla comunicazione

Musicale; è questo un modello meno legato ai processi cognitivi superiori, anche se ha in sé logica e forma. E' appunto tipica della comprensione dell'armonia musicale ma ad esempio è anche connessa in termini più ampi alla capacità di intonazione dei colori e delle forme.

Interpersonale; è invece l'intelligenza che spesso viene definita anche affettiva o emotiva, legata alla capacità di comprendere le dinamiche di relazione ed i bisogni delle persone.

Intrapersonale; riguarda la conoscenza di se stessi, dei propri vissuti ed il contatto profondo con il sé.

Naturalistica; riguarda gli aspetti descrittivi e di comprensione della natura.

Filosofica; è infine quel tipo di intelligenza che rimanda alle questioni valoriali, etiche e morali e della spiritualità.

⁸ Cfr. Gardner H., *Formae mentis, saggio sulla pluralità delle intelligenze*, Feltrinelli, Milano, 1987.

3. Leadership Empowering

Il nostro obiettivo è la costruzione di una struttura di intervento e di utilizzo delle doti di leadership in ottica educativa e conseguentemente, utilizzando una terminologia legata al mondo delle organizzazioni, empowering. Per far questo occorre però individuare bene le dinamiche relazionali e le connessioni tra gruppi e stili di leadership:

Tabella 1: Affinità Empowering:

<i>Personalità collettiva</i>	<i>Tipo di gruppo</i>	<i>Stile di Leadership necessario al cambiamento</i>
Centrata sul controllo	Organizzato/rigido	L. coinvolgente e/o opportunistica
Conflittuale	Intraprendente/conflittuale	L. invisibile e/o opportunistica
Centrata sulla differenziazione	Creativo/dissolvente	L. invisibile e/o affettiva-relazionale
Fusionale	Emozionale/inconcludente	L. affettiva-relazionale e/o organizzativa
Apatica	Quieto/ anomico	L. organizzativa e/o motivante
Dissolvente	Sensibile/fallito	L. motivante e/o creativa
Affiliativa	Unito/invischiato	L. creativa e/o coinvolgente

Nella tabella 2 (pagina seguente) invece andiamo ad individuare le dinamiche relazionali oppositive e di rinforzo dei copioni, anch'esse di fatto degenerative nella costruzione di sinergie tra leaders e gruppi:

Tab 2 Opposizioni degenerative e rinforzi di copione nei gruppi non-empowering:

<i>Tipo di gruppo</i>	<i>Leader oppositivi⁹</i>	<i>Leader di rinforzo al copione</i>
Organizzato/rigido	Creativo Invisibile (insofferenza incomprensione)	Motivante Affettivo-relazionale
Intraprendente/conflittuale	Coinvolgente Affettivo-relazionale (delusione equivoco)	Organizzativo Creativo
Creativo/dissolvente	Organizzativo opportunistico (insofferenza logoramento)	Coinvolgente Motivante
Emozionale/inconcludente	Motivante invisibile (delusione evitamento)	Creativo Opportunistico
Quieto/ anomico	Creativo Affettivo-relazionale	Coinvolgente Invisibile
Sensibile/fallito	Coinvolgente organizzativo (evitamento incomprensione)	Opportunistico Affettivo-relazionale
Unito/invischiato	Motivante Opportunistico (equivoco fastidio)	Organizzativo Invisibile

4. I rischi della leadership.

Se è vero che uno stile di leadership è l'ideale per un certo gruppo ed una certa personalità collettiva, è anche vero che uno stile di leadership è anche la cosa più pericolosa per un altro gruppo. Infatti ogni stile di leadership deve essere visto come un continuum di comportamenti che rientrano in una sfera contraddistinta da certe caratteristiche.

⁹ Per la precisa definizione delle dinamiche relazionali in affinità ed in opposizione si rimanda ai testi in bibliografia di V. Masini, L. Barbagli ed E. Mazzoni

Pertanto lo stile di leadership creativa, che è proponente, idealistica, fondata e orientata ai valori e quindi inventiva, innovativa e “in ricerca” avrà sempre in sé il rischio di divenire troppo pignola e critica, tanto da poter essere squalificante. In ogni caso, questo stile di leadership non sarà adatto a gruppi molto formali e burocratici che attiveranno immediatamente nei confronti del leader creativo dinamiche relazionali oppositive di insofferenza.

Lo stile invece emozionale, centrato sul coinvolgimento e sull’istrionicità del leader classicamente carismatico, se adatta per gruppi rigidi e burocratici, è decisamente dannosa in gruppi pragmatici e reattivi con i quali accenderebbe dinamiche di delusione reciproche.

LEADERSHIP E GRUPPI

1. Tipi di gruppo e atteggiamenti in gruppo

E’ a questo punto necessario aprire una riflessione sulle tipologie dei gruppi che all’interno delle organizzazioni si possono trovare, per poi passare a individuare alcune strutture patologiche di organizzazione e poter costruire modelli di intervento nelle varie situazioni.

Le personalità di gruppo¹⁰ si costruiscono qualitativamente sulla base delle interazioni dei copioni dei singoli e sulla presenza quantitativa di alcune prevalenze.

1) La personalità collettiva orientata sul controllo: lo spazio psicologico condiviso dai membri è quello dell’unione intorno alla norma stabilita per difesa dalla paura dell’imprevisto (ansia) e conseguente necessità di sicurezza. Tale personalità esiste tra gli estremi della rigidità (rallentamento del cambiamento) e della differenziazione. La prima modalità di esercizio del controllo è l’autocontrollo formale mediante i ruoli rivestiti e le posizioni occupate per cautelarsi da coinvolgimenti emozionali, considerati disturbi.

La tensione collettiva verso la formalizzazione delle azioni, garantita dal “diritto” e dal “contratto”, corrisponde, sul piano delle emozioni condivise, alla paura trasformata in controllo e difensività per non vedersi sottratto qualcosa (privilegi acquisiti, status raggiunti, opportunità, ecc.).

L’impersonalità dell’ordine razionale - legale diviene però, oltre ad una certa soglia, disfunzionale e tali organizzazioni manifestano il bisogno di rinnovare il loro spirito, l’efficienza e l’efficacia nello svolgere i compiti per cui sono sorte.

La vita di un gruppo centrato sul controllo nasce sulle ceneri dell’affiliazione o dell’incorporazione e muore nella differenziazione. L’affiliazione, espressa da individui o sottogruppi, non si concilia con la logica dell’istituzione e, qualora essa venga accolta nel tentativo di normalizzarla, la struttura gruppale è seriamente messa a repentaglio. La differenziazione è il limite di questa personalità collettiva, nasce dalla esigenza di risposta ad un problema e conduce a costruire una nuova personalità. Nel loro differenziarsi i diversi segmenti prendono altre forme, rispondono a volte ad altri bisogni emergenti, altre volte si riproducono semplicemente per inerzia (vedi personalità collettiva centrata sull’apatia) o entrano anche in conflitto gli uni con gli altri.

2) La personalità di gruppo confliggente: l’andare contro è il motore di questo tipo di gruppo. Le sinusoidi tra il polo dell’aggressività e quello della depressione dei singoli soggetti trovano risonanza nella curva armonica del gruppo confliggente. Il gruppo impedisce l’emersione della colpa nel singolo. Il gruppo confliggente non può provare la colpa collettivamente; trae vita nell’attribuirlo ad altri, con cui entra in conflitto. Se l’insoddisfazione aumenta oltre ad una certa soglia, e non è possibile l’attribuzione esterna, il gruppo entra però in conflitto con una parte (espiatoria) di sé e/o si divide.

Il soggetto che partecipa a questo tipo di gruppo sublima in esso due operazioni interne: se in fase depressiva (autoaggressiva) per senso di colpa conseguente ad un suo agito, può trovare nel gruppo comprensione, se sente il bisogno di caricarsi per esprimere la sua tensione contro o per, il gruppo è un ottimo moltiplicatore della energia.

¹⁰ Masini V., *L’empatia nel gruppo di incontro*, Istituto Don Luigi Sturzo, Caltagirone, 1996.

La relazione grupale garantisce la possibilità di negare la colpa e di rinforzare i vincoli tra i membri che, così facendo, si identificano sempre più nel contesto attrattore del gruppo. Ciò che è "esterno" è sempre nemico per tali gruppi. Il movimento proiettivo del gruppo confliggente lo porta ad estendere i connotati del proprio modo di essere sul mondo esterno, attribuendo le proprie caratteristiche negative (insoddisfazione, invidia, furbizia, diffidenza,..) agli altri.

Le strutture associative della personalità collettiva confliggente sono fortemente instabili e ciò determina i limiti nella possibilità del loro allargamento e la natura del suo ciclo di vita. Nella sola fase di formazione tali gruppi presentano coesione, stringendosi attorno al leader ed animandosi nella ricerca della propria autoregolamentazione. Nell'attimo successivo alla determinazione dei ruoli, dei compiti e delle gerarchie viene messo in moto il conflitto interno. La regolamentazione, infatti, riduce i margini di possibilità ed a ciascuno pare di aver perso qualcosa rispetto alla situazione precedente o di essere stato ingannato.

3) la personalità collettiva di differenziazione: l'io che si muove nella espansione della curiosità del conoscere e nella estensione del suo essere nel mondo tende a sistemi di relazione fondati più sull'intuizione (e sull'intuizione delle intuizioni) che sull'empatia. La personalità collettiva di un gruppo di differenziazione è rarefatta. Al suo interno si verifica un ribaltamento delle regole: gli individui si "tengono" nella relazione con la comunicazione ma si confrontano metacomunicativamente.

Tale personalità collettiva dimostra come il gruppo non sia solo sede di conformità e di de-individuazione. E' il caso di gruppi, fortemente elitari, in cui sono raccolti individui che tendono alla loro individuazione in reciprocità, unificati solo nel comune rispetto per i sistemi di espressione dell'identità altrui, pur non concordando con essa.

La personalità collettiva centrata sulla differenziazione non ha un nucleo stabile e confini relazionali. Pur composto da individui reali e concreti sembra un gruppo sempre più virtuale.

Innesco del processo può essere la tensione ad essere *Primus inter pares* e cioè ad incarnare, in modo più distinto e chiaro degli altri, le condotte di comportamento del gruppo. Passaggio intermedio il modo di esercitare il controllo della comunicazione. Quando due persone cercano di controllare l'un l'altra la comunicazione, colui che vince invia direttive paradossali, in quanto spinge l'altro a non rispondere e perpetua la situazione conflittuale preesistente ma non dichiarata. Punto di arrivo è il gioco del potere sulla definizione delle nuove regole, per impiantare le quali si deve giocare sui margini di possibile scorrettezza rispetto alle regole in atto (si pensi alla dialettica tra élites politiche o alla concorrenza tra professionisti o imprenditori).

4) La personalità collettiva fusionale: Il movimento dell'io che tende ad essere incorporato va verso un gruppo formato da individui che confluiscono nella occasionale fusionalità; la loro ricerca di contatto personale risponde al desiderio di provare emozioni forti, cariche di piacere ed in grado di contenere l'angoscia della separazione. La forte emozione condivisa in aggregazioni di massa, ad esempio, può rendere possibile la perdita momentanea della sensazione di separazione che è il veicolo dell'angoscia. Tali personalità collettive sono attratte da tutto ciò che possiede e libera energia: grandi manifestazioni, concerti, spettacoli in cui colgono umori e sensazioni.

Il ciclo di vita di tali gruppi è breve. L'angoscia che si manifesta al termine della fusionalità contribuisce al loro dissolvimento che spesso si accompagna nella loro polverizzazione in diadi.

5) Le personalità collettive del gruppo centrato sull'apatia e sulla dissolvenza: Due movimenti dell'io, quello dell'auto-dissolvimento, tipico dell'inibito nella vergogna che si ritrae dalla relazione, e quello del mantenimento dello stato inerte, tipico dell'apatico, non danno luogo a raggruppamenti ed a personalità collettive visibili e con un certo grado di stabilità, poiché non hanno espressività sociale sufficiente per costituirsi come centro di gravità della gruppalità. Tali due movimenti dell'io sono stemperati nella miscela di personalità collettive compatibili di cui possono comporsi le innumerevoli coniugazioni della gruppalità.

Gli individui che cercano di mantenere stabile la dimensione emozionale dell'io cercano la pace (e sono portatori di pace) perché stemperano le diverse tensioni fino ad annullarle. Ciò non significa che non possa esistere un gruppo di "pacifici"; significa che se costoro sono gruppo, non lo sono in

quanto “pacifici”, ma per contemporanee altre sovrapposizioni di aree di motivazione. Trovano però comunanza nella propensione contemplativa ma perdono pian piano consistenza, se non incontrano lo stimolo critico di altri a cui trasmettere la loro pace. Ancor più evidente è l'impossibilità di dar luogo a personalità collettive da parte di soggetti, inibiti dalla vergogna, che tendono a non mostrarsi o, per meglio dire, l'inesistenza di una personalità collettiva sulla sola base delle tensioni individuali a non esistere, a scomparire ed essere invisibili. Ben diverso il caso di quei raggruppamenti, nati per fronteggiare, con sacrificio e umiltà, bisogni umani di soggetti in sofferenza che, da una condizione di aiuto invisibile, hanno costituito processo associativi finalizzati a meglio rispondere ai bisogni. Gran parte della storia del Terzo Settore è leggibile in questa prospettiva.

6) La personalità di gruppo affiliativa: Il movimento dell'Io che si affilia ad un gruppo tende ad aderire verso situazioni stabili di costante riempimento emozionale, anche se non particolarmente intenso. La personalità di gruppo affiliativa chiede l'adesione totale nella sua forma più classica, e cioè la convivenza. Tanto è più acuta la deprivazione affettiva vissuta, tanto è più forte il bisogno di affiliazione; tanto più è acuta la frustrazione di tal bisogno, tanto più è ambivalente e discontinuo il processo affiliativo. Tali personalità collettive possono così oscillare tra la carenza e l'eccesso di affiliazione.

Hinshelwood¹¹ ha analizzato alcune personalità di comunità “carenti” che non hanno saputo suscitare all'interno una equilibrata affiliazione e si sono involute trasformandosi in personalità collettive difensive, fragili, rigide, spezzate o demoralizzate. L'eccesso di affiliazione rappresenta un altro tipo di involuzione verso caratteristiche settarie o di “culto”, con potere depositato nella mani di una sola persona, possesso permanente dell'individuo, obbedienza cieca ed alienazione della personalità individuale originaria. I legami interpersonali palesi si trasformano in vincoli di dipendenza e contro-dipendenza. Sottolineo l'importanza della differenza tra incorporazione e affiliazione, perché, contrariamente ai luoghi comuni, esse non coesistono facilmente nei gruppi: inglobarsi nella fusionalità, con perdita di identità, è assolutamente antitetico rispetto all'adesione, anche totalizzante, ma consapevole. Solo un forte senso di identità fa sperimentare, in modo acuto, la solitudine ma accende l'adesione affiliativa. L'angoscia della separazione non conduce invece ad alcun accertamento dell'identità ontologica e chiama all'oblio della perdita di coscienza nell'incorporazione.

2. Modulazione della reciprocità nelle diverse personalità collettive

Il concetto di personalità collettiva non investe solo i gruppi nel loro agire verso individui o verso altri gruppi, serve a comprendere le qualità di rapporti tra i diversi membri di un gruppo. Ciascuna personalità collettiva funziona da cornice di un gruppo e determina l'assetto dei rapporti interni: gli individui si comportano in modo diverso con i membri della loro famiglia, con i colleghi di lavoro, con i passanti per strada, con gli insegnanti dei loro figli, con gli esercenti dei negozi intorno a casa, con gli amici, con le mogli degli amici, ecc.

E' anche vero, però, che un'azienda può vivere un momento di effervescenza collettiva, carica di impegno e di coinvolgimento, a seguito della quale i diversi impiegati si sentono una “famiglia”. Può altresì accadere che si inneschino conflitti tra vecchi amici che non riescono a chiarirsi tra di loro e, pur mantenendo l'abitudine della frequentazione reciproca, trasformano la loro compagnia in un teatro di sottili e perfide schermaglie. Ciò significa che il clima di un gruppo evolve in una, o in un'altra, direzione, indipendentemente dalla relazione interpersonale precedentemente definita. Questo è lo specifico settore di analisi in cui il concetto di personalità collettiva mostra la sua efficacia. Proprio laddove si dà per scontato che esista un modello abbastanza stabile ed omogeneo di relazioni dobbiamo andare a cercare e definire quale sia la personalità collettiva del gruppo in atto al momento.

In letteratura i gruppi vengono così descritti come bersaglio delle motivazioni di potere e di dominio di una persona, della motivazione di affiliazione o appartenenza di un'altra in un processo di

¹¹ Cfr. Hinshelwood R.D., *What happens in groups*, Free Associed Books, London, 1989.

soddisfazione differenziale dei bisogni di ciascuno. Nel senso che i bisogni di un membro sono diversi da quelli di un altro. Ciò è valido per bisogni che sono complementari, dominanza (controllo) e affiliazione o incorporazione ad esempio, ma non per quelli simmetrici (conflitto o differenziazione), né per quelli di ritiro o staticità, sempre ad esempio.

Un gruppo presenta un ampio assortimento di personalità individuali, con diverse modulazioni di appartenenza, espressione del significato attribuito da quell'individuo a quel gruppo; per quello stesso individuo un altro gruppo assume un significato diverso ed, in esso, egli gioca un ruolo diverso.

In ordine alle disposizioni personali verso la relazione, è stato già discusso il fatto che l'avaro e il ruminante giochino il ruolo di leader e antileader, l'invisibile quello di capro espiatorio, il delirante quello di "indipendente", lo sballone quello di giocherellone, l'apatico quello di parassita e l'adesivo quello di mascotte. Al variare della personalità collettiva del gruppo gli stessi individui giocano però ruoli diversi e ciò consente loro di cogliere l'opportunità di uscire dai loro copioni. La disposizione a questi diversi ruoli assume diverso rilievo nello sviluppo e nella modificazione di un gruppo che attraversa molteplici fasi di vita, a maggior ragione tale disposizione appare con valenza accresciuta nelle personalità collettive che la valorizzano.

In un contesto di gruppo affiliativo la mascotte (l'adesivo) è il centro del gruppo e la sua importanza è data dal fatto stesso di esistere, le posizioni divergenti o conflittuali o di controllo sono tendenzialmente depotenziate perché viene loro richiesto un investimento affettivo verso il centro del gruppo. Ove non sia possibile il gruppo vive una assurdità insostenibile e cerca di reagire: analizza le possibili cause, invita allo slancio affettivo fino a quando è possibile e, se non riesce in ciò, si ritrova di fronte alla scelta di sciogliersi e rinunciare ad esistere come relazione, o spezzarsi in sottogruppi con esiti di dissolvenza e di successivo isolamento per i membri, o trasformarsi in un luogo di conflitto.

Il capo è il centro del gruppo di organizzazione di controllo. Qualunque sia la sua personalità egli viene investito di un ruolo che lo trasforma e lo costringe ad esercitare potere. Il centro del gruppo è il mantenimento della sua struttura ed i diversi membri si adeguano a tale finalità, occupando i diversi posti nella gerarchia. Il capo dovrà modulare i suoi atteggiamenti e le sue disposizioni a seconda dei processi in atto nel gruppo che lo possono condurre verso qualità di personalità di differenziazione, fusionali o di conflitto, ecc., pur rimanendo nell'ambiente di controllo. Ove la personalità collettiva si modifichi oltre una certa soglia anche in questo caso il gruppo si disintegra o si trasforma.

I due esempi indicano le personalità collettive di gruppo come un campo di esistenza di certe relazioni possibili, non necessariamente in reciprocità tra di loro. Semmai in corrispondenza sulla base della configurazione reticolare interna. La forma delle reti dipende dalla qualità delle personalità collettive.

La differenziazione della reciprocità letta attraverso le personalità collettive presenta una articolazione complessa:

- in una personalità di gruppo confliggente, assimilabile alle azioni dei soggetti sociali in concorrenza sul mercato, la reciprocità non è mai intenzionalmente paritaria; ciascuno degli attori tende ad avere il massimo dei benefici ed a spostare la reciprocità a suo favore per massimizzare il suo profitto.
- In una personalità collettiva centrata sul controllo la reciprocità è regolata nella sua formalizzazione. Il bisogno di sicurezza e la difensività, insita nella cultura della personalità collettiva di controllo, tende a pesare fino al dettaglio i contenuti dello scambio, nell'incessante sforzo di regolazione delle modalità di transazione tra soggetti e gruppi.
- Assolutamente asimmetrica è la reciprocità nella personalità collettiva affiliativa: il bisogno affettivo soddisfatto nel gruppo non ha prezzo per i membri che ne sono psicologicamente dipendenti. Non è misurabile (nemmeno in termini simbolici) la reciprocità tra genitori e figli (il donare del genitore non ha equivalenza nella sua possibile gratificazione personale) o la reciprocità

tra aderenti ad una setta e capo carismatico (la dipendenza dei primi è assolutamente sbilanciata per bisogni di identificazione personali rispetto al potere del secondo).

- Nella personalità collettiva incorporativa si attua invece una reciprocità simbolica: i gruppi amicali, la fusionalità della coppia, la partecipazione ad un collettivo in stato nascente, l'interazione ad alta emozionalità in un insieme (folla, pubblico, aggregato) implicano reciprocità concrete o simboliche che vanno dalle attese di comportamento richiesto (stima fiduciaria reciproca nell'amicizia), alle disposizioni affettive complementari nella coppia, alle attese di investimento nell'azione equivalenti da parte dei soggetti nell'effervescenza di un movimento, fino alle minime aspettative di congruenza con l'insieme nel comportamento di un pubblico.

- Lo scambio di "quasi equivalenti" è la reciprocità nel gruppo di differenziazione. Proprio perché gli attori si tengono in gioco mediante la comunicazione ma negoziano tra di loro nel definirsi reciprocamente metacomunicativamente, il "quasi" è la regola nel gioco dell'incertezza di reciprocità.

- Assolutamente non equivalente e nemmeno richiesta, anche se per motivazioni differenti rispetto alle personalità collettive affiliative, è la reciprocità nelle personalità collettive centrate sulla dissolvenza. L'umile autosvalutazione di un gruppo con scarsa autostima dona gratuitamente in base al solo fatto di essere preso in considerazione. L'attribuzione causale intergruppo funziona in tali contesti gruppali assolutamente all'opposto rispetto alla norma. ciò che è esterno al gruppo è positivo e buono, ciò che è interno ha scarso valore.

- La reciprocità nella personalità collettiva apatica è lenta e sospesa. L'interdipendenza dei membri li costringe all'inazione; qualunque scambio è rallentato sia perché il dono può essere accolto opportunisticamente senza reazioni equivalenti, sia perché la sua distribuzione può generare impegnativi e faticosi conflitti.

3. Personalità collettive e valori

Nel paragrafo precedente sono state discusse le culture produttrici di valori dimostrando come un principio morale si trasforma in un valore quando esso è pienamente sperimentato e verificato nella relazione con l'altro. Il senso di un valore rimanda ai sentimenti condivisi che svelano la conoscenza di un valore (non è possibile conoscere il senso dell'amicizia leggendo un trattato su di essa, ma solo sperimentando il gusto di avere e di essere un amico). La personalità collettiva è la sovrapposizione di campi psicologici individuali che trovano conferme reciproche e diventano coscienti del valore dei sentimenti in essa sostanziati.

Nel gruppo centrato sul controllo può prendere forma il valore della responsabilità. La personalità collettiva che vive sul controllo può degenerare in eccessi di istituzione, formalizzazione e burocrazia oppure può evolvere, attraverso tolleranza e generosità, verso la saggezza. La disciplina, tipica del contesto del controllo, si trasforma in responsabilità, e può essere trasferita verso soggetti che ne sono privi. L'assumersi responsabilità produce come prima conseguenza il diventare, per davvero, importanti per qualcuno.

Il gruppo confliggente può mostrarsi nel suo risvolto positivo di produzione di entusiasmo, di impegno, di lotta per la giustizia. La carica interna, che tal gruppo accumula, può infatti dislocarsi in azioni sociali all'insegna del conflitto o diventare furia lavorativa, entusiasmo trascinate ed energia dirompente.

Nel gruppo di differenziazione può trovare realizzazione l'identità e la libertà. Oppure può avvenire che i soggetti si perdano nelle altezze aeree di tanti Io che inseguono i loro processi mentali con la rarefazione di un pensiero privo del confronto umile e concreto con altri.

Il gruppo tendente all'incorporazione vive costanti slanci ed è capace di generosità. E' sede di cambiamenti emotivi, anche repentini, che possono coinvolgere nello slancio persone troppo "fissate" e chiuse.

Il valore della pace è connesso alla volontà di stabilità esterna ed interna all'Io. Il primo luogo dove la pace può realizzarsi è la situazione interiore di assenza di conflitto con Sé. Ciò rimanda la valore dell'onestà che conduce allo "stare in pace con se stessi e con gli altri". Il gruppo che tende alla

assenza di movimenti è un luogo di realizzazione di tal valore; può dunque trasmetterlo alle persone con cui entra in relazione. Oppure può scivolare nell'oblio inutile della apatia.

L'assenza di propensione alla gruppaltà è connessa alla sensibilità ed alla umiltà. Il gruppo dissolvente non è visibile perché non intende rappresentarsi in nessun modo. La sua capacità percettiva non ha bisogno di conferme esterne per sapere di esistere.

Nel gruppo affiliativo vige un bisogno di affetto e di considerazione. L'adesione a tal gruppaltà è un processo costante. Tale gruppo vive sul valore dell'unità.

A seguito dell'analisi delle differenti personalità collettive nei gruppi, possiamo distinguere sette differenti forme di relazionalità interne alle organizzazioni che ne caratterizzano le specificità sulla base delle quali censire le risorse e evidenziare i bisogni di crescita e sviluppo.

1. Gruppi rigidi/organizzati: sono questi gruppi la cui struttura relazionale si fonda principalmente sull'integrazione e la complementarità all'interno e verso l'esterno, i cui obiettivi primari sono il raggiungimento degli obiettivi ed il mantenimento delle strutture, dei ruoli e delle funzioni. Si collegano alla visione meccanica delle organizzazioni e si contraddistinguono per una visione utilitarista delle attività.

I suoi punti di forza sono il realismo e la solidità, il senso della realtà e la saggezza strategica, la difesa dei propri spazi, la stabilità e la capacità organizzativa. I suoi punti deboli sono però la lentezza burocratica, l'eccessiva precisione e scrupolosità, la rigidità e la freddezza nelle relazioni, e la forte gerarchia interna.

2. Gruppi intraprendenti/conflittuali: le dimensioni relazionali in affinità prevalenti in questo genere di gruppo sono la mediazione e l'incontro, pertanto, si connotano come gruppi con un alto livello di energie interne, di attivazione e di dinamicità interna ed esterna. L'intraprendenza e l'azione sono il valore fondante di questi gruppi che esprimono una grande forza propositiva e ottime capacità di problem solving e di organizzazione. In senso negativo, caratterizzati dalla alta conflittualità che si origina dalle dinamiche interne in opposizione di equivoco e di delusione, possono diventare gruppi litigiosi e incontenibili.

3. Gruppi creativi/dissolventi: il gruppo organizzativo di questo genere si fonda invece sulla differenziazione e sul riconoscimento delle libertà individuali, sui diritti personali e sull'ideazione creativa. Dalla loro parte, centrati sulle affinità della dialogicità e del riconoscimento, hanno le ottime capacità di analisi e di riflessione sugli eventi e la presenza di visibili e diversificate esperienze e opinioni. Una grande ricchezza culturale a far fronte al rischio di degenerazioni e dispersioni, causate dagli allontanamenti dei membri (a causa delle dinamiche di relazione oppostive preponderanti di insofferenza e logoramento) che possono causare anche la totale disgregazione del gruppo in sub-unità monodiche autoreferenziali

4. Gruppi emozionali/inconcludenti: centrato sulle dinamiche relazionali in affinità della disponibilità e dell'integrazione questo gruppo si presenta con una forte capacità espressiva, buona intuitività e capacità di ottenere consenso e di coinvolgere nuovi partecipanti in una comune visione. Spensierato, festoso e allegro può anche diventare molto funzionale e ben organizzato, qualora esprima le sue capacità integrative. Il pericolo, per conto, è l'alto livello di delusione interna (dovuto a difficoltà pratiche e organizzative) oppure di evitamento tra i membri.

5. Gruppi quieti/anomici: quasi, a causa dello spegnimento interno, un non-gruppo, per esprimere a pieno le sue potenzialità in merito alla mediazione dei conflitti e alla complementarità ha necessariamente bisogno di un leader sufficientemente energico e direttivo che ne imponga l'azione. Il rischio è quello della disgregazione a seguito delle prevalenti dinamiche di relazione oppostive interne di fastidio e di logoramento

6. Gruppi sensibili/falliti: questo tipo di gruppo, anch'esso bisognoso più degli altri di una leadership netta e strutturata similmente a quelli quieti/anomici, si differenzia però nel più alto livello di sensibilità interna ed esterna. Questi gruppi, percettivi e metodologicamente precisi, esprimono ottime capacità di sostegno interno dovute alla prevalenza di dinamiche relazionali di affinità di incontro e riconoscimento, per cui sono in grado di avere un altissimo rispetto dei valori e delle scelte e azioni della persone. Possono altresì essere profondamente percettivi e acuti

nell'interpretazione delle situazioni, ma rischiano di auto-distruggersi nella scarsa stima di sé e nell'assenza di intraprendenza dovute alle dinamiche interne in opposizione di incomprensione e di evitamento.

7. *Gruppi uniti/invischiati*: infine, questo tipo di gruppo si presenta con forti caratteristiche di familiarità e affettività interne, sviluppate a seguito della forte presenza di dinamiche di disponibilità e dialogicità, che lo rendono unito e affiliativo. Al contrario, è un gruppo che rischia di diventare settario con l'esterno e manipolatorio all'interno, in cui le libertà individuali e l'innovazione perdono rispetto e importanza per via di dinamiche interne in opposizione di equivoco e fastidio.

4. Gruppi, relazioni e potenzialità

Ad ogni cultura e struttura valoriale nei gruppi corrispondono applicazioni pratiche che si elicitano in risorse. Nella tabella che segue ho cercato di mettere in luce e riassumere quello che possiamo identificare come risorse e punti di forza dei differenti tipi di gruppo:

Tab 1: *gruppi e potenzialità*:

<i>Tipo di gruppo</i>	<i>Punti di forza organizzativi</i>
Organizzato/rigido	Organizzazione, stabilità, burocrazia
Intraprendente/conflittuale	Intraprendenza, dinamicità, produttività
Creativo/dissolvente	Innovazione, strategicità, libertà
Emozionale/inconcludente	Consensualità, assertività, spirito di gruppo, carisma
Quieto/ anomico	Diplomazia, adattamento, opportunismo, regolarità
Sensibile/fallito	Visualizzazione degli obiettivi, sostegno interno, rispetto delle individualità, precisione
Unito/invischiato	Relazionalità interna ed esterna, attivazione, consensualità

Per rendere più facilmente comprensibile e maggiormente funzionale questo modello di differenziazione delle tipologie di gruppo, dobbiamo però chiederci quali siano le dinamiche relazionali che si attivano dentro ogni gruppo, e pertanto dove trovino origine le risorse e le caratteristiche di un gruppo. Nella tabella sono messe in luce quelle dimensioni che nel paragrafo successivo verranno poi rese chiare nelle loro caratteristiche:

Tab 2 e 3: *gruppi e dinamiche interne*:

Tipo di gruppo	Dinamiche relazionali di affinità	Dinamiche relazionali di opposizione
Organizzato Rigido	Integrazione complementarità	Insofferenza incomprensione
Intraprendente Conflittuale	Incontro mediazione	Equivoco delusione
Creativo Dissolvente	Riconoscimento dialogicità	Insofferenza logoramento
Emozionale Inconcludente	Integrazione disponibilità	Delusione evitamento
Quieto Anomico	Mediazione complementarità	Logoramento fastidio
Sensibile Fallito	Riconoscimento incontro	Incomprensione evitamento
Unito Invischiato	Disponibilità dialogicità	Equivoco Fastidio

Infine nell'ultima tabella che propongo perseguo l'obiettivo di connettere ancora una volta i modelli di strutturazione ed esercizio del potere che si esprimono prevalentemente nei gruppi e di conseguenza le dinamiche di relazione che sviluppano mobbing e disagio nei gruppi e che possono essere considerate fattori di predittività¹²:

Tipo di gruppo	Tipo di potere esercitato	Disturbi relazionali
Organizzato Rigido	Unilaterale, Unidirezionale, Logico/razionale	Oppressioni
Intraprendente Conflittuale	Unilaterale, Unidirezionale, Logico/razionale	Intimidazioni
Creativo Dissolvente	Trasformativo, Logico/razionale	Squalifiche
Emozionale Inconcludente	Consensuale, Trasformativo	Seduzioni
Quieto Anomico	Logico/razionale, Consensuale	Demotivazioni
Sensibile Fallito	Logico/razionale, Consensuale, Unilaterale, Unidirezionale	Istigazioni
Unito Invischiato	Consensuale, Unilaterale, Unidirezionale	Manipolazioni

4.1. Tipi di gruppo, dinamiche di relazione e analisi del clima organizzativo.

Comprendere un clima organizzativo, come abbiamo detto, è dunque interpretare le dinamiche relazionali all'interno del gruppo che scaturiscono dalla risultante delle strutture, dei comportamenti individuali, della missione e della vision aziendale. Comprendere queste fonti, se è utile per interpretare e magari sviluppare profondi cambiamenti nei termini di ristrutturazione delle personalità individuali non è necessaria per comprendere il clima organizzativo. In primo luogo cerchiamo di occuparci dei dati quantitativi.

Quanto quel gruppo, al di là delle cause (che serviranno nella successiva analisi), è integrato? Quanto è disponibile? Quanto creativo e quanto procedurale? Quanto è tradizionalista? Quanto invece c'è unità interna e motivazione agli obiettivi?

Per indagare su questo abbiamo definito 14 variabili di rilevazione delle dinamiche relazionali che sono: *integrazione, complementarità, incontro, mediazione, riconoscimento, dialogicità, disponibilità* per ciò che riguarda le affinità elettive e: *insofferenza, logoramento, fastidio, equivoco, delusione, evitamento, incomprensione* per ciò che riguarda le opposizioni relazionali.

L'INSOFFERENZA si verifica quando le persone si oppongono con costrutti articolati di comportamento. Quanto più uno è, intenzionalmente, ordinato, preciso, metodico, ripetitivo, tanto più l'altro è, intenzionalmente, confusionario, vago, innovativo e creativo. L'insofferenza intercorre tra il soggetto responsabile e controllato e il creativo indipendente e produce litigio.

La DELUSIONE si impianta stabilmente quando le persone avevano interpretato, illudendosi, il comportamento dell'altro in sintonia con le proprie aspettative. La delusione può manifestarsi improvvisamente, a seguito di un inganno, ma cresce lentamente in piccole esperienze quotidiane,

¹² Cfr. Barbagli L., Masini V., *Valutazione della Qualità relazionale e predittività del Burn-out e del mobbing nei gruppi di lavoro dei servizi per la giustizia minorile*, in *Rss Rassegna Servizi Sociali*, n 2, anno 44, 2005.

poco percettibili. La relazione di delusione reciproca corre tra le personalità intraprendente e espressiva. Conduce al risentimento espresso attraverso la calunnia o il tradimento.

Il LOGORAMENTO è frutto di rapporti superficiali con manifestazioni appariscenti ed estetizzanti. E' una certa immagine, un tono sempre "sopra le righe", che logora le persone costrette a dare risposte all'"altezza della situazione", mai del tutto vere o del tutto chiare. Il logoramento si tipizza tra il creativo indipendente e le persone apatiche. La fuga dal logoramento si traduce nel tentativo di mantenersi indifferenti, ma l'accumulo conduce a manifestazioni di isteria

L'EVITAMENTO è preconstituita indisponibilità alla relazione. I motivi psicologici dell'evitamento sono: inibizione, incapacità di stabilire rapporti, eccesso di sensibilità, bassa autostima ma anche senso di superiorità, megalomania o superbia. L'espressivo ed il rassegnato si evitano reciprocamente. L'evitamento preclude ogni possibilità di vita comune.

Il FASTIDIO nasce dalla reattività di rifiuto "a pelle" di gesti, modi di fare, odori, rumori, sapori, immagini emanati da qualche persona. Conduce a rassegnazione e sopportazione ed al tentativo di mettere in atto l'allontanamento dall'altro. Il soggetto con forti propensioni all'attaccamento (adesivo) e l'apatico provano reciproco fastidio. Si manifesta in atti di vendetta: piccoli dispetti o vere e proprie violenze

L'INCOMPRESIONE è l'incapacità di trovare il motivo del comportamento che l'altro mette in atto. Sebbene sia chiaro ed evidente ciò che l'altro fa, non si capisce perché lo faccia, come sia possibile che l'altro non capisca che ciò che fa non è quello che si deve fare in quella circostanza. Il confronto è sterile perché ciascuno pensa: "Possibile che non capisca che...?". Aumenta così la necessità di osservazione e di controllo del comportamento altrui, con vere e proprie ossessioni e modelli di comportamento paranoici. Il rassegnato che il controllato vivono nella incomprensione reciproca.

C'è EQUITIVO nei comportamenti delle persone quando le azioni non sono sinergiche ed orientate allo stesso fine o, se orientate allo stesso fine, sono svolte in modi e tempi diversi. L'intraprendente e l'adesivo (eccesso di attaccamento) equivocano sul significato dei loro comportamenti. L'equivoco rende impossibile l'intesa e conduce alla caduta della fiducia, alla diffidenza, al sospetto ed alla ripetuta attuazione di comportamenti che danneggiano se stessi e gli altri.

Il RICONOSCIMENTO porta a scoprire che gli altri vivono le stesse emozioni. Si insegna il riconoscimento attraverso espressioni del tipo: "Ma lei non si è accorto che..." spiegando il motivo per cui una terza persona manifesta un certo comportamento. Il riconoscimento è l'antidoto dell'equivoco: si basa sulla comprensione delle aspirazioni, delle frustrazioni e delle difficoltà dell'altro. Il riconoscimento si tipizza tra il sensibile rassegnato e il creativo indipendente.

La DISPONIBILITA' scaturisce dall'apertura verso l'altro che rende possibile un'azione positiva senza che ciò costi molta fatica. Spesso è valutata nell'intenzione più che nel risultato. Consente di superare l'insofferenza. La disponibilità nasce nell'incontro tra l'espressivo e l'adesivo.

La COMPLEMENTARITA' nasce dalla consapevolezza che l'uno farà le cose che non possono essere fatte dall'altro. Si fonda sulla serena accettazione che gli altri stiano facendo esattamente ciò che c'è bisogno di fare perché è utile per tutti. Lo sfondo della complementarità è la tranquillità e il realismo ed è l'antidoto alla delusione perché non si fonda su aspettative fantastiche. La complementarità vige tra l'apatico e il controllato.

L'INCONTRO è l'antidoto del logoramento perché presuppone la assoluta diversità delle persone, compresa l'estraneità dei modelli mentali e degli schemi d'azione, ma le impegna nell'obiettivo di scoprire che le diversità sono una potenza a cui ciascuno può attingere. L'incontro produce unità. L'incontro avviene tra il sensibile rassegnato e l'intraprendente.

La DIALOGICITA' è possibile quando ci siano "cose da dire" e ci sia un contesto in cui possono essere dette. Una relazione in cui si discute di ogni cosa, non si litiga perché, anche di fronte agli idee o alle opinioni più divergenti, sa che è possibile condurre a buon fine la discussione. E' l'antidoto all'evitamento perché diminuisce le tensioni, supera le impressioni troppo superficiali o troppo appariscenti. La dialogicità intercorre tra il creativo e l'adesivo.

L'INTEGRAZIONE è la base per una buona organizzazione (e non il contrario). Vi è integrazione quando nessuno travalica o tradisce le aspettative che l'altro aveva riposto su di lui: il gioco delle parti, dei compiti, delle funzioni e dei ruoli è armonioso. L'integrazione è l'antidoto del fastidio perché rispetta l'identità di ciascuno e mette tutti nella "giusta distanza relazionale" reciproca. Si attua tra controllo ed espressione.

La MEDIAZIONE costruisce il "senso comune" perché modera gli eccessi e stimola le energie necessarie per raggiungere un obiettivo. E' l'antidoto all'incomprensione perché negozia i significati e libera dal controllo reciproco. Produce accordo. E' la relazione tipica tra intraprendenti e apatici.

Vediamole adesso in rapporto ai criteri di analisi proposti da Biancalani che ho esposto nel primo capitolo (pag.36).

Il *Coinvolgimento* che viene definito come condivisione della vision, della mission e partecipazione nei rapporti interpersonali, motivazione, contiene al suo interno i concetti - se pur sovrapposti e non ben delineati e distinti, per questo difficilmente quantificabili e successivamente poco precisamente interpretabili perché arbitrari e soggettivi - di integrazione, incontro, disponibilità e dialogicità.

La *Coesione*, spirito di gruppo e dunque unità interna è invece scaturente da dinamiche interne di mediazione, incontro, disponibilità e riconoscimento, e dunque per converso dalla scarsa presenza di dinamiche di equivoco, incomprensione, logoramento ed evitamento.

Il *Sostegno* invece viene individuato nella capacità di sostenere i colleghi condividendone i pesi, nella disponibilità interna, nella disponibilità verso i bisogni degli appartenenti al gruppo e pertanto è figlio di dinamiche di affinità di disponibilità, riconoscimento, incontro. Bassi livelli di insofferenza, logoramento e incomprensione.

L'*Autonomia*: indipendenza interna ed esterna, autonomia nelle scelte e nella capacità di portare a termine un obiettivo anche singolarmente è frutto di dinamiche di incontro, complementarità, riconoscimento e dialogicità e pertanto necessita di bassi livelli di fastidio ed incomprensione e delusione.

L'*Orientamento al compito*, che abbiamo visto rispondere alle domande: quanto è importante raggiungere gli obiettivi prefissati, quanto vengono raggiunti e simili è invece determinato dalla minore o maggior presenza di integrazione interna e di incontro.

La *Pressione lavorativa* individuabile nella quantità di stress si sviluppato all'interno dell'organizzazione è sempre frutto di dinamiche di opposizione come l'insofferenza, il logoramento, il fastidio e l'equivoco, mentre, nel caso in cui sia produttiva ed efficace sarà scaturita da un alto livello di integrazione interna e complementarità, anche se allora non assume più quei connotati che la fanno definire "pressione lavorativa".

L'indicatore di *Chiarezza dei compiti e dei ruoli* che corrisponde alla capacità di rendere espliciti gli obiettivi, i compiti ed i ruoli all'interno ed all'esterno è invece quantificabile se analizzato nella cianiche interne di relazione di dialogicità, disponibilità e riconoscimento, oppure nell'assenza di equivoco e incomprensione.

Il *Comfort*, che si caratterizza nella sicurezza e la qualità strutturale dell'organizzazione, è figlio della complementarità, della mediazione e dell'integrazione e non può esistere nell'evitamento e nel fastidio.

La *Fluidità e la disponibilità delle informazioni* sottendono la chiarezza interna e anche la semplicità di accesso alle informazioni e agli obiettivi, la condivisione e la consapevolezza interne e pertanto sono da mettere in connessione con le relazioni di dialogicità e integrazione e conseguentemente sono poco presenti se sono alti gli indicatori di equivoco ed evitamento.

Infine l'indicatore *Equità* che corrisponde al livello percepito di giustizia interno al gruppo circa i rapporti, i ruoli, e le mansioni è alto se sono alte integrazione e riconoscimento e basso quando sono alti i livelli di equivoco e di insofferenza.

5. I rischi della leadership: strutture patologiche nelle organizzazioni

Dal punto di vista delle possibili degenerazioni di personalità di gruppo, possiamo individuare alcune ipotesi da tenere ben presenti.

K. De Vries¹³ individua cinque modelli di strutture patologiche organizzative che dopo aver brevemente presentato, metteremo in relazione con i tipi di gruppo.

Struttura Paranoide: la struttura di questo tipo esprime l'incapacità di fidarsi di chiunque, sia all'interno che all'esterno e la presenza di una fantasia di persecuzione da parte di forze sovrastanti e minacciose pronte a colpire. Rischia di distorcere pertanto la realtà, la perdita della spontaneità e della naturalezza, la cronicizzazione di atteggiamenti difensivi, lo sviluppo di un clima di sospetto e la conseguente perdita della creatività potrebbe venire definita: diffidente, ipersensibile, vigilante, preoccupata, concentrata, fredda, razionale, insicura.

Struttura Ossessiva: una struttura ossessiva invece si struttura sul controllo e la prevenzione, pertanto cerca costantemente di evitare l'incertezza e le sorprese rischiando costantemente la chiusura all'esterno, il blocco di qualsiasi cambiamento, la rimozione e l'evitamento dei problemi, l'esaurimento dell'iniziativa e dell'apprendimento e conseguentemente lo sviluppo di un clima interno di scontento, e di adesione solamente conformistica. Si può definire: perfezionista, conformista, controllata, formale, rituale, burocratica, standardizzata, sorvegliata.

Struttura Isterica: completamente diversa, la struttura isterica si regge sulla fantasia del "grande progetto" oppure della missione da svolgere e sul desiderio di essere visibile e acclamata. E' iperattiva, impulsiva, incosciente, temeraria, seduttiva, idealista, incoerente, superficiale e facilmente strumentalizzabile. Rischia pertanto un clima interno di di stanziamiento emotiva dovuto alla troppo alta percentuale di rischio incorso, alle azioni svolte fini a se stesse, alla superficialità di analisi e alla assoluta incontrollabilità e conseguenti facili insuccessi.

Struttura Depressiva: si intende con questo termine (da non confondersi con patologie depressive individuali in cui al contrario c'è un'altissima attivazione interna) una struttura burocraticizzata, priva di una solida leadership che non riesce a porsi traguardi ed iniziative, con un clima interno di demotivazione e disinteresse e assenza di innovazione e cambiamento. Inattiva, conservatrice, isolata, passiva, demotivata, pessimista, inadeguata ai tempi, e con sensazione di impotenza è del tutto incapace di gestire le situazioni (o almeno così si percepisce) e ritiene inutile il conseguimento di qualsiasi risultato.

Struttura schizoide: decisamente insoddisfatta e convinta di non essere compresa all'esterno, ricerca la distanza dal mondo e dall'esterno, chiudendosi nelle sue alienazioni. Ha linee guida confuse e disordinate, al suo interno è teatro di giochi di potere e conseguente mente di un clima di competizione e interessi personali. Priva di reali competenze per sopperire ai suoi bisogni, è distaccata, chiusa all'esterno, estraniata e alienata, indifferente e internamente competitiva, individualista e spietata.

Ogni tipo di gruppo è maggiormente esposto al rischio di divenire una struttura patologica, quando infatti all'interno di ogni gruppo, le dimensioni relazionali di opposizione si rafforzano eccessivamente senza sviluppare armonia acquisendo altre forme di affinità interne, si cronicizzano i copioni e quelle che erano state le risorse, che ormai vengono utilizzate ottusamente, quasi in maniera coattiva, divengono punti di criticità:

<i>Tipo di gruppo</i>	<i>Tipo di struttura patologica</i>
Organizzato/rigido	Ossessiva
Intraprendente/confliittuale	Paranoide, depressiva,ossessiva
Creativo/dissolvente	Schizoide, paranoide
Emozionale/inconcludente	Isterica, schizoide
Quieto/ anomico	Paranoide, depressiva
Sensibile/fallito	Ossessiva
Unito/invischiato	Isterica, ossessiva

¹³ Cfr. Kets De Vries M. F. R., *L'organizzazione Nevrotica*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.

Quando infatti all'interno di un gruppo organizzato non si riesce a sviluppare sufficiente riconoscimento interno sviluppa forti equivoci che possono essere risolti solamente rinforzando in controllo e la direttività, intraprendendo dunque la strada della struttura ossessiva.

Tanto più all'interno di un gruppo intraprendente non si riesce ad acquisire disponibilità e non si scopriranno i significati ed il senso delle regole, tanto più crescerà, ogni qual volta si necessiti di innovazione, l'insofferenza e le incomprensioni interne. Tanto più queste dinamiche renderanno il gruppo conflittuale e accresceranno le energie interne fino a portarlo verso la depressione o la paranoia.

In un gruppo invece creativo, se non si svilupperà invece sufficiente complementarità vedremo crescere a dismisura le delusioni interne al gruppo, che pian piano potenzieranno le dissociazioni nel gruppo e nei singoli fino a condurre il gruppo nella strada della struttura schizofrenica o paranoide.

Considerando invece un gruppo emozionale come il frutto dell'incapacità di acquisire capacità di incontro tra le persone e quindi della superficialità derivante e causata da forti relazioni logoranti, comprendiamo con semplicità come esso possa, sviluppare tendenze all'instabilità isterica e schizoide.

Un gruppo anomico e quieto, quando non si potenzia nella dialogicità, coltiva al suo interno quella naturale tendenza dei singoli all'evitamento, da cui proviene la bassa identità di gruppo. Ma questa stessa caratteristica, che è risorsa nella mediazione, può degenerare tragicamente nelle depressione autoaggressiva o nella paranoia interna, se non nella completa deflagrazione del gruppo e nello scioglimento di esso.

Un gruppo invisibile, che contiene fastidi e che da essi può essere generato, deve invece così crescere nell'integrazione, onde non crollare nuovamente verso una protettiva ossessività.

I gruppi uniti, anch'essi confusi nell'identità e resi instabili da troppo disponibilità e da continue incomprensioni, quando infine non riescono a crescere nella mediazione delle differenze e ovviamente nella differenziazione interna, scivolano di nuovo nell'isteria.

Motivo inoltre di degenerazione è rappresentato sempre dall'utilizzo di una leadership di rinforzo o dello stesso tipo nei gruppi. Ad esempio, una leadership Autoritaria in gruppi organizzati, oppure una leadership motivante in gruppi intraprendenti e così via.

5.1. Gruppi e persone

Restano da analizzare gli stili comportamentali dei singoli individui dentro i gruppi a seconda delle strutture di personalità e connetterle con le personalità collettive di gruppo.

Nella tabella che segue troviamo le strutture di personalità messe in relazione agli atti che possono svolgere in senso negativo (atti degenerativi potenzialmente attivato di mobbing o confermant) e positivo (stile di leadership) e nella terza colonna le conseguenti posizioni sociometriche che le differenti personalità possono ricoprire nei gruppi, ferme restando però le regole di interazione dei gruppi o le eventuali strutture pre-esistenti di un gruppo. Al momento infatti della nascita di un gruppo, o dell'inserimento di un nuovo elemento, ogni persona si ritaglia un posto il più possibile vicino al suo temperamento, ma nel caso in cui si incontrino, temperamenti simili (ad esempio un gruppo in cui ci sono cinque personalità con alti punteggi da sballone) il ruolo in questione verrà ricoperto dalla persona con le caratteristiche più marcate, mentre gli altri (gli altri sballoni ad es.), dovranno posizionarsi in relazione alle altre loro polarità della struttura di personalità.

Tabella 1:

Atti degenerativi	Stili di Leadership	Posizione Sociometrica
Oppressione	Organizzativa	Status medio, Leader accettati o aggressivi
Intimidazione	Motivante	Leader aggressivi o aggressivi/sottomessi
Squalifica	Creativa	Anti-Leader, Leader sottomesso, Ignorati

Seduzione	Coinvolgente	Leader accettato, status medio
Demotivazione	Opportunistica	Isolati/Ignorati, Leader sottomessi, status medio
Istigazione	Invisibile	Ignorati, status medio, soggetti isolati
Manipolazione	Relazionale-affettiva	Marginali, Leader sottomessi, Gregari

Quelli che però possiamo considerare atti degenerativi se utilizzati in gruppi di opposta struttura di personalità collettiva, possono diventare motivo di crescita, conseguentemente al modello di utilizzo degli stili di leadership. Pertanto ad essi corrisponde una contropartita educativa che cerco di rendere chiara nella seguente tabella:

<i>Atto degenerativo</i>	<i>Atto educativo</i>
Oppressione	Rimprovero
Intimidazione	Incoraggiamento
Squalifica	Insegnamento
Seduzione	Coinvolgimento emotivo
Demotivazione	Tranquillizzazione
Istigazione	Sostegno
Manipolazione	Gratificazione

La comunicazione educativa¹⁴ ne è la struttura teorica di riferimento nel modello Transteorico.

5.1.1. Il rimprovero

E' una comunicazione ingiuntiva e regolativa che serve a criticare un comportamento negativo già agito; più raramente, a prevenirne uno sul punto di essere attuato.

Richiede fermezza di tono, decisione, autorevolezza che si esprimono in una comunicazione breve, forte, netta e centrata sull'agito più che sulla persona (altrimenti assume valenza negativa). Ad esso deve seguire un silenzio lapidario che permetta al messaggio di arrivare a destinazione, tollerando e gestendo con fermezza le conseguenze su noi stessi (pietà e compassionevolezza devono essere evitate).

5.1.2.L'incoraggiamento

E' una modalità che richiede energia, impegno e molta forza. Serve a trasmettere motivazione e a dare carica al destinatario. Deve essere preciso e circostanziato e deve continuare fino al momento in cui il destinatario non abbia superato la prova o la difficoltà a cui era sottoposto.

5.1.3.L'insegnamento

E' una forma comunicativa finalizzata a porre l'educando alla giusta distanza da sé, dalle relazioni in cui è compreso e dal mondo per far sì che riesca a liberarsi dai propri pregiudizi, a mettere in discussione le proprie convinzioni, impressioni e ad uscire dai suoi condizionamenti. Serve a produrre consapevolezza, a far riflettere e richiede da parte dell'educatore, creatività, autostima consapevolezza di sé e libertà. Non si può insegnare ciò che non si possiede.

5.1.4. Coinvolgimento emotivo

Il coinvolgimento è una modalità della comunicazione che serve per far sperimentare emozioni all'educando, per far percepire sensazioni e vissuti, accendere a appassionare ad un'impresa, un'attività. E' una modalità che richiede di sapersi caricare, entusiasmare prima ancora di coinvolgere gli altri. Lo si fa creando curiosità, incantando, commovendo raccontando storie, aneddoti di vita, favole, oppure semplicemente costruendo immagini, proponendo ideali o giochi.

5.1.5. La tranquillizzazione

Con questo tipo di intervento si ha l'obiettivo di spegnere le tensioni interne dell'educando e di interrompere i processi che alimentano la produzione di energie (che poi divengono, ansie, preoccupazioni, paure) e lo si perpetua trovando in primo luogo una assoluta calma interiore.

¹⁴ Cfr. V. Masini, *Dalle emozioni ai sentimenti*, Prevenire è Possibile, 2001, Isernia

Occorre non contraddire pur smorzando i toni, non cadere nelle provocazioni che ci verranno lanciate assorbendone la potenza, e rispondere con pace ai colpi di chi vogliamo tranquillizzare.

5.1.6. Il Sostegno

Sostenere un bambino, un ragazzo, un'adolescente o anche semplicemente un partner ed un amico serve a dare fiducia e pertanto richiede umiltà e silenziosa presenza.

Per sollevare si deve possedere discrezione e disponibilità a mettersi in ombra, accettare di sacrificare qualcosa di noi per dare spazio agli altri. Chi sostiene non è mai in vista, sta alle spalle e sceglie di investire la sua fiducia nella capacità dell'altro.

5.1.7. La gratificazione

E' questa la capacità di fare i complimenti e serve a mostrare apprezzamento o a riconoscere un merito ad una persona, permettendogli di raggiungere il consolidamento di una scelta o di un modus operandi.

Ha la proprietà di far entrare in contatto le persone con quella parte positiva di sé di cui non sono mai del tutto certe.

Le stesse modalità necessarie nell'interazione educativa tra educatore ed educando sono altresì modalità dinamiche di relazione tra leaders e followers.

<i>Tipo di gruppo</i>	<i>Atteggiamenti empowered</i>
Organizzato/rigido	Coinvolgimento emotivo – Tranquillizzazione
Intraprendente/confittuale	Tranquillizzazione - Sostegno
Creativo/dissolvente	Gratificazione – Sostegno
Emozionale/inconcludente	Rimprovero – Gratificazione
Quieto/ anomico	Incoraggiamento – Rimprovero
Sensibile/fallito	Incoraggiamento – Insegnamento
Unito/invischiato	Insegnamento – Coinvolgimento emotivo

6. Bisogni dei gruppi

Rimane a questo punto da sviluppare una riflessione sulle necessità dei gruppi che abbiamo individuato in termini di crescita ed in termini di stili di leadership necessari alla gestione delle dinamiche di relazione interne, delle risorse e degli obiettivi

La logica della riflessione che segue è quella della mediazione degli estremi e delle tendenze naturali di un gruppo, piuttosto che quella più deduttiva in cui siamo abituati a riflettere ed a reagire.

La visione pedagogica della leadership è fondamentalmente connessa a quella visione educativa che Don Bosco ha diffuso già da qualche tempo.

Pensiamo infatti solitamente che il miglior rappresentante di un gruppo organizzato sia la persona al suo interno più precisa e responsabile, ma non pensiamo mai ai risultati.

Spesso, secondo noi, si confonde l'idea di rappresentatività di un gruppo con quello che è bene (in termini di leadership) per la qualità dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità delle relazioni in quel gruppo, facendo errori facilmente evitabili se solo pensassimo più realisticamente ai bisogni.

Se infatti ad un gruppo ansioso, rigido e molto responsabile, diamo un leader organizzato quel gruppo porterà all'estremo la sua logica procedurale e burocratica (centrata sull'emozione condivisa della paura e sui meccanismi di controllo) fino a giungere all'ossessività. Ma avremmo un Leader assolutamente rappresentativo.

Se invece dessimo a questo gruppo un leader coinvolgente e spensierato (anche se non irresponsabile o incosciente) oppure quieto ed opportunistico, le note di rigidità e burocratizzazione di quel gruppo verrebbero inevitabilmente stemperate dalla direzione, con risultato di un'alta responsabilità, una più alta integrazione interna ed una buona flessibilità organizzativa che farebbe diminuire i costi di transizione della gestione e l'efficacia e l'efficienza.

Ovviamente, non si può pensare di inserire un leader creativo o particolarmente invisibile perché si porrebbero in opposizione con il gruppo creando al suo interno dinamiche di insofferenza nel primo caso e di incomprensione nel secondo, con risultati poco entusiasmanti in entrambi i casi.

Parimenti, se inserissimo un rappresentativo leader coinvolgente e carismatico in un gruppo emozionale, quindi centrato su dinamiche interne di fusionalità e spensieratezza, rischieremmo di trovarci nei fatti di fronte ad una struttura organizzativa isterica (nel linguaggio di De Vries) o più semplicemente in un ufficio fantozziano in cui si gioca a ping-pong sui tavoli e di lavorare seriamente e con precisione non se ne parla neanche. Senza giungere a questi estremi però dobbiamo sapere che costruiremmo un gruppo irresponsabile ed entusiastico, che si accende sulla scia del suo carismatico leader dai grandi slanci ma che poi nella sostanza raggiunge ben pochi obiettivi. Se invece in opposizione vi inserissimo un leader invisibile oppure motivante si accenderebbero dinamiche di evitamento, ottenendo un gruppo incapace non solo di collaborare ma anche di conoscersi, oppure di delusione, con un crollo conseguente di motivazione per tutti.

Infine, accennando anche alle dinamiche di rinforzo, per questo gruppo risulterebbe lesivo anche un leader opportunistico, perché troppo deresponsabilizzante, oppure un leader creativo che porterebbe il gruppo alla dispersione e ad un troppo basso livello di realismo.

6.1. Tecniche di intervento nei gruppi: incontro, formazione, lavoro.

A seguito delle riflessioni svolte viene automatico chiedersi dunque quali tecniche, da aggiungersi ai necessari stili di leadership dei gruppi possano essere utilizzate efficacemente.

Un buon leader, è infatti colui che riesce a disporsi nello stile di leadership necessario a seconda delle caratteristiche del gruppo, riuscendo a proporsi nella maniera più efficace per lo sviluppo delle potenzialità del gruppo e degli individui che lo compongono.

Nel modello transteorico, per maggiore semplicità d'uso, si utilizzano alcune tecniche di intervento nei gruppi per accendere meccanismi di evoluzione del gruppo pur senza poterne (in quanto esterni alle organizzazioni) essere direttamente il leader (a cui si consiglierà uno stile appropriato).

Il gruppo di incontro, di lavoro e di formazione¹⁵ sono stanzialmente i tre livelli di intervento, modulati nelle loro caratteristiche a seconda delle personalità collettive del gruppo in cui si interviene. Questi stessi modelli, non sono però da leggersi come interventi in sé ma come modelli di relazionalità necessari per le debolezze e le carenze dei gruppi.

Lo stile dell'incontro è infatti necessario quando si ha a che fare con gruppi con forti connotazioni di operatività, responsabilità oppure gruppi rigidi e chiusi con scarsa attenzione alle persone ed ai loro bisogni che, tramite l'apprendimento delle modalità dell'incontro, possono rafforzare i rapporti interni e diminuire i motivi di stress e le dinamiche di mobbing.

Lo stile della formazione è invece efficace quando un gruppo, troppo preso dalle sue attività o troppo chiuso nelle sue paure e angosce, ha bisogno di sviluppare consapevolezza di sé (circa le sue risorse e le sue debolezze o le sue dinamiche di relazione interne) oppure di meglio individuare i motivi del processo che attiva e dei risultati che raggiunge o non raggiunge.

Lo stile infine del lavoro è utile quando si hanno gruppi troppo riflessivi o troppo poco dinamici nelle attività o nelle relazioni, problematici e eccessivamente scrupolosi o simili, che devono quindi apprendere il senso della pratica, il realismo e la semplicità del fare che permette l'intraprendenza e la reattività ai problemi (o anche quella skill di base, in questo caso collettivamente condivisa che viene definita problem-solving).

¹⁵ Il gruppo di incontro per consolidare e sviluppare le relazioni interne e la disponibilità al confronto e al dibattito con l'altro, per sviluppare le capacità comunicative e di incontro e per potenziare le capacità di riconoscimento del proprio vissuto; il gruppo di formazione per sciogliere le dinamiche relazionali e conseguire maggior consapevolezza di sé e degli altri oltreché per insegnare ai ragazzi strumenti interpretativi del sé, degli altri e del mondo anche in supporto alle lezioni frontali; il gruppo di lavoro per addestrare alla collaborazione e alla produttività, per acquisire competenze di gestione dei gruppi e del lavoro, per la responsabilizzazione individuale e di squadra.

Vederle in quest'ottica, come modelli di relazione caratterizzanti il sapore dell'intervento ci permette di intervenire con successo in un ambiente in cui, comunque, la preminenza (dovuta anche dalle necessità) è quella della produzione dunque del gruppo di lavoro.

V. Masini sostiene infatti che il nuovo modo di pensare l'organizzazione sia soprattutto legato al riconoscimento dell'utilità di superare il modello tradizionale di organizzazione ampia, centralizzata, autarchica e completa di tutte le funzioni, con alta concentrazione dei sistemi di controllo per indirizzarsi verso un'organizzazione sociale snella, flessibile in cui prevale il decentramento dei flussi informativi, delle decisioni e in cui si operi per gruppi di lavoro .

7. Le regole di conduzione dei gruppi

E' dunque necessario in chiusura del capitolo presentare le differenti modalità di intervento nei gruppi e le conseguenti metodologie e pratiche.

7.1. Il gruppo di incontro

L'obiettivo del gruppo di incontro è quello di garantire l'emersione e la condivisione dei vissuti individuali. Il conduttore del gruppo di incontro è pertanto come il portiere di una squadra di calcio che si limita a "parare" tiri insidiosi:

- E' interno al gruppo ma investito di responsabilità da autorità esterna.
- Il suo compito è quello di essere più invisibile possibile.
- Non dirige, consente al gruppo di formarsi.
- Prende la parola per mettere le persone in contatto tra di loro.
- Interviene nelle difficoltà per mettere in campo la palla, senza protagonismi.

Il gruppo di incontro inizia con un momento di silenzio che è necessario acciocché i componenti possano mettersi in contatto con se stessi, con la voce dell'Io; tacendo, si comincia a sapersi ascoltare. A garanzia della costruzione di un clima funzionale agli obiettivi è necessario ben delineare anche fisicamente l'attività costruendo una solida cornice. La costruzione di un cerchio con le sedie permette inoltre di far sì che ogni persona possa guardare in faccia le altre senza posizioni di maggior importanza. E' inoltre un modo di porsi accogliente e protetto dall'esterno, nei confronti di cui si deve in questa situazione prendere le distanze (è bene che nella stanza non ci siano esterni al gruppo)

Il lavoro di gruppo inizia sempre con la presentazione e la memorizzazione dei nomi, proposta al gruppo tramite la dichiarazione di se del conduttore e del suo concreto momento di vita attuale.

Il centro del gruppo è così "l'evento dell'incontro", che si sviluppa mediante la costruzione, prima guidata dal conduttore e pian piano autonoma, delle sequenze (è importante come indicatore di buon funzionamento del gruppo contare quando arrivano a cinque). Le stesse ci mostrano come e quando un'emozione interna al gruppo cominci a prendere corpo. per facilitare la condivisione è poi utile strumento l'invito ai partecipanti a chiedersi e ad esplicitare cosa essi vogliano "regalare" agli altri di sé.

A questo scopo è dunque importante pervenire ad una condizione di ascolto empatico mediante il quale le persone siano davvero in grado di riconoscersi e comprendersi e sostenersi attraverso la comprensione anche nell'eventuale emersione di vissuti dolorosi, di angoscia o simili.

Non dare indicazioni se non quella di sentire la presenza degli altri e conseguentemente imparare ad accendersi ed a spegnersi liberamente ed autonomamente, l'imparare ad ascoltarsi in profondità, sostenersi e capire sé stessi costruisce un clima relazionale molto vivo e denso, che potremmo definire "rarefatto". Caratterizzato cioè da un'emotività impalpabile e di difficile spiegazione linguistica, ma nettamente percepibile se in contatto con se stessi tanto da essere cartina al tornasole della buona riuscita di un gruppo di incontro.

Se è vero che grandi sono le potenzialità relazionali e lo spettro di umanità di questo tipo di intervento è anche vero che ha dei limiti che si devono sempre tenere presenti per la buona funzionalità del gruppo ma anche per non scadere in facilonerie misticheggianti o superficiali valutazioni. Il gruppo infatti ha tante risorse ma nessuno all'interno di esso è tenuto ad avere tutte le risposte ma ad essere persone a cui si possono fare tutte le domande. Nel gruppo, in sostanza ci si

chiede cosa voglia dire "amare" se non "dare il meglio di se", anche se si affrontano problemi di organizzazione e di gestione funzionale di un'azienda. Quando una persona dà il meglio di se non chiede nulla in cambio ma desidera solamente essere accettato. L'altro può accettare o respingere, ma non squalificare.

Se ciascuno dei 12 (munsero medio consigliabile per questo tipo di attività) partecipanti parla per 5 minuti il gruppo dura un'ora. Se il numero dei partecipanti aumenta, il tempo del gruppo si allunga. E' comunque consigliabile non prolungare oltre un'ora e mezzo il gruppo di incontro, se piuttosto il gruppo lavora in forma seminariale (cioè facendo più esperienze nella stessa giornata) conviene sospendere con un intervallo nel quale ci si occupa di altro ogni ora (massimo un'ora e mezza); alla ripresa, dopo un breve momento di silenzio si può cominciare di nuovo. Per necessità particolare inoltre un partecipante può andare via anche prima del termine dell'esperienza, con l'accortezza però di non uscire subito dopo l'intervento di una persona molto affettuosa o molto timida. Nel corso della riunione di gruppo si deve sentire la voce di TUTTI i partecipanti (se qualcuno non vuole parlare deve dichiararlo, anche solo con tre parole, ad alta voce).

"Questi gruppi non servono a niente!" è l'esclamazione tipica di molti, per un verso vera, per l'altro totalmente falsa: vera perché non si fa nulla di pratico, falsa perché nel gruppo di incontro si è, e questo è essenziale per le sue finalità.

Il ciclo di vita del gruppo è da tre a sei incontri. L'empatia e la condivisione si sviluppano infatti massimo entro otto incontri. Per vederlo invece evolvere naturalmente verso l'operatività del gruppo di lavoro si devono svolgere solitamente almeno dodici incontri. L'esperienza del gruppo di incontro a scopo esperienziale può limitarsi però a otto incontri: i membri sono capaci a sciogliersi ed a tenersi insieme.

7.2. Il gruppo di lavoro

Al contrario del gruppo di incontro il gruppo di lavoro si costruisce intorno alla presenza del conduttore, che è il "capo", il trainer del gruppo. Gli obiettivi sono quello di raggiungere un certo obiettivo e di imparare a fare squadra.

Il Trainer (colui che visibilmente prende le redini del gruppo di lavoro e l'iniziativa) e il co-trainer (che ascolta e segue in ombra in continua comunicazione con il trainer) possono anche essere eletti.

L'obiettivo del gruppo è l'azione non la discussione, pertanto si possono organizzare solo le questioni in cui c'è già una piattaforma comune ed un accordo sulle motivazioni e sui metodi, strumenti e tecnologie. Inizia sempre con una relazione e con l'esplicitazione degli obiettivi dell'incontro.

E' importante che il gruppo di lavoro venga costantemente difeso dai demotivatori. Ogni riunione deve essere preparata con almeno due strategie di gestione della cornice alternative, che varia in funzione dell'unità di intenti. Si deve infatti tenere sempre presente che può bastare un demotivatore per far "sgonfiare" la pressione operativa.

Un'altra caratteristica importante del gruppo di lavoro è la necessità di una forte unità interna che si può avere solamente se ad esso è preceduta una fase di discussione, comunicazione o formazione che abbia fatto maturare volontà e obiettivi comuni. Un gruppo di lavoro si sfalda quando non c'è unità di intenti, si trasforma in gruppo di discussione e differenzia gli interventi perdendo la sua efficacia e la sua efficienza fino a rischiare di divenire un gruppo conflittuale ed ingestibile. Tanto più la discussione è accesa, tanto più deve essere formalmente verbalizzata in modo puntuale ma "incolore".

Altra importante nozione da conoscere è legata alla necessità di costruire dentro un gruppo di lavoro un clima di costante partecipazione: per far sì dobbiamo tenere presente che non può esserci partecipazione se non vi è incertezza rispetto all'esito e se si attua un giro di opinioni su ogni decisione presa.

Essendo centrato sulla funzionalità un gruppo di lavoro che non divide i compiti è un gruppo destinato a fallire. Ogni compito (lavoro) contiene sforzo di automotivazione, impegno responsabile e fatica da sopportare, produce ricavi oggettivabili, ricavi di autostima e ricavi di immagine. Il ricavo

del gruppo di lavoro non può prescindere dai ricavi di ogni singola persona e dalla ripartizione dell'impegno tra i componenti.

La prima verifica del buon funzionamento del gruppo di lavoro è "il clima" del gruppo che esprime il gradimento dei risultati ottenuti. La verifica è la comunicazione del lavoro fatto e la necessaria socializzazione dei risultati. Ovviamente, non è un processo formale e convenientemente non deve esserlo (altrimenti rischia di diventare una prova d'esame stressante ed un'inquisizione che può minare la solidità e l'unità del gruppo), se viene infatti impostata in tal modo diventa persecutoria e costruisce i capri espiatori interni.

Si deve infatti ricordare sempre che il gruppo di lavoro non è il luogo della critica, ma quello dell'emersione delle ricompense estrinseche ed intrinseche. Pertanto è necessario pervenire ad una corretta e soprattutto equa e giusta distribuzione delle ricompense e delle gratificazioni. Nel caso invece di oggettivi fallimenti le tecniche di brain storming possono essere usate come utile strumento per capovolgere creativamente con nuove proposte i fallimenti e uscire dalla fase depressiva per entrare di nuovo in un clima di collaborazione partecipativo e solidale. Al termine il conduttore chiude registrando ciò che nel fallimento vi è di positivo.

I momenti di gruppo di lavoro debbono essere brevi. Se la discussione e la divisione dei compiti su un singolo punto ha oltrepassato la mezz'ora il gruppo fa una pausa, probabilmente chiarisce in una fase di discussione ciò che è necessario spiegare meglio dopodiché riprende il lavoro.

Il gruppo di lavoro non è mai una struttura stabile, esso è sempre costituito per la realizzazione di uno o più compiti. Per ciascun ciclo di vita è dunque necessaria l'animazione e la motivazione. Il conduttore deve trasmettere entusiasmo verso le imprese in cui lancerà il gruppo e deve altresì contenere le dispersioni perché l'energia interna che genera la motivazione non si vanifichi ritorcendosi in maniera distruttiva all'interno. In questo senso, la durezza della tecnica comunicativa che chiamiamo "blocco alla Ferrara"¹⁶ può essere d'aiuto.

Infine il conduttore deve anticipare la chiusura dei rapporti e smantellare il gruppo prima del suo irrigidimento, mettendo in evidenza le relazioni positive ed operative ancora esistenti sapendo dare tagli netti alla fine dei lavori.

7.3. Il gruppo di formazione

Il compito del conduttore dei gruppi di formazione è quello di aumentare la discussione, la comunicazione e l'apprendimento dei partecipanti. L'obiettivo del gruppo non è l'azione dunque, ma la riflessione e la crescita. E' necessario cioè che la discussione interna non sia rivolta ad uno scopo poiché si produce formazione solo quando si attua un allargamento del punto di vista dei partecipanti.

Il gruppo di formazione cerca la sovrapposizione tra i diversi bisogni formativi e di apprendimento dei partecipanti, pertanto necessita di una cornice differente rispetto agli altri due modelli di gruppo: la cornice del gruppo è determinata dalla capacità comunicativa e didattica del conduttore, che deve intessere relazioni e confronti con informazioni e passaggi strategici necessari ai discenti.

Il gruppo di formazione deve sviluppare un clima di possibilità di cambiamento del punto di vista personale, e garantire quindi il rispetto delle opinioni mediate dal conduttore/trainer. Si deve infatti sempre ricordare che le persone partecipano ad un gruppo di formazione perché hanno bisogno di crescere e che conseguentemente il gruppo deve assestarsi sulle possibili mediazioni e che la comunicazione può variare solo per sottogruppi.

Non può esserci formazione senza ricognizione dei bisogni formativi, anche attuata attraverso indicatori percettivi e dialogici. La formazione sta infatti alla pedagogia come la psicoterapia sta alla psicologia. L'informazione e la comunicazione dei problemi e dei bisogni da parte dei partecipanti è essenziale per la buona riuscita. Il Trainer così deve facilitare l'esplicitazione e pervenire a

¹⁶ Giuliano Ferrara noto giornalista televisivo discusso e discutibile, soleva stoppare con determinazione ed aggressività i demotivatori e gli squalificatori che incontrava e con erano utili ai suoi obiettivi. Al di là dell'onestà dell'utilizzo che il giornalista ne facesse, e dell'eticità dei suoi obiettivi, mi interessava mettere in luce la tecnica che egli utilizzava efficacemente.

conoscenze chiare anche degli impliciti. Le richieste implicite di formazione sono molto più grandi di quelle esplicite.

Un gruppo di formazione interagisce con i formatori, e al suo interno, con dinamiche diverse a seconda dei bisogni formativi. Il Trainer deve saper costruire il gruppo e le modalità della comunicazione e della didattica a seconda dei livelli di interattività possibili. Partecipanti ad esempio che abbiano la necessità di liberarsi da eccessi di controllo hanno bisogno di dinamica di gruppo. Partecipanti che vivono dipendenze hanno bisogno di esplicitare il bisogno di libertà. Partecipanti molto carichi di rabbia e di conflitti hanno bisogno di momenti di gruppo di incontro prima del gruppo di formazione. Partecipanti troppo fusionali e volubili o troppo demotivati è bene che vivano prima una esperienza di gruppo di lavoro.

La formazione tende alla acquisizione di abilità professionali, personali e relazionali, sociali ed espressive; a seconda dei fini i formatori divengono istruttori, conduttori o animatori-terapeuti.

Il compito della formazione è quello di consentire l'acquisizione degli schemi di base, su cui vengono costruite le competenze. L'acquisizione degli schemi di base è diversa per tutti i partecipanti il conduttore/trainer deve perciò saper bene che nel gruppo di formazione ciascuno cresce con i suoi personali tempi e verificare la crescita nel gruppo attraverso la crescita dei singoli che nel gruppo poi si confrontano e apprendono ulteriormente.

Gli esiti della formazione sono verificabili solo dopo la formazione. Il rispecchiamento collettivo che si realizza mediante testimonianze personali è però importante strumento per l'apprendimento e la verifica del buon andamento del gruppo. Pertanto la verifica del gruppo di formazione verte sulle personali capacità di sospensione dei condizionamenti mass-mediali e socio-politici e relazionali che prima del gruppo erano attivi. Solo se si è attuata una presa di distanza dai personali stereotipi è possibile la formazione a nuovi punti di vista e nuovi valori.

Non ci sono regole generali per la gestione di processi formativi riguardo ai tempi; le regole valgono per i singoli itinerari come metodi e settings conseguenti alle necessità ed alle caratteristiche cognitive, esperienziali e culturali del gruppo.

Ogni itinerario deve comunque possedere una fase in cui la personalità collettiva si caratterizza per i tratti di affiliazione (conoscenza tra i partecipanti ed emersione bisogni formativi = può essere facilmente utilizzato il gruppo di incontro), una fase caratterizzata per i tratti di fusionalità (mediante momenti di intensità emozionale) ed una infine fase di differenziazione (per la gestione dello scioglimento dell'itinerario). All'interno dell'itinerario possono essere attuati gruppi di lavoro (di motivazione), momenti di dissolvenza, momenti di organizzazione e controllo. Non vi è necessariamente propedeuticità tra le diverse fasi.

La processualità formativa e la dinamica di gruppo sono caratteristiche di questo particolare modello di intervento, la prima come caratteristica intrinseca, la seconda come tecnica e come necessità di adattamento al gruppo da parte del trainer. Il gruppo di formazione cambia infatti stadio mediante la dinamica di gruppo. Il primo passo della dinamica è il problem solving in gruppo mentre il passo successivo è la ricerca azione.

Si deve infine sempre tenere presente che la formazione è un servizio educativo alle persone che, contrariamente al counseling o alla psicoterapia (individuale e di gruppo) avviene all'interno di contesti esperienziali. Il servizio consiste nel favorire il processo permanente di allargamento del personale punto di vista sul mondo, sugli altri e sul sé.