

# MATERNITA' E INFANZIA

MATERNITA' E INFANZIA



**ben jij ook al ingeënt?**

**associazionismo giovanile  
e dinamica di gruppo**

# MATERNITA' E INFANZIA

3/Marzo 1970

Rivista mensile  
dell'Opera Nazionale Maternità e Infanzia

## GLI ARGOMENTI

QUESTONUMERO, p. 5 ★ SAGGI / Gianni Selleri: **Associazionismo giovanile e dinamica di gruppo**, p. 7 ★ Renato Breda: **Educatore direttivo o non direttivo?**, p. 18 ★ Armida Carla Capelli: **Aspetti attuali del servizio di assistenza psicologica-educativa nelle « creches » di Parigi**, p. 39 ★ OPINIONI / Francesco Cattania, Luigi Lapi: **Considerazioni sul problema affettivo del minorato reietto**, p. 47 ★ Rachele Pucci: **Esperienze di una assistente sociale borsista del Centro Internazionale dell'Infanzia**, p. 50 ★ RUBRICHE / Carlo Vetere: **Rassegna internazionale di riviste sulla protezione materna e infantile**, p. 55 ★ Rino Radicchi: **Maternità e infanzia nella storia**, p. 67 ★ DOCUMENTAZIONE / Marziola Pignatari: **La dodicesima assemblea generale dell'Organizzazione mondiale dell'educazione prescolastica (OMEP) sul tema: I diritti del bambino al primo sviluppo della sua personalità**, p. 74 ★ BIBLIOTECA, p. 81 ★ ATTIVITA' ONMI, p. 92.

## GLI AUTORI

**Gianni Selleri**, Assistente volontario presso l'Istituto di Psicologia dell'Università di Bologna / **Renato Breda**, Assistente Sociale presso l'Ufficio Studi della Direzione Generale degli Istituti di Prevenzione e Pena / **Armida Carla Capelli**, Consulente psico-pedagogica del Pio Istituto Santa Corona di Milano / **Francesco Cattania**, Assistente volontario presso la Clinica di malattie nervose e mentali dell'Università di Bologna / **Luigi Lapi**, Neuropsichiatra presso il C.M.P.P. del Comitato Provinciale ONMI di Forlì / **Rachele Pucci**, Assistente Sociale presso il Comitato Provinciale ONMI di Latina / **Carlo Vetere**, Ispettore Generale Medico presso il Ministero della Sanità / **Rino Radicchi**, della divisione ostetrico-ginecologica presso gli Ospedali riuniti di Livorno / **Marziola Pignatari**, Segretaria Generale dell'Opera Montessori.

Direttore responsabile: Gian Carlo Bruni / Redattore capo: Antonio Cappelli / Anno XLII / 00153 Roma - Lungotevere Ripa 1 - Tel. 500.328 / Un fascicolo L. 300 / Abbonamento annuo L. 2.500 - estero L. 5.000 / Ridotto a L. 2.000 per il personale dell'ONMI / C.c.p. 1-20508 / Autorizzazione: Tribunale di Roma n. 2401 del 27 dicembre 1963 / Spedizione in abbonamento postale - gruppo IV / Avviso ai Collaboratori: a richiesta, inoltrata assieme all'articolo, la Rivista offre 25 estratti. Le eventuali copie successive desiderate devono essere ordinate direttamente alla Tipografia prima della pubblicazione della Rivista.

GIANNI SELLERI

## ASSOCIAZIONISMO GIOVANILE E DINAMICA DI GRUPPO

I ritmi della produttività e le « razionalità tecnologiche » hanno ormai coinvolto tutti: lavoriamo sempre più in fretta e intensamente e si finisce spesso per smarrire il senso della propria personalità, inteso come nucleo organizzato di aspirazioni, di valori e di consapevolezza. Tutto ciò si riflette immediatamente nell'ambito della famiglia e in particolare modo a carico dei bambini e dei giovani.

La conquista del benessere costa tensioni, mancanza di trasmissione di affetto e di esperienza, di tradizione morale e familiare. Non c'è più tempo (o ce n'è troppo poco) per l'educazione, per esser vicini ai figli in senso pedagogico o anche soltanto umano, durante il tempo dello sviluppo e della maturazione. La crisi della famiglia ha cause complesse, ma senz'altro induce a una frattura fra le generazioni molto più evidente che nel passato e soprattutto impedisce quella verifica e quell'esperienza di modelli di comportamento e di « atmosfera personalizzata » di cui ogni bambino e adolescente ha bisogno, quanto del mantenimento e delle cure che gli derivano dalla sicurezza economica familiare.

D'altra parte sono anche note a tutti le carenze della scuola, intesa come strumento di socializzazione e di trasmissione di valori civili e umani.

Da queste rapide e approssimative constatazioni scaturisce l'esigenza di definire e preparare ambiti e spazi di vita e di espressione, per i bambini e per i giovani, che possano in qualche modo integrare le deficienze cui abbiamo accennato. Bisogna fare o rifare un discorso sull'associazionismo che vada oltre l'elencazione di fatti e fenomeni, sostanziali o contingenti che siano, quali i gruppi spontanei, la « contestazione », la formazione di atteggiamenti stereotipati che sono statisticamente rilevanti nel comportamento dei giovani.

E' chiaro che il nostro discorso non tocca le cause dei problemi della famiglia, della scuola, dell'organizzazione del tempo libero, nella definizione di una nuova pedagogia, ma è soltanto riferito ad una fase specifica dell'educazione e in prospettiva al futuro della nostra vita sociale.

Credo quindi che si possa introdurre, sia pure in termini divulgativi o di semplice chiarimento, la dimensione scientifica e razionale delle discipline sociali, su cui si fonda la spiegazione della vita di gruppo, nel tentativo di ridurre il margine delle evasioni che si verificano nell'ambito di tensione fra tradizione ed aggiornamento, fra indifferenza e protesta, sia nell'esperienza familiare, sia nella vita di relazione e nei rapporti interpersonali.

## La dimensione sociologica

Uno dei caratteri più evidenti della nostra civiltà è la rapidità delle trasformazioni sociali, l'indefinito e complesso moltiplicarsi dei rapporti e degli istituti giuridici che li regolano, nell'ambito della comunità. Il fenomeno della socializzazione, di cui sono innegabili i vantaggi, ha assunto un ritmo che rende difficile ogni filosofia, psicologia o politica che voglia progettarne gli esiti e gli indirizzi pratici. Inoltre la percezione e la coscienza del processo risultano stentate e spesso non si fa che subirlo passivamente affidandosi a determinismi economici o di ambiente, a schemi ideologici precostituiti.

Il progresso tecnico e scientifico, l'industrializzazione e le sue leggi, la presenza condizionatrice dei grandi organismi burocratici (fatti che hanno tuttavia una loro intrinseca razionalità) influiscono, ancora oscuramente, sull'esistenza, il linguaggio e il pensiero, dell'uomo moderno. Mentre si usufruisce dei benefici sempre più diffusi della socializzazione, si rischia di smarrire l'immagine dell'« uomo universale » e la sintesi di valori che lo definiscono. Il sentimento dell'anonimità, dello sradicamento, della compressione della sfera individuale, non è più un lusso da filosofi, ma un'esperienza quotidiana, soltanto in parte compensata dall'imminente frontiera del benessere.

Le piccole comunità tradizionali stanno scomparendo e lo stesso nucleo familiare è soggetto a tensioni che ne riducono fortemente la coesione e la convivenza; la presenza sociale dell'individuo tende sempre più a identificarsi con la sua funzione produttiva ed economica.

Si sente il peso di determinismi economici e giuridici ineluttabili, una transizione di costumi e di condizioni che richiederebbe tensione di coscienze piuttosto che, come succede, evasioni o adattamento passivo. E' evidente allora l'urgente necessità di costituire delle possibilità di incontro con gli altri e di uscire dall'indifferenza e dal disimpegno; occorre che sia assicurata ad ogni uomo una sufficiente sfera di libertà e di responsabilità, ricostituire i ponti fra uomo e uomo, colmare la frattura fra gli individui e i grandi organismi dello Stato. Perché, è stato giustamente detto, l'individualismo oggi non è più una scelta, ma un'incidenza di solitudine e di isolamento in un ambiente troppo vasto e sconosciuto.

Per non essere travolti dalle spirali del « progresso », per regolarne lo sviluppo e i veri vantaggi bisogna costituire dei corpi intermedi dove l'uomo ritrovi se stesso e gli altri, dove « il personale e il sociale si sviluppino in uno scambio dialettico permanente... attraverso quei mediatori che sono appunto i gruppi » (H. Théry).

E qui per gruppi s'intendono quelli volontari a base democratica. C'è l'esigenza di rivalutare le spontanee formazioni sociali, i corpi intermedi, i gruppi e ciò non soltanto allo scopo di umanizzare astrattamente i fenomeni ancora oscuri della socializzazione, ma soprattutto per creare una atmosfera che attui le condizioni dell'equilibrio individuale e per risolvere le tensioni e i turbamenti che derivano da strutture non abbastanza regolate dal valore e dalla consapevolezza dell'interdipendenza fra individuo e società.

La funzione dei gruppi, in senso sociologico, è proprio quella di

creare nuclei di ripensamento e di approfondimento, spazi di libera espressione e confronto nell'impegno, di cooperazione e di educazione. Gli studiosi di scienze sociali sono d'accordo nel giudizio che la disgregazione sociale, il disinteresse per le sorti della comunità, si possono evitare soprattutto nei gruppi e nell'esperienza del trovarsi « faccia a faccia » per fare qualcosa.

D'altra parte la « realtà politica » coi suoi germi e strumenti di trasformazione è sempre troppo mediata e distante e si esprime attraverso filtri, strutture e linguaggi spesso incomprensibili e comunque statici e formalizzati. Anche la vicenda della democrazia e l'equilibrio sociale sono dunque strettamente connessi allo sviluppo e al progredire dei gruppi. L'incomunicabilità ha in sé il seme della violenza ed è fonte di ansie che possono anche risolversi nell'accettazione di ideologie massimalistiche alle quali affidare i propri problemi e l'espressione dell'aggressività repressa.

I gruppi, le associazioni di qualsiasi tipo, culturali, politiche e ricreative, a tutti i livelli, dall'ambiente di lavoro al circolo, alla parrocchia, al quartiere, purché soddisfino bisogni reali, costituiscono veramente garanzia di maturità personale e sociale.

A queste conclusioni giungono le scienze sociali dopo un'analisi condotta sull'uomo e la sua condizione. Ma che cos'è un gruppo, quale influenza esercita sull'equilibrio e il comportamento dell'individuo, qual'è la sua funzione, a quali condizioni un gruppo si sviluppa o si disgrega?

Ecco alcune delle domande che si propone la psicologia sociale in generale e la dinamica di gruppo in particolare. Sono domande il cui interesse speculativo è secondario rispetto a quello pratico; sono problemi che riguardano da vicino i genitori, l'educatore, il politico, il dirigente e ogni uomo che viva coscientemente il rapporto sociale.

Sarebbe troppo lungo anche soltanto riassumere i termini della grossa questione del sentimento sociale, cioè i motivi, gli istinti o bisogni che spingono l'uomo ad associarsi; in definitiva si è ancora su posizioni deterministiche che prospettano dinamiche come quella del « piacere-dolore », del vantaggio privato, dell'autoconservazione, dell'estensione al campo sociale d'istinti primordiali (quali l'eroticismo e l'aggressività) o la teoria « ambientalistica » secondo cui sono le strutture a determinare la socialità.

Ma qui non interessa tanto la discussione teorica quanto piuttosto l'indagine fenomenologica sulla realtà dei gruppi.

Il problema pregiudiziale delle scienze sociali è rappresentato da due dottrine antitetiche: la tesi individualistica e la tesi della mentalità di gruppo.

Secondo la teoria individualistica i processi psichici si verificano soltanto nei singoli individui e i gruppi non sono altro che un'astrazione o la somma dei diversi comportamenti (F.H. Allport). Secondo l'altra tesi si afferma invece che quando gli individui agiscono e vivono insieme si sviluppano forze e fenomeni che non possono essere spiegati in termini di psicologia individuale, ma hanno leggi proprie e costituiscono una « entità psichica di nuovo genere ». (Durkheim). La contrapposizione delle due teorie, che comunque rappresentano i poli permanenti di tutti i pro-

cessi sociali, è stata superata da Kurt Lewin che propose uno studio descrittivo delle locomozioni che si verificano nei gruppi e della loro dinamica, intendendo che il comportamento dell'uomo doveva essere considerato in modo globale.

Lewin chiamò dinamica di gruppo un'indagine sul comportamento che tenesse conto della personalità e dell'ambiente, delle motivazioni individuali e delle situazioni sociali nel loro concreto sviluppo: in the field. E' questa la metodologia oggi prevalente.

### **Gruppi: origine e struttura**

In senso sociologico per gruppo s'intende una pluralità di persone che hanno uno scopo comune; i gruppi si distinguono poi in primari, quando ciascuno dei membri è in relazione con tutti gli altri, e in secondari, quando le relazioni interpersonali, o faccia a faccia, sono, dato l'alto numero dei membri, necessariamente ridotte o intermittenti.

In senso psicologico invece il gruppo è un insieme di persone le quali, oltre ad avere uno scopo comune e ad essere in relazione interpersonale, hanno anche un sentimento d'appartenenza ad valore superindividuale.

Ulteriori classificazioni distinguono: gruppi di fatto (per esempio la famiglia), gruppi imposti (i dipendenti di una azienda), gruppi volontari (in genere le associazioni libere), secondo una dinamica che si sviluppa dall'informale al formale, dai gruppi di abitudine, ai gruppi di interesse, ai gruppi organizzati e strutturati. L'evoluzione dei gruppi si svolgerebbe, secondo Curvich, nel senso di massa-comunità-comunione.

Al nostro discorso interessano soprattutto i gruppi in senso psicologico, quali dovrebbero essere le associazioni dei giovani e la loro dinamica.

Riguardo alla formazione e all'origine dei gruppi di solito si cita lo esempio seguente: alcuni amici si incontrano e si chiedono come impiegare il pomeriggio libero; dopo qualche discorso decidono di fare una gita in automobile. Si stabilisce così uno scopo comune. Se ci mettiamo nei panni di ciascuno ci accorgiamo che i motivi della decisione sono stati differenti: uno vuole provare la nuova automobile, l'altro vedere il paesaggio, il terzo desidera semplicemente restare con gli amici. Anche da questo esempio elementare si possono trarre alcune conclusioni abbastanza importanti: la scelta comune presuppone uno scambio di informazioni e di cognizioni (bisogna parlare per convincere e mettersi d'accordo); la motivazione personale di ciascun membro può essere differente, ma adeguarsi tuttavia ad un'unica proposta (e qui si configura il diverso potere di convinzione e il prestigio di ognuno); infine occorre notare che quasi sempre la scelta comune è un compromesso che per essere efficace e operativo dovrebbe risultare equidistante rispetto alle posizioni individuali. Quindi anche alla prima origine dei gruppi troviamo esigenze di tipo cognitivo e motivazionale e l'adeguamento ad uno scopo non strettamente personale.

Dopo alcune fasi di reciproco avvicinamento (abitudine di incontrarsi, accordo su alcuni interessi comuni) i membri del gruppo riconoscono che un rapporto specifico li unisce ed organizzano una struttura che regola la vita del gruppo: si dividono i ruoli e le funzioni, stabiliscono una gerarchia interna, ecc.

E' ancora controverso il concetto di struttura di gruppo, della quale tuttavia si conoscono gli scopi che sono, in genere, l'efficienza, la suddivisione delle responsabilità, il bisogno di sicurezza, la valutazione delle capacità. Difficoltà notevoli si incontrano anche riguardo alla descrizione delle « locomozioni » all'interno della struttura e dei rapporti fra questa e le prestazioni del gruppo, l'influenza sui singoli, la comunicazione fra i membri.

Qui interessa soltanto rilevare due fatti che spesso sfuggono. Il primo è che non bisogna confondere la struttura di un gruppo con la sua formalizzazione (statuto, regolamento, manifesto programmatico): la struttura è invece il concreto rapporto delle posizioni e delle funzioni dei diversi componenti nel gruppo. E si deve osservare che quanto più una struttura è rigidamente burocratizzata e gerarchizzata, tanto più si riducono le possibilità di azione e di espressione dei singoli.

Il secondo fatto è che il contributo d'attività di ciascuno dei membri è correlativo alla posizione che egli occupa all'interno della struttura del gruppo.

Riassumendo quando si dice che un gruppo ha una struttura democratica non s'intende dire che ha uno statuto democratico, ma che effettivamente coloro che lo compongono sono in rapporto di eguaglianza e di libertà, per quanto riguarda le decisioni, lo scambio dei giudizi, le comunicazioni interne (che è poi l'antica distinzione fra spirito e lettera).

### **Scopo di gruppo e coesione**

Un altro capitolo fondamentale della dinamica di gruppo è quello che si riferisce allo scopo.

Abbiamo visto prima come il rapporto tra motivazione individuale e scopo comune sia complesso e problematico e come la scelta di partecipare all'attività del gruppo implichi differenti componenti che si equilibrano in una soluzione compromissoria. E' inutile ora appesantire il discorso con la classificazione dei gruppi a secondo del loro scopo o funzione, interessa piuttosto definire alcuni concetti elementari.

La distinzione fondamentale è quella fra scopo orientato sul compito e scopo orientato sul gruppo. Nel primo caso il gruppo, sorto spontaneamente o per contratto, si struttura e indirizza la propria attività al conseguimento di un obiettivo esterno (di natura economica, politica, culturale, ecc.); nel secondo caso il gruppo, pur senza escludere impegni esterni, definisce la sua vitalità in funzione di un interesse centrato sul gruppo stesso. Si può comunque dire che scopo di gruppo e gruppo come scopo sono due dimensioni che non si escludono ed insieme di solito costituiscono ciò che ci spinge ad aderire ad un gruppo.

Mi pare evidente che una associazione di giovani soprattutto se è di

tipo formativo, dovrebbe avere lo scopo eminentemente centrato sul gruppo (purché si faccia attenzione alle facili degenerazioni del « circolo chiuso » e simili).

Riguardo allo scopo in generale è stato dimostrato che quando il gruppo nel suo insieme non partecipa alla sua determinazione vi è un rendimento molto basso; quando invece ogni membro contribuisce alla discussione e definizione dello scopo, l'impegno, il rendimento e la collaborazione sono molto maggiori. Bisogna inoltre tener conto del fatto che uno scopo, quando più è generico e « universale », tanto più risulta scarsamente operativo. Infatti le prestazioni effettive di un gruppo si commisurano non tanto agli scopi remoti o definitivi (ad esempio elevazione della cultura, diffusione della fede) quanto piuttosto sugli scopi contingenti ed immediati (insegnare a leggere ad un analfabeta, dare una testimonianza di fede attraverso un servizio concreto). I « sottoscopi » e tutte le azioni intermedie che avvicinano il gruppo allo scopo finale o ne preparano le condizioni, sono in definitiva gli unici termini per verificare la vitalità e la efficienza del gruppo. A ciò consegue anche che i gruppi poco coesi di solito si orientano verso scopi scarsamente operativi o su semplici enunciazioni di principio.

In ogni gruppo vi sono situazioni collaborative e situazioni competitive e ciò si può considerare una condizione necessaria e naturale dell'equilibrio e dell'evoluzione dei gruppi. Tuttavia la struttura e lo scopo del gruppo possono specificatamente adeguarsi a questi due diversi aspetti e l'atmosfera psicologica risulta profondamente differente nei due casi. Quando prevale l'atmosfera competitiva le azioni dei singoli sono disposte in modo che se uno raggiunge un obiettivo, il progresso degli altri verso il medesimo risulta impedito. Nell'atmosfera di tipo collaborativo invece lo scopo può essere raggiunto solo a condizione che i componenti del gruppo lo conseguano tutti insieme.

I risultati di osservazioni dirette e di esperimenti indicano che la cooperazione implica coordinamento degli sforzi, attenzione e rispetto per gli interventi dei colleghi, mutua comprensione, approfondimento dei problemi. La situazione di competizione provoca insicurezza, sospetto, attesa di ostilità e ansia in genere. Mi sembra evidente che una associazione giovanile per essenza e finalità, non possa che essere strutturata in una atmosfera e con scopi collaborativi e che pertanto debba soddisfare le condizioni che abbiamo brevemente indicato.

La constatazione che l'obiettivo del gruppo può essere conseguito solo se tutti i componenti lo raggiungono insieme, comporta alcune precise conseguenze: esclusione di ogni velleitarismo e integralismo, attenzione su tutti i membri (non soltanto sui migliori), scambio delle comunicazioni e soprattutto una precisa coscienza del « livello comune » o standard del gruppo, il che vuol dire soddisfare esigenze e bisogni maturi, non proporre, o imporre, scelte e soluzioni che siano al di sopra del livello di gruppo. Tutto ciò non esclude l'azione propulsiva, educativa e stimolatrice del leader.

Il rendimento di un gruppo dipende anche dalla coesione dei suoi componenti. In genere per coesione s'intende quel complesso di forze, o il loro risultato, che agiscono sui singoli e sono orientate verso il gruppo. In termini di psicologia individuale il soggetto aderisce al gruppo

quando nel gruppo, o per mezzo del gruppo, può soddisfare le sue esigenze ed i suoi bisogni. Una condizione ottimale di coesione si avrebbe pertanto quando i bisogni personali coincidono con quelli del gruppo. E ciò vale sia quando il gruppo stesso è l'oggetto del bisogno (se ne trae prestigio, gli altri sono simpatici), sia quando il gruppo ha una funzione strumentale o di mezzo. All'unità di un gruppo contribuiscono poi fattori di tipo ecologico (vicinanza, possibilità di comunicazione o di incontro), che sono altrettanto fondamentali.

Importa comunque sottolineare che per ottenere una buona coesione, si presuppone una conoscenza diretta dei bisogni individuali dei singoli componenti inseriti nel concreto contesto della relazione di gruppo, evitando la creazione di atmosfere artificiose e forzate in cui la persona deve rinunciare, « se vuole rimanere nel gruppo », alla soluzione dei suoi problemi, aderendo a « più alti e nobili scopi » che restano astratti.

Infatti l'allontanamento da un gruppo, che può dipendere da vari motivi (posizione troppo marginale, essere il capro espiatorio, eccesso di compiti, contrasti ideologici, disaccordo sui metodi, ecc.), avviene soprattutto per la mancata soddisfazione di una esigenza o di una dimensione personale. (Forse è inutile precisare che quando parlo di bisogni personali intendo quelli che si riferiscono alla maturazione e all'equilibrio dell'uomo).

### **La leadership**

I gruppi si formano e si sviluppano a condizione che vi sia un iniziatore o conduttore o animatore, un leader insomma. Il problema della leadership è fra i più studiati e discussi, soprattutto in un ambito utilitaristico, nel tentativo di definire quali dovrebbero essere le qualità e le funzioni del leader in vista di finalità economiche e politiche.

Sono stati descritti diversi tipi di leader: l'autoritario, che esige obbedienza e disciplina; l'efficace — a — tutti — i — costi, che fa tutto da solo, prepara le soluzioni e le attua; il lasciaccorrere; il democratico. E a seconda degli atteggiamenti del leader sono state descritte differenti atmosfere: direttiva, non direttiva, autocratica, democratica.

Occorre però rilevare che gli studiosi concordano su pochissime delle qualità che caratterizzano un leader e si tratta di qualità di tipo molto generico come l'intelligenza, la cultura, la comunicatività, e simili. In realtà un discorso sulla leadership che non voglia essere mitologico e astratto, non può prescindere dalla situazione concreta in cui si svolge la funzione del capo e probabilmente non esiste una gamma di caratteristiche che valga comunque. La persona capace di guidarci nel lavoro o nell'organizzazione non è la stessa che vorremmo come guida nello svago o nell'utilizzazione del tempo libero.

Bisogna allora determinare e valutare prima gli scopi e gli obiettivi del gruppo, tenere conto dei diversi momenti della sua evoluzione e poi stabilire le qualità (comunque non stereotipate) che si richiedono al leader, i compiti del quale variano a seconda dell'orientamento e dell'atmosfera del gruppo. In ogni caso il principale ruolo del leader è di soddisfare e organizzare le finalità o le esigenze del gruppo.

Il leader esercita una effettiva influenza sulla personalità e l'attività dei membri. Sono stati distinti da alcuni sociologi americani quattro diversi tipi di potere (in senso non coercitivo): essere considerato un esempio, essere un esperto, essere in grado di distribuire punizioni e ricompense, rappresentare l'autorità legittima. Ma si tratta forse di schematizzazioni.

Molto più interessante è il risultato di uno studio ormai classico di Lippitt e White sugli effetti di diversi tipi di comando su alcuni gruppi di ragazzi che di volta in volta vennero guidati, in una attività di doposcuola, da un leader autocratico, da uno non direttivo (*laissez faire*) e da uno democratico. Si poté così stabilire che esiste una correlazione costante fra il tipo di conduzione e il rendimento del gruppo, che adotta differenti modelli di reazione e di comportamento. Nell'atmosfera di tipo autoritario i singoli sono rispettosi, remissivi, privi di iniziativa e strettamente dipendenti da chi li guida. La produttività è connessa alla presenza del leader: inoltre fra i membri si sviluppano ostilità, aggressività e scontento che possono condurre all'abbandono del gruppo. Nel gruppo democratico (partecipazione alla definizione dello scopo, discussione sui metodi di lavoro, ecc.) i singoli sono più socievoli, obiettivi e costruttori e il rendimento è accettabile.

Anche senza volere assolutizzare questi risultati, che del resto il buon senso e l'esperienza quotidiana ci confermano, è tuttavia importante avere verificato sperimentalmente che il clima di un gruppo dipende dall'atteggiamento e dal carattere del suo leader.

Alcune indicazioni pratiche: le capacità del leader non valgono in ogni situazione; la possibilità di condurre un gruppo dipende da un complesso di doti (quasi sempre acquisite) che non derivano certo dall'autorità o dall'investitura; la funzione, per così dire naturale, del leader (quando lo scopo è orientato sul gruppo) è quella di servire; si può infine osservare che l'atmosfera democratica non si realizza soltanto attraverso meccanismi giuridici (suddivisione dei poteri o elezione diretta del capo) ma nel concreto della fiducia e della collaborazione.

La psicologia ha inoltre definito alcune caratteristiche generali del leader: egli deve sapere ascoltare, conoscere i problemi, le situazioni e relazioni dei singoli, permettere a ciascuno di esprimersi, suggerire prospettive di soluzione piuttosto che scelte vere e proprie, stimolare le critiche e soprattutto sottrarsi ad ogni rapporto paternalistico o del tipo autorità-dipendenza, affinché il gruppo giunga, attraverso un adeguato processo di maturazione e di liberazione, a lavorare per proprio conto. Un buon leader dovrebbe creare un'atmosfera tale che ciascuno esprima le proprie idee e dubbi senza la preoccupazione di fare brutta figura e senza fretta di arrivare alle conclusioni definitive; un clima in cui ognuno possa rivelare sé stesso, mentre gli altri ascoltano con spirito libero e sicuri nel silenzio. E il leader deve anche sapere rinunciare alla funzione di guida, limitarsi a strutturare le osservazioni ed evitare di risolvere i problemi col ricorso all'autorità, o col « trovare il colpevole », o con la richiesta della « perfezione », o adottando modi evasivi: « vogliamoci bene ». E ciò comporta un certo equilibrio emotivo e una specifica preparazione.

## Effetti e dinamiche della vita di gruppo

Dopo la sintetica illustrazione di alcuni fra i tempi fondamentali della psicologia di gruppo, resterebbe da parlare degli effetti e dei risultati di una buona esperienza di gruppo.

Si è detto che nel gruppo di tipo psicologico (al quale soprattutto si riferisce il nostro discorso) oltre allo scopo comune, vi è l'adesione ad un valore superindividuale che costituisce un sentimento di appartenenza, il quale è al di sopra degli interessi dei singoli e tuttavia li comprende e li coordina. Inteso in questo senso il gruppo diventa un metodo formativo, una funzione educativa, e poiché comporta l'accettazione di valori favorisce la maturità personale e sociale. Tale maturità è l'obiettivo di un processo educativo che non significa semplicemente trasmissione di nozioni e adattamento ai ruoli sociali e culturali, ma che determina nell'individuo il massimo di efficienza e felicità. Al conseguimento di questo stato è essenziale l'esperienza della relazione interpersonale e l'acquisizione di adeguati modelli di comportamento liberi, consapevoli e costanti.

In termini psicoanalitici l'esperienza di gruppo oltre a risolvere i conflitti emotivi dell'infanzia e dell'adolescenza può determinare il giusto livello delle dinamiche di sicurezza e di colpevolezza, che debbono essere interiorizzate e controllate. Il bambino ha una sicurezza di tipo statico, una fiducia sociale (riferita alla madre) che si è creata attraverso processi di identificazione e meccanismi di difesa nello stretto ambito familiare. Quando l'ambiente sociale si allarga (coetanei, scuola, ecc.) i sistemi di riferimento si rompono e occorre allora acquisire una sicurezza di tipo dinamico, che possa cioè tollerare il senso di anonimità e di estraneità, le difficoltà e i contrasti dell'incontro con gli altri, più vasti e complessi rapporti. Il ruolo del gruppo nella dinamica della sicurezza è fondamentale poiché aiuta a sopportare situazioni di incertezza e di latenza nella coscienza di potere ritrovare il sentimento di sicurezza.

Anche per la dinamica della colpa è importante, in alcuni casi addirittura terapeutica, la funzione del gruppo poiché il senso di colpa (che deriva dal rapporto con l'autorità) è alleviato dalla suddivisione della responsabilità, dalle azioni cooperative e soprattutto dal riscontro di modelli e tecniche di autorità meno ineluttabili di quella paterna. Il gruppo insomma nella dinamica colpa-sicurezza (che per gli psicanalisti sono qualità ontologiche) può risolvere attraverso gli ego ausiliari, le norme di gruppo e il rinnovamento del super ego, i vari gradi della insicurezza, la timidezza e altri inevitabili stati di ambiguità.

Strettamente connessi alla relazione di gruppo, sono anche la maturazione affettiva, lo sviluppo intellettuale e la socialità in genere: « Il lavoro di gruppo è di notevole efficacia operativa in quanto permette che un problema sia affrontato da molte prospettive chiamate ad inter-agire, ma la sua importanza da un punto di vista strettamente psicologico non è meno grande. Infatti il lavoro di gruppo è promotore di spontaneità in quanto ciascun membro è sollevato dal peso della responsabilità individuale e può quindi azzardare proposte che da solo non avrebbe considerato sapendo che esse saranno discusse ed eventualmente modificate e collettivamente assunte; il lavoro di gruppo favorisce un linguaggio

oggettivo, in quanto, negli scambi verbali fra i membri sorge in ciascuno l'esigenza di farsi capire, di non essere equivocati; il lavoro di gruppo sviluppa la maturità emotiva, in quanto ogni membro s'accorge che, per rimanere costruttivamente nel gruppo, deve accettare l'eventuale rifiuto delle sue proposte da parte del gruppo quando esse si trovino non corrispondenti allo scopo del gruppo e allinearsi su altre proposte riconosciute migliori; il lavoro di gruppo è promotore di autocritica poiché il gruppo reagisce agli interventi di ciascun membro e prende posizione verso di essi, così che ciascuno è costretto a valutare i suoi comportamenti al confronto di quelli altrui; il lavoro di gruppo infine, e questo è il pre-requisito per l'assolvimento delle altre funzioni, crea fiducia nel rapporto sociale: ciascun membro gradatamente si accorge di essere accettato dal gruppo per il semplice fatto di partecipare ad uno scopo comune e non per essere più o meno « bravo », più o meno attivo; si accorge infine che alle critiche non segue l'ostracismo, ma si è del gruppo anche dopo essere stati criticati. (1)

Socializzazione del linguaggio e conseguente sviluppo intellettuale, maturazione affettiva e controllo dell'emotività, perfezionamento delle tecniche di difesa e di comunicazione secondo la « legge del successo », ecco alcuni effetti di un buon addestramento di gruppo. In definitiva si può concludere che una buona esperienza di gruppo, la capacità di stare in gruppo o insieme agli altri, è una acquisizione, una qualità che vale sempre e comunque perché costituisce dei processi graduali di maturità, dei modelli di comportamento e di autonomia fondamentali per la formazione del carattere e la vita di relazione.

E' dunque importante informarsi sulle tecniche e le acquisizioni della dinamica di gruppo e non soltanto con riferimento all'individuo, ma anche perché nella vita di ogni comunità vi sono vicende e fenomeni che hanno dimensioni e soluzioni psicologiche. C'è un problema di preparazione dei *leaders* e degli educatori i quali dovrebbero conoscere la « fisiologia » e la fenomenologia dei gruppi (sala degli specchi, condensazioni, sottogruppi, voci fioche, aggressività, senso di divisione, ecc.): sapere ad esempio che il contrasto e l'opposizione non sono sempre effetti dello spirito di divisione, ma possono essere atteggiamenti di ricerca, di rifiuto della banalità del « tutto va bene »; ricordare che coloro che nell'ambito del gruppo non parlano e non agiscono, non sono dei pesi inutili, ma rappresentano quella parte della società che non sa esprimersi e deve scoprire la causa del suo disimpegno e della sua inerzia; rammentarsi che le motivazioni dell'uomo sono insieme conscie e inconscie, che il razionale e l'irrazionale coesistono come il bene e il male, la verità ed il dubbio.

Ma è utile anche sottolineare che preparazione tecnica al lavoro di gruppo non significa semplicemente conoscenza di un trattato di psicologia generale. In ogni incontro o rapporto umano c'è una variabile molto importante che è il nostro carattere, cioè quell'insieme di atteggiamenti e di condizionamenti che abbiamo organizzato stabilmente. E

---

(1) Renzo-Canestrari: « L'aspetto psicologico dell'educazione » in La Nuova Scuola Media - p. 86 - Roma 1963.

quando si va verso gli altri occorre cominciare a conoscere sé stessi, prima di tutto.

\* \* \*

Dopo aver esposto sommariamente alcuni temi della psicologia di gruppo, resterebbe l'esigenza di dare qualche indicazione pratica e di vedere se esistono nel nostro paese strutture associative in cui possano inserirsi i giovani, a seconda dei propri interessi e delle proprie attitudini. Ma questa analisi comporterebbe un discorso troppo vasto e complesso che dovrebbe investire i problemi della scuola materna, della scuola d'obbligo, dell'università, delle attività ricreative, sportive, dei gruppi parapolitici, ecc. E in effetti non sarebbe difficile constatare che mancano le strutture e che non c'è una politica che si riferisca a questo problema.