



Comunicare con il gruppo

Le quattro fasi per catturare l'interesse e l'attenzione

Quando decidiamo di comunicare a un gruppo o a una platea, è utile progettare una scaletta degli argomenti più importanti da trattare ed è importante tenere conto di quelle che vengono definite "fasi di conduzione della relazione".

Fase starter. Questa fase contiene una domanda nascosta, cioè non esposta direttamente ma latente ed è: "Chi è costui e cosa vuole da me?". Questa domanda è nascosta perché a porsi la è chi ci ascolta. La fase starter va quindi iniziata con l'autopresentazione e la spiegazione del motivo dell'intervento. La seconda parte consiste nel creare una frase a effetto, possibilmente ironica, che catturi l'attenzione degli ascoltatori.

Fase di collegamento. È quella in cui è necessario creare un legame con la prima fase e (nello specifico) tra la frase ad effetto e il cuore del messaggio che si trasmette. Anche in questa fase è presente una domanda nascosta del nostro interlocutore: "Io che c'entro con quello che sta dicendo?". Per rispondere a questa domanda è necessario evidenziare ciò che gli ascoltatori guadagnano nell'ascoltare chi parla: il guadagno dell'ascoltatore attiva il consenso e stimola l'attenzione.

Fase dell'esemplificazione. È la fase degli esempi che rendono chiari e comprensibili i contenuti dell'esposizione. La domanda occulta della terza fase è: "Perché non fai degli esempi?".

Fase di conclusione. È caratterizzata dall'esortazione all'azione, cioè a tradurre i concetti in comportamenti. La domanda nascosta è: "E allora a quale conclusione vuoi arrivare?".

Dinamiche di gruppo nelle relazioni

Quando si parla di gruppo come sistema, si intende un insieme di elementi coordinati fra loro in modo da formare un unico complesso soggetto a determinate regole. La prima conseguenza di questo assunto è che se si agisce anche su un elemento solo, si influenzano anche gli altri. Quando in una riunione di lavoro emerge il comportamento polemico di un partecipante, dobbiamo considerare il suo modo di agire come il risultato del "funzionamento" e dell'influenzamento degli altri componenti del gruppo. Questi circoli viziosi, una volta innescati, tolgono lucidità al lavoro e rendono difficile la ricerca di soluzioni.

Dinamiche dell'affettività nel gruppo

DESIDERIO E IDENTIFICAZIONE. È da tenere in giusto conto il ruolo dell'affettività. I rapporti tra le persone, lo si voglia o no, sono regolati dall'affettività. Per affettività si intende qualcosa che interessa le sfere profonde dell'essere. Secondo il pensiero freudiano vi sono due dinamiche simmetriche che regolano l'affettività. Nelle relazioni dobbiamo fare i conti con il desiderio e l'identificazione. L'identificazione è il meccanismo psicologico che ci induce ad amare chi è come noi vorremmo essere.

Ne scaturisce l'identità di farci credere di essere la persona che ci piace.

Il desiderio è orientato al possesso di ciò che si ama, mentre nell'identificazione vogliamo essere la persona diletta.

Nel desiderio vogliamo avere la persona amata.

L'individuo, nella funzione di leader, diventa oggetto di desiderio e identificazione.

Tra gli elementi che uniscono i membri di un gruppo c'è anche la comune affezione per il capo.

La psicoanalisi circa l'affettività della collettività, ha posto l'accento sulla bivalenza dei sentimenti, cioè sul fatto che la stessa persona, capo gerarchico o carismatico, può essere vissuto come buono o cattivo.

Questa situazione può essere la ripetizione di una bivalenza vissuta dal bimbo nei confronti della madre.

Il bambino sviluppa per la madre sentimenti di amore per le cure che ella prodiga, contemporaneamente, odio per la privazione di queste cure in cui si viene a trovare.

Le stesse braccia che lo cullano amorevolmente, lo abbandonano poi nella culla da solo.

Lo studioso D. Anzieu ha postulato una correlazione e un parallelismo tra il gruppo e il sogno, nel senso che, nello stesso modo in cui nel sogno soddisfiamo i nostri desideri rimasti inappagati nella vita quotidiana, così trasferiamo nel gruppo insoddisfazioni del vivere.

Il gruppo diventa un momento di compensazione di carenze vissute nel quotidiano vivere.

Un esempio di ciò lo troviamo nella costituzione di club o associazioni.

I capi di questi collettivi a volte sono persone che hanno potere nella loro professione di leader del raggruppamento.

Spesso, nella realtà lavorativa quotidiana, non hanno avuto la possibilità di realizzarsi secondo le loro aspirazioni (meccanismo compensatorio).

Formazione del capro espiatorio

Un meccanismo molto importante che agisce all'interno dei gruppi è quello della formazione del capro espiatorio.

Il capro espiatorio ha una funzione di equilibrio molto delicata, che spesso mantiene come un collante i legami del gruppo. Ciò che porta a questa dinamica è la coalizione di alcune persone nei confronti di un singolo individuo che diventa, suo malgrado, lo schermo sul quale vengono proiettate e scaricate tutte le aggressività, tutti i dissapori e i rancori presenti nel gruppo. Il capro espiatorio designato, a questo punto, ha poche possibilità di sottrarsi al proprio ruolo poiché egli è funzionale alla sopravvivenza del gruppo stesso. Il capro espiatorio diventa il "contenitore ecologico" delle tensioni. I conflitti latenti all'interno di un gruppo possono essere allontanati grazie al capro espiatorio. In pratica, una volta che il capro espiatorio è stato individuato, i componenti del gruppo metteranno in atto una serie di comportamenti contro di lui e continueranno a mantenerli perché è utile e vitale per la loro unità. Possiamo riconoscere due modalità di creazione del capro espiatorio. **Capro espiatorio interno al gruppo.** Nelle dinamiche patologiche che rovinano l'armonia di un gruppo e lo inducono a designare un capro espiatorio si possono identificare tre fasi. **Prima fase:** nel gruppo nascono le prime tensioni, tuttavia il senso di unità resiste finché le forme di aggressività tra i membri non vengono manifestate. **Seconda fase:** comincia a crearsi una sorta di frattura invisibile. Le tensioni cominciano a non essere più governate, le prime forme di aggressività si manifestano. La manifestazione dell'aggressività è convogliata su una sola persona sulla quale vengono fatte ricadere tutte le

responsabilità. **Terza fase:** la vittima è stata designata, al malcapitato non restano che due alternative. La prima è rifiutare il tipo di relazione cui è stato sottoposto e uscire dal gruppo. Il gruppo a questo punto entrerà in crisi perché non ha più l'elemento di coesione. L'altra possibilità per il designato è di accettare le regole del gioco. Questa soluzione è di fatto patologica perché l'equilibrio che ne deriva è comunque precario. Il relatore dovrà ristabilire un'armonia più sana ed ecologica proponendo soluzioni che tengano conto dei bisogni e dei valori dei componenti del sistema gruppo. **Capro espiatorio esterno al gruppo o nemico esterno.** Nella dinamica del capro espiatorio esterno al gruppo la persona designata è esterna al gruppo stesso. Nell'ambito della realtà lavorativa se la concorrenza ha avuto più successo l'orgoglio professionale è ferito e diventa necessario correre ai ripari unendo le risorse e le capacità per recuperare la credibilità persa. Il gruppo si riconosce come unità avente lo stesso obiettivo da raggiungere. Si scordano i vecchi dissapori e nasce una nuova solidarietà, una nuova forza produttiva. Qualsiasi dissenso interno viene attribuito al capro espiatorio esterno, se qualcosa non funziona non è colpa del gruppo, che si sente unito, ma del nemico esterno che crea ostacoli e difficoltà, magari lavorando con scarsa etica professionale. Sul breve periodo questa dinamica è sicuramente produttiva. Una volta raggiunta la vittoria, però, si perde il punto di unione e di riferimento collettivo. A questo punto o si trova un altro nemico esterno, o l'aggressività si ritorce ancora sul gruppo e porta alla formazione del capro espiatorio interno. Una volta di più ci rendiamo conto di come possa essere precaria la gestione di un gruppo di persone che si basa e fa leva sulla dinamica del capro espiatorio e come la dipendenza da questo meccanismo sia deleteria.

Le tappe evolutive del gruppo

GRUPPO NASCENTE

Questo primo stadio è caratterizzato da ben definite modalità di relazione. L'interazione tra i componenti del gruppo è caratterizzata da una forte tendenza alla competizione, dal forte individualismo,

dalla creazione di piccoli gruppi e da uno scarso senso di appartenenza. Queste premesse sono il punto di partenza di possibili patologie come: designare un capro espiatorio, esterno o interno, una incontrollata lotta per essere il migliore. Il relatore viene vissuto con sentimenti di ambivalenza. Su di lui vengono proiettati contemporaneamente sentimenti di affetto e aggressività. Una strategia di gestione efficace di questa prima fase può essere quella indicativa e propositiva. Il relatore deve pianificare subito gli obiettivi da raggiungere e indicare la meta finale, cioè dove si vuole arrivare. Sarà inoltre opportuno illustrare chiaramente le modalità e i mezzi da impiegare per raggiungere la meta e come fare per arrivarci.

GRUPPO IN VIA DI MATURAZIONE

Le modalità di relazione all'interno del sistema gruppo sono caratterizzate fin dall'inizio da scambio di informazioni tra i componenti. Comincia a nascere il desiderio di coesione, il gruppo comincia ad auto-percepirsi come tale e iniziano a definirsi spontaneamente, secondo le rispettive specifiche competenze, i ruoli operativi. Il relatore adesso viene riconosciuto come unità facente parte del gruppo. Nei suoi confronti comincia a prevalere il rapporto professionale su quello affettivo. Riconosciuto il relatore come capo, qualcuno può sentire il bisogno di essere identificato come "il capo in seconda", cioè la figura più importante e carismatica dopo il leader. Se il carisma e la competenza del relatore sono messi in crisi, viene immediatamente messa in discussione la leadership attuale. Il relatore deve definire, prima di incorrere nei rischi appena visti, gli obiettivi aziendali, gli obiettivi del gruppo e quelli del singolo componente. Nel primo stadio il relatore deve dimostrare una leadership carismatica, indicando la meta finale e il modo di raggiungerla con propositività. Nel secondo stadio è utile che il relatore rivesta una leadership integratrice delle risorse professionali e umane dei componenti del gruppo, creando senso di unità e responsabilizzazione delle parti interessate al raggiungimento delle mete.

GRUPPO MATURO

Come prima caratteristica positiva si nota il crearsi strutturato e organizzato in modo consen-

suale dei compiti e delle mansioni. Nasce una forte coesione armonicamente gestita, senza dipendenza verso uno o l'altro partecipante al progetto operativo.

Si crea in modo funzionale e spontaneo un'alternanza nel ruolo di co-leader, cioè a seconda delle competenze specifiche ognuno si assume il ruolo guida. Le modalità di relazione verso il relatore saranno di collaborazione serena e produttiva. Anche se in questa fase il gruppo funziona in modo efficace, possono essere sempre in agguato patologie che possono alterare l'armonia e la produttività. Le patologie più a rischio sono la sindrome di "appagamento" e la carenza di nuovi stimoli. La sindrome di appagamento interviene nel momento in cui gli obiettivi raggiunti hanno pienamente soddisfatto le aspettative del gruppo, che comincia a perdere motivazione, a produrre qualcosa di nuovo e a ridurre la capacità creativa, mortificando l'invenzione.

La carenza di nuovi stimoli interviene quando il lavoro entra in una fase di ripetitività e di stallo. La competenza per settori e il ruolo di co-leader dei componenti del gruppo, tanto produttiva, quando diventa esasperata conduce alla formazione di nicchie di potere, che possono rappresentare la regressione del gruppo.

RICERCA DELLA PROPRIA ECCELLENZA

Per superare gli ostacoli generati dalle tensioni del gruppo esistono diverse strategie. La prima cosa da fare è analizzare passo dopo passo il nostro modo di procedere, al fine di elaborare un modello di comportamento da utilizzare, di volta in volta adattato alle circostanze, in ogni momento della nostra attività. Ricordiamo, inoltre, che molti nostri successi o insuccessi sono la risposta a uno stimolo che ignoriamo a livello cosciente. Se un individuo che ha autorità su di noi ci tratta come qualcuno che nella nostra infanzia ci metteva a disagio, può darsi che il nostro comportamento di impaccio sia la risposta condizionata a tale comportamento appreso in epoca remota. La nostra eccellenza, il nostro funzionare in modo efficace, può a sua volta essere espressione di un condizionamento passato o recente: ciò che è importante è capirne i passi per utilizzarli ogni volta la cosa ci possa essere di aiuto.

Ci sono momenti, ad esempio, in cui ci comportiamo in modo brillante e lucido: essere tali può essere visto come un macro comportamento formato da un insieme di passi o micro comportamenti che portano ad avere successo.

Esempio di micro comportamenti che portano al macro comportamento DELL'AGIRE AUTOREVOLE:

- Stiamo parlando con proprietà di linguaggio;
- Curiamo la voce e nostri gesti con autorevolezza;
- Rispondiamo con serenità e precisione alle domande e alle obiezioni che ci vengono fatte;
- Di tanto in tanto lanciamo battute ironiche e gradevoli;
- Ci prendiamo i giusti tempi per riflettere e poi rispondere in maniera corretta a una richiesta di approfondimento del tema trattato.

Se il modo di agire di uno dei nostri interlocutori agisce su di noi come stimolo a una risposta condizionata di disagio e questo va a turbare uno dei punti della sequenza, il nostro macro comportamento subisce una perdita di efficacia. La relazione è alterata. Se la relazione stimolo/risposta opera in modo negativo quando non sappiamo gestirla, conoscendola possiamo imparare a utilizzarla positivamente. Se conosciamo dunque le reazioni stimolo/risposta che guidano la nostra eccellenza, possiamo orientarle a fini positivi per noi. Le modalità sono diverse se si conoscono delle tecniche di rilassamento: è molto utile applicarle, oppure è sufficiente rilassarsi ascoltando il proprio brano musicale preferito, meglio se solo strumentale, a volume non tanto alto. Raggiunto un buono stato di rilassamento, a occhi chiusi, ritorniamo nella nostra mente a un episodio in cui siamo stati eccellenti ed efficaci. Rivediamo la scena con gli occhi della mente. Cerchiamo di ricordare, nel rivivere quella scena, immagini, colori, profumi, sensazioni. È ora il momento di chiederci come erano organizzati i meccanismi che orientano quel comportamento per poterli riutilizzare in modo proficuo in analoghe situazioni.

Ironia e sarcasmo nella comunicazione

In alcune occasioni una battuta ironica può servire a rompere il ghiaccio e a creare immediatamente un clima più amichevole. Quando vogliamo comunicare qualcosa a qualcuno senza che altri vengano a cono-

scenza dell'oggetto della comunicazione, il doppio significato della battuta ironica ci permette di trasferire informazioni in codice, comprensibili solo a chi è sulla nostra stessa lunghezza d'onda. Per una buona comunicazione, però - intesa come possibilità di creare appartenenza, solidarietà, reciproca comprensione, costruttività di rapporto - è utile evitare l'ironia con fine di scherno. Il sarcasmo, il cui significato etimologico ha a che fare con "lacerare, spaccare le carni", rimanda a una comunicazione distruttiva, che non crea rapporto ma conflitto. L'ironia è costruttiva soprattutto se lo stato mentale che vi è alla base è costruttivo. Essere ironici ci aiuta a scoprire, di una determinata situazione, nuovi aspetti, nuovi punti di vista e quindi nuove soluzioni. L'ironia apre la mente, mostra le facce della realtà che ci permettono di vedere la problematica in modo globale, cosa necessaria per raggiungere l'illuminazione. L'ironia è il risultato della somma di molti fattori psicologici, tra i quali la capacità di star bene con se stessi e con gli altri. Giocare con se stessi con l'autoironia vuol dire uscire dalla personale rigidità e sicumera che impediscono la visione complessiva della realtà e quindi la capacità di trovare soluzione ai problemi. La sicumera - atteggiamento di presuntuosa superiorità - cela una sicurezza in se stessi ipertrofica e compensativa, in realtà finta, che nasce da profondi complessi di inferiorità. Di poca efficacia è anche la rigidità, spesso confusa con il rigore. Il rigore è sì metodo e impegno, ma orientato al raggiungimento di un obiettivo, quindi è qualcosa di dinamico. La rigidità invece è una forma di fissazione che non prende in esame le variabili ambientali, ed è quindi statica. L'autoironia è ancora un efficace antidoto alla seriosità, spesso confusa con la serietà. La seriosità è un modo di essere solo esteriore e superficiale della serietà, e mentre quest'ultima è finalizzata al raggiungimento di un obiettivo, la seriosità è immobilità. Se l'ironia, poi, è produttiva, il sarcasmo, non dimentichiamo, è distruttivo e inutile. La canzonatura presente nell'ironia che scherzosamente apre nuove prospettive, nel sarcasmo diventa scherno, condanna senza appello. Se il sarcasmo chiude le porte alla buona comunicazione e alla operosa collaborazione, l'ironia apre e promuove la partecipazione e la solidarietà. L'ironia ci libera dall'intolleranza e dall'arroganza e ci dà modo di governare la realtà anziché esserne governati.