CELIVO Centro Servizi al Volontariato - Genova

IL GRUPPO DI VOLONTARIATO: ISTRUZIONI PER L'USO

Manuale per la conduzione di gruppo

Quaderni per la Formazione

“Ciò che tiene prigionieri gli uomini,
che li mortifica e forse anche li rende tremendamente infelici
è il presupposto appeso lassù, da qualche parte che non si conosce,
di sapere sempre e tremendamente troppo.
Non sarà magari venuto il momento per noi
di partire dal non comprendere,
anziché dalla presunta provvista abbondante di sapere?”

(A. Gargani “Lo stupore e il caso”)

1. Premessa

Questo quaderno nasce a seguito del corso di formazione promosso dal Celivo sul tema del *"Coordinare e condurre gruppi"*.
Non vuole essere la raccolta del materiale didattico utilizzato e prodotto, ma uno strumento autonomo di formazione sul tema ad uso di chi, interessato all'argomento, avrà voglia di sfogliarlo, di approfondirlo e di sperimentarlo, nella convinzione che la capacità di *lavorare in gruppo* e di *far lavorare un gruppo* non è innata, ma frutto di un processo di apprendimento.
In particolare è scritto pensando a chi, in un gruppo di volontariato, si trova a ricoprire il ruolo di *coordinatore* o *conduttore* e quindi a svolgere la delicata funzione di organizzare, indirizzare e facilitare la vita e l'azione del gruppo. Nello scrivere queste pagine abbiamo in mente tutte quelle persone che questo ruolo se lo sono ritrovato cucito addosso da un giorno all'altro e sono stati "promossi sul campo" in base ai più diversi criteri di giudizio, ma senza alcun tipo di formazione specifica in proposito. Infatti, nel momento di mettere mano a queste pagine, abbiamo tenuto presenti molti dei partecipanti al corso sopra citato, che alla guida di gruppi ci sono ormai da tempo eppure sono convinti, perché lo hanno sperimentato sulla propria pelle, che non basta la buona volontà e l'esperienza per portare avanti questo incarico, ma sono necessarie competenza e professionalità.
Ma come si può parlare di "professionalità" in un contesto di volontariato? Come abbiamo avuto modo di riflettere più volte durante il corso, *volontariato* e *professionalità* sono due dimensioni non antagoniste l'una nei confronti dell'altra. Al termine "professionalità" automaticamente siamo portati ad associare il solo concetto di retribuzione, mentre al termine "volontariato" quello di gratuità. Di fatto ciò comporta che la gratuità è considerata condizione necessaria e sufficiente per identificare una qualche forma e azione di volontariato. Il rischio è che, portando all'estremo questo schema mentale, si finisca con il ridurre a mero fatto economico una realtà, come quella del volontariato, che va ben oltre lo stesso. Seguendo tale prospettiva, infatti, gli elementi fondamentali e premianti saranno quelli che ruoteranno attorno a dimensioni quali la buona volontà, la disponibilità, il buon cuore, ecc. Di conseguenza, per il solo fatto di essere volontari si può rischiare di ritenersi al di sopra di ogni formazione, vista come accessoria ma non fondamentale, se non altro perché sottrae del tempo al servizio operativo vero e proprio.
Le sole buone intenzioni, certamente fondamentali nell'intraprendere e nel portare avanti un impegno di volontariato, rischiano spesso di legittimare e giustificare la non preparazione e la non *professionalità* di fronte all'azione intrapresa, quest'ultima intesa come incapacità di tradurre coerentemente, in maniera efficace ed efficiente, l'intenzione in azione. Guidare un gruppo di volontari, come del resto l'intera scelta e azione di volontariato, richiede professionalità, in quanto si pone come *pratica di coerenza* - estremamente delicata - all'interno di un ricco patrimonio di valori e di intenzioni.
In questa sede non c'è la pretesa di scrivere un trattato sul tema, né di realizzare il manuale del perfetto conduttore di gruppo; si tratta piuttosto del tentativo di dare ordine ad una serie di riflessioni e proposte operative presentate all'interno del corso e rielaborate attraverso il confronto con i partecipanti.

La speranza è quella di aver realizzato un piccolo strumento semplice e chiaro, capace di accompagnare chi lavora con i gruppi alla scoperta del fascino, spesso celato oltre la fatica, di lavorare con le persone e per le persone. Speriamo inoltre che queste pagine possano servire anche ai conduttori "esperti" per riflettere e rimettere in discussione le proprie convinzioni e la propria prassi, e che rappresentino un antidoto contro la superficialità e l'abitudine.
E' nostra convinzione che la qualità di un servizio di volontariato cominci con la qualità della vita di gruppo delle persone che si ritrovano insieme per realizzarlo. A tutti coloro che condividono questa riflessione desideriamo dedicare questo piccolo strumento sperando possa aiutarli a lavorare in questa direzione.

2. Il gruppo di volontariato

2.1 Il gruppo come strumento

Che cosa definisce un "gruppo"? Che cosa caratterizza un gruppo di volontariato? Quali sono le condizioni per definire un gruppo di volontariato efficace ed efficiente? Quale importanza assume la soddisfazione che i suoi membri ricavano dal farne parte? Quale ruolo gioca l'appartenenza del gruppo ad una associazione di riferimento più ampia? Potrebbero essere queste alcune domande capaci di orientare la nostra ricerca e la nostra riflessione in questo primo capitolo.
Si tratta insomma di familiarizzare con il "soggetto" gruppo e di incominciare a intenderlo come "strumento" di lavoro, senza dare troppo per scontato di avere già le idee chiare in proposito, rendendosi conto che troppo spesso, specialmente nel mondo del volontariato, il gruppo è avvolto da miti e credenze che rischiano di banalizzarne la complessa realtà e di crearne immagini stereotipate e pregiudiziali.
Fare gruppo e lavorare in gruppo oggigiorno è una consuetudine nella vita di molti di noi. Nell'associazionismo, sul lavoro, nel tempo libero, per praticare qualche sport, ritrovarsi con altri per fare insieme delle cose e realizzare particolari obiettivi è piuttosto comune. L' ideale condiviso a questo proposito è quello di riuscirci senza eccessive forzature, con una sufficiente intesa e una buona armonia, attraverso la *partecipazione* e la *collaborazione*, in modo che ciascun membro del gruppo possa contribuire con la propria parte di impegno alla realizzazione di un risultato comune. Ma lavorare insieme spesso non è facile e talvolta rappresenta una vera e propria sfida.
La psicologia sociale definisce il gruppo come un *insieme di persone in interazione*. Non è quindi sufficiente che un insieme di persone condivida uno spazio, un tempo e un'idealità per affermare che esse costituiscono un gruppo. Piuttosto queste sono condizioni necessarie, ma poi si tratta di registrare la presenza o meno di interazione, cioè di relazioni effettive di scambio (di emozioni, di idee, di risorse, ecc.) tra le persone presenti. Generalmente si osserva che, di fatto, un gruppo assume un' identità e manifesta un comportamento che rappresenta qualcosa di più e di diverso dalla semplice sommatoria delle identità e dei comportamenti dei singoli che lo compongono. Come si può allora definire e caratterizzare un gruppo? Proviamo a indicare alcune coordinate descrittive.

Per prima cosa il gruppo ha un suo *luogo* di nascita e una sua *data* di nascita. In genere nasce all'interno di un contesto piuttosto preciso e caratterizzato a diversi livelli (ad esempio all'interno di un'associazione di riferimento, che opera in un particolare ambito di servizi in uno specifico territorio) e a partire da tali vincoli comincia a percorrere una propria strada di crescita alla ricerca di una sua maturità che si riconoscerà generalmente nel riuscire a *produrre*.
Il gruppo viene definito da una serie di caratteristiche proprie, che ne determinano l'identità, quali il *nome* (come decide di chiamarsi o come è stato chiamato), i *confini* (chi ne fa parte e chi no), le *modalità* di partecipazione (in che modo si entra a farne parte), la sua *finalità* (per quale scopo è nato), la *cultura* che condivide (aspirazioni, bisogni, valori, norme, ecc.).
Potremmo poi individuare altre caratteristiche strutturali, più propriamente organizzative, quali ad esempio il *sistema di ruoli* e i *meccanismi di funzionamento*. Per intenderci fanno parte di tali caratteristiche il tipo di legame gerarchico presente, i meccanismi di coordinamento operativo, ecc.
Trasversalmente a queste caratteristiche descrittive si manifestano i fenomeni e i vissuti interni al gruppo e sui quali il gruppo è chiamato continuamente a confrontarsi quali la costruzione del *senso di appartenenza*, la *matrice motivazionale*, la *percezione del potere*, la *gestione dei conflitti*, ecc.
In particolare rispetto all'esperienza di lavoro con i gruppi di volontariato ci preme sottolineare alcune riflessioni.
Il gruppo di volontariato si caratterizza, anche storicamente, come esperienza forte di partecipazione sociale e politica, di possibilità di cambiamento sociale dal basso e di promozione di valori e di spinte ideali verso una società più attenta, più giusta e più solidale; tutto questo indipendentemente dal particolare ambito operativo in cui il gruppo sceglie di attivarsi.
In coerenza con questi tratti della sua identità, il gruppo di volontariato, vive, a nostro avviso, alcune esigenze forti rispetto alla propria esperienza di vita e di lavoro. Sperimenta continuamente il bisogno di coerenza tra i valori che lo animano, le mete che si prefigge di raggiungere e i processi organizzativi e operativi destinati a realizzarle. I risultati attesi, e ancor prima le azioni intraprese per realizzarli, devono quindi porsi in un legame di *coerenza forte* con il patrimonio valoriale del gruppo. Ciò comporta, innanzitutto, una modalità di gestione organizzativa e operativa partecipata, democratica e collaborativa. E' questo ciò che caratterizza specificatamente l'esperienza di lavoro del gruppo di volontariato e, al tempo stesso, rappresenta la sfida più grande sul suo cammino.
Ogni gruppo di volontariato si costituisce con una finalità in qualche modo operativa ("vogliamo fare qualcosa ...") e di fatto si trova ad essere per ciò assimilabile ad un gruppo di lavoro, cioè ad un gruppo che si ritrova insieme *per fare* qualcosa. Tutta la vita e l'operato del gruppo avrà quindi come riferimento principale la realizzazione della finalità per la quale il gruppo è nato, il raggiungimento di quella meta ideale. Paradossalmente una volta raggiunto quel traguardo il gruppo non avrà più ragione di esistere e dovrà affrontare la scelta se "morire" o eventualmente rifondare il proprio esistere ed agire su di una nuova e diversa finalità. Nell' intraprendere alla realizzazione del proprio compito il

gruppo incomincerà a dare forma ad una propria vita relazionale, fatta di legami e di scambi interni (tra i suoi membri) e con l'esterno (con altri gruppi e altre realtà). La qualità di tali legami giocherà un ruolo fondamentale nella realizzazione del compito stesso. E' di fondamentale importanza ricordare che i membri di un gruppo di volontariato ricercano una possibilità di operatività ("vogliamo fare qualcosa...") fondata su di un complesso intreccio di aspirazioni e bisogni, personali e collettivi, difficile da districare e interpretare. Certamente all'interno di tale esperienza si ricerca una "significatività" ("quello che faccio ha valore") che non è esclusivamente collegata alla pura azione di servizio, ma certamente possiede legami anche con il particolare insieme di persone che costituisce il gruppo. In questo senso non solo diventa importante il mio *compito* ("cosa devo fare"), ma anche le *relazioni* che si costituiscono nel farlo ("con chi").
Proviamo ora a definire meglio che cosa intendiamo per "compito" e "relazione" all'interno di questo paradigma interpretativo della vita del gruppo.
Con il termine *compito* intendiamo quella che in altri contesti viene definita la *mission* del gruppo; è la sua ragione d'essere, è ciò per cui il gruppo è nato, è ciò che, una volta realizzato, ne decreterà la fine. E' questo l'*oggetto di lavoro* del gruppo, l'entità simbolica su cui il gruppo si troverà ad operare. La mission si concretizza in obiettivi di volta in volta più limitati e circoscritti, in genere attraverso la formulazione di progetti, che definiscono propri spazi e tempi di realizzazione. Lavorare alla realizzazione del compito non richiede solamente il fatto di averlo capito e accettato. Si tratta piuttosto di *comprenderlo*, nel senso etimologico di "prendere con sé e in sé", di *assumerlo*, vale a dire farlo proprio attraverso una elaborazione specifica che lo trasformi in base all'identità del gruppo stesso. A tal fine la fatica sarà quella di confrontare le diverse visioni che le persone matureranno e le diverse interpretazioni; si tratterà di riconoscerle, discuterle e condividerle, non nel senso banale di accettare o rifiutare, ma di favorire una reciproca contaminazione. E' dalle diverse influenze reciproche che scaturiranno delle vie effettivamente percorribili nel lavoro di gruppo. E' esperienza comune constatare che se una persona non è d'accordo sulla definizione di un problema non sarà d'accordo con nessuna tra le soluzioni proposte e difficilmente sarà disponibile ad adoperarsi per attuarle.
Nell'intraprendere questo processo di assunzione del compito il clima relazionale, che il gruppo costruirà al suo interno, giocherà un ruolo fondamentale. Come verranno affrontate le diverse interpretazioni del compito, cioè del "perché" siamo qui e del "che cosa" dovremmo fare? Quale spazio di gestione e trasformazione creativa dei conflitti il gruppo riuscirà ad attuare? Quali spazi di apprendimento metterà in atto durante questo percorso? E' sulla qualità del processo che porterà alla realizzazione del *prodotto* - forma sensibile del raggiungimento dell'obiettivo - come ad esempio l'apertura di un servizio, la presentazione di un progetto, ecc., che si gioca molto della qualità della vita interna al gruppo di volontariato. La motivazione delle persone, inizialmente radicalmente identificata nelle finalità del gruppo, con il passare del tempo si alimenta, positivamente o negativamente, anche attraverso il vissuto relazionale con gli altri membri del gruppo. Il processo che porterà alla creazione del risultato, alla realizzazione del compito o di un obiettivo da esso derivato, sarà riconosciuto significativo dalle persone del gruppo nella misura in cui risulterà soddisfacente sia rispetto al coinvolgimento operativo, sia rispetto alla partecipazione

socio-affettiva. Realizzazione del compito e significatività del processo sono due elementi di qualità intrinsecamente legati all'identità di un gruppo che funziona, soprattutto se di volontariato.
Il gruppo di volontariato si trova quindi nella difficile e delicata posizione di essere di fatto un gruppo di lavoro, ma che gioca gran parte della sua esistenza, in misura molto maggiore rispetto ad altre tipologie di gruppo, sulla qualità delle relazioni tra i suoi membri. La buona qualità di queste ultime, in altre parole la qualità del *clima interno*, risulterà facilmente condizione strettamente necessaria per la realizzazione efficace del compito.
Una grossa difficoltà che i gruppi di volontariato incontrano è quella di riuscire a stabilire e mantenere un corretto equilibrio interiore tra l'attenzione e la cura delle relazioni e l'attenzione e la cura del compito. Se ci si sbilancia troppo nella prima direzione si assiste alla nascita di gruppi "caldi" ma spesso disorganizzati e improduttivi, in caso contrario si rischia di scivolare verso gruppi efficienti ma "freddi" e poco accoglienti. Mantenere tale equilibrio non è frutto di chissà quale strana operazione di alchimia, ma il risultato di un uso attento e *progettuale* dello *strumento gruppo*.
A differenza del gruppo in senso lato, il gruppo di lavoro si caratterizza, secondo gli studiosi, dalla presenza di legami e dinamiche di *integrazione*, qualcosa di diverso rispetto alle più semplici interazioni. Ciò sta ad indicare che all'interno del gruppo avviene un processo di riconoscimento e valorizzazione delle differenze in funzione del raggiungimento degli obiettivi comuni. Il gruppo di lavoro quindi è un gruppo capace di *negoziare* al proprio interno le differenze, che i suoi membri portano con sé, come *risorse* e di utilizzarle al meglio in funzione della realizzazione del compito. E' quest'ultimo quindi il principio regolatore dell'intera vita del gruppo, in un certo senso anche della sua rete di legami socio-affettivi.
E' bene ricordare l'importanza che assume il contesto all'interno del quale il gruppo nasce e vive. Sia esso rappresentato dall'associazione di appartenenza, piuttosto che dal particolare settore di intervento, questo eserciterà sul gruppo una funzione *vincolante*, cioè proporrà al gruppo dei vincoli con i quali confrontarsi. Con il termine "vincolo" intendiamo definire una condizione in qualche modo limitante, che definisce potenzialità e limiti dell'agire del gruppo; in tal senso sono da intendersi come vincoli le finalità statutarie, il quadro di riferimento valoriale dell'associazione, ma anche i tempi di azione, gli interlocutori previsti, ecc. Spesso il gruppo di volontariato fatica a raccordare la propria progettualità con i vincoli interni ed esterni che si trova di fronte. Tale situazione può dare vita a dei tentativi di fuga o di lotta che possono anche avere ragione d'essere, ma spesso sono del tutto inconsapevoli e confusi. Non si riesce a mettere a fuoco contro che cosa si sta lottando e soprattutto si fa fatica a riconoscerlo come un'entità vincolante che non può essere oggetto di cambiamento attraverso lo scontro frontale. Ad esempio durante una progettazione non possiamo continuamente lamentarci che non c'è abbastanza tempo. Si tratta di progettare il lavoro del gruppo sulla base del tempo a disposizione, e di riconoscere l'impossibilità di fare di più. E' il nostro lavoro e il nostro modo di lavorare che deve essere calibrato sui tempi a disposizione e non viceversa. Insomma si tratta a questo proposito di richiamare il vecchio adagio che recita "di cambiare le cose dal di dentro".

Per Sperimentare...

Provate a compilare una sintetica descrizione del vostro gruppo a partire dalla griglia di riflessione riportata di seguito. Può essere l'occasione per un interessante confronto in gruppo.

Carta di Identità del gruppo

- Nome
- Luogo di nascita
- Data di nascita
- Scopo
- Confini
- Procedura di entrata
- Organizzazione interna
- Ruoli
- Contesto di appartenenza
- Segni particolari

2.2 Il gruppo di lavoro

Possiamo riconoscere all'interno della vita del gruppo un "ciclo", che delinea la crescita del gruppo, dalla nascita, alla maturità fino alla sua morte, cioè fino al momento in cui il gruppo, avrà riconosciuto il raggiungimento dei propri obiettivi o l'evidente impossibilità di realizzarli. Essere consapevoli delle fasi e dei momenti di crisi connessi a questo ciclo vitale, che il gruppo attraversa nel suo cammino di crescita, offre la possibilità di fronteggiare le difficoltà, di mettere in atto modalità facilitanti e soprattutto di non rimanere prigionieri della sensazione di confusione, inconcludenza e sterilità che spesso prevale di fronte alla fatica di lavorare in gruppo o di far lavorare un gruppo.

Dall'osservazione del percorso che un gruppo compie per passare dal momento di costituzione al momento di maturità operativa, intesa quest'ultima come la fase in cui il gruppo dimostra produttività e realizzazione, si possono evidenziare una sequenza di fasi, ciascuna delle quali risulta caratterizzata da particolari potenzialità e limiti.

Alla sua *nascita* e nella sua prima fase di vita il gruppo dovrà affrontare una fase di *caos* determinata dallo stato di incertezza rispetto al da farsi, ma anche dal clima di scarsa conoscenza e fiducia che naturalmente regnerà tra persone che non si conoscono. Si tratta di una fase caratterizzata da sentimenti di ansia e di incertezza, dove si prendono le distanze, ci si misura reciprocamente rispetto ad un compito probabilmente ancora piuttosto vago e confuso. Da questa fase il gruppo evolve instaurando una rete di interazioni e meccanismi di comunicazione che portano gradualmente alla conoscenza reciproca e al chiarimento del compito da realizzare.

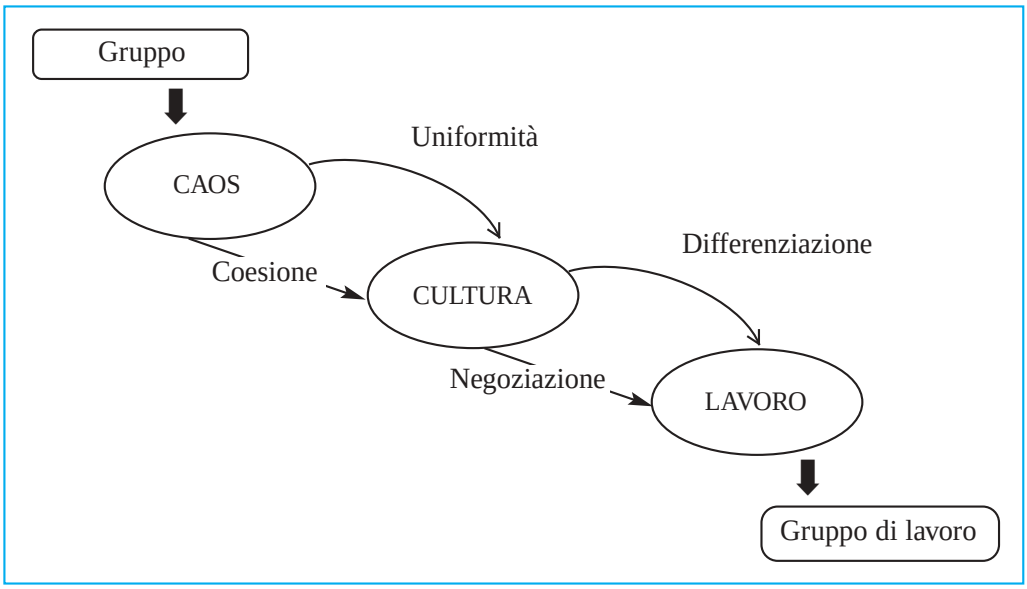
Superata la fase del caos, il gruppo entra in una fase più complessa da riconoscere e descrivere all'interno della quale si attiva per creare e definire una cultura comune, vale a dire un insieme di conoscenze, valori, comportamenti accettati, necessari per definire i confini del gruppo e per organizzarne la vita. Fa parte di questa fase, definita sinteticamente con il termine di *cultura*, il confronto sulle regole e sui valori che queste si propongono di tutelare. Molto spesso in un neonato gruppo di volontariato ci si trova a lavorare alla carta costituente del gruppo (come ad esempio lo Statuto); è interessante notare come molte regole del gioco, che in questa fase si pongono, di fatto non trovano e probabilmente non troveranno mai una loro formalizzazione. Molte cose rimangono implicite e da

quel momento in avanti verranno date per scontate ed entreranno a far parte della *cultura implicita* del gruppo, probabilmente finché qualcosa o qualcuno non le metterà in discussione, spesso attraverso azioni trasgressive. Possiamo a questo proposito riflettere su alcune abitudini o usanze tipiche di alcuni gruppi. Un buon esempio a riguardo è il fenomeno del ritardo rispetto all'orario di inizio delle riunioni. E' probabile che questa regola implicita ("l'orario è fissato per le 20.30 ma intanto fino alle 21 non si inizia") verrà esplicitata e messa in discussione soltanto nel momento in cui qualcuno, magari un nuovo membro, arriverà alle 20.30 e stufo di aspettare chiederà come mai non si inizia. Il fenomeno della cultura e delle regole implicite è un fenomeno piuttosto comune nei gruppi e in genere rappresenta un terreno di potenziale conflittualità e di vissuti di tensione all'interno del gruppo stesso. Come le persone, anche i gruppi possiedono delle zone di luce e delle zone d'ombra; facilitare la vita di un gruppo, come vedremo più avanti, significa anche essere consapevoli di questi fenomeni ed operare affinché il gruppo riesca il più possibile a far emergere a livello esplicito, e in quanto tale *consapevole*, il proprio patrimonio culturale e valoriale.

La fase che infine caratterizza la vita del gruppo, nella sua maturità e fecondità, è quella che potremmo definire *operativa* o di *lavoro*. Si tratta di concentrarsi sugli obiettivi che ci si è dati per poterli realizzare. Risulterà necessario allora interrogarsi sul metodo di lavoro, sull'organizzazione delle risorse, sulle procedure operative da implementare e da verificare. Il prodotto, sia esso l'erogazione puntuale ed efficiente di un servizio, sia la presentazione nei termini previsti di un nuovo progetto o altro ancora, diventa il centro dell'interesse e dell'azione del gruppo. Le risorse di cui i singoli membri del gruppo sono portatori, riconosciute e integrate attraverso le fasi vissute fino a quel momento, vengono organizzate e messe a disposizione per la realizzazione degli obiettivi prefissati. Da questo momento diventa importante "fare" e potersi riconoscere via via nei risultati ottenuti. Diventa indispensabile predisporre tempi e spazi di lavoro adeguati, offrire al gruppo l'insieme delle condizioni necessarie, o in alternativa gli strumenti per crearsele da sé, per dare compimento alla propria mission.

Nel momento in cui il risultato atteso dal gruppo, concretizzazione degli obiettivi prefissati, prende forma, il gruppo ha raggiunto il suo scopo. In genere si tratterà del raggiungimento di una tappa sulla lunga strada del compimento della propria finalità ideale (ad esempio l'apertura di un nuovo centro di accoglienza all'interno di una mission consistente nell'adoperarsi per aiutare persone senza dimora), ma è importante riconoscere il raggiungimento del traguardo, anche se parziale, e la conseguente conclusione della ragione d'essere del gruppo, almeno di quello specifico gruppo di lavoro che aveva lavorato a quel progetto. Troppo spesso il gruppo fatica a riconoscere questo importante passaggio. I legami e il vissuto relazionale tessuti in tanto tempo di lavoro comune rendono difficile la *separazione* dall'oggetto del proprio lavoro, ormai compiuto, e dai soggetti che lo hanno realizzato. Si tratterà di accettare che quel progetto d'ora in poi non sarà più proprietà solo nostra ma diventerà oggetto dell'attenzione e del lavoro anche di altri, ad esempio delle istituzioni con le quali necessariamente dovremo rapportarci nel momento in cui sarà necessario cominciare a gestire operativamente il progetto stesso. Sarà necessario far crescere il gruppo nella consapevolezza della necessità di questo passaggio, altrimenti si

incorrerà nel rischio di fare un'operazione di protezionismo e monopolio sui risultati ottenuti e di sclerotizzazione di gruppi che ormai non hanno più ragione di esistere. Il ciclo che abbiamo descritto può durare settimane, qualche mese, addirittura anni. Ciò dipende principalmente dalla natura del gruppo e dal suo compito. E' interessante notare come tale processo non segua una dimensione perfettamente lineare; all'interno del suo *ciclo di vita* il gruppo si troverà spesso a riaffrontare delle fasi già attraversate come conseguenza del manifestarsi di condizioni nuove e inattese. Può accadere che l'ingresso di nuovi volontari nel gruppo rimandi ad una fase di non conoscenza e confusione, oppure che il cambiamento rispetto ad alcune direttive esterne rimandi alla necessità di ridefinire modalità e tempi di lavoro, magari quando già si era in piena fase operativa. Apparentemente la sensazione è quella di "tornare indietro e di essere di nuovo da capo", ma in realtà il gruppo rientrerà in quella fase già affrontata in precedenza con maggiore consapevolezza, frutto dell'esperienza maturata, che ne renderà l'elaborazione e il superamento più fluidi e più veloci.
Assumendo la metafora che assimila il cammino evolutivo del gruppo a quello della persona possiamo affermare che questo va incontro ad una "patologia" (cioè ad un funzionamento "malato") ogni qualvolta all'interno del suo ciclo di vita tende a saltare una fase oppure a restarne prigioniero e non riesce ad elaborare i passaggi critici ma necessari (la parola "crisi" etimologicamente parlando rimanda alla crescita) da una fase all'altra. E' in questo senso che diviene importante la pratica della conduzione. La conduzione del gruppo è quella funzione che permette di accompagnare il processo di evoluzione del gruppo precedentemente analizzato, con l'obiettivo di favorirlo nel rispetto dei suoi tempi per così dire "fisiologici". Il conduttore di gruppo, consapevole del processo che il gruppo deve vivere, è lì per osservare e intervenire al fine di facilitare l'evoluzione del gruppo e prevenire l'instaurarsi di possibili patologie. E' chiara quindi la necessità di possedere una



conoscenza del *soggetto* “gruppo” e una competenza nell’uso dello *strumento* gruppo. Per ogni fase e per ogni passaggio di fase il conduttore potrà avvalersi di un bagaglio metodologico e strumentale utile per svolgere questa delicata funzione, ma prima di ricorrere a qualunque manuale di attività o esercitazioni, è fondamentale che sappia riconoscere che cosa sta vivendo il gruppo, a che punto si trova rispetto al proprio percorso evolutivo, quali specificità lo caratterizzano e ne ridefiniscono tempi e modi di vita e operato. E’ forse inutile ricordare che in ogni caso prima di usare uno strumento è necessario sapere cosa stiamo facendo e che cosa vogliamo ottenere. E’ in questo senso che in questa sede, parliamo di gruppo come strumento; il soggetto gruppo funziona in un certo modo ed è utile se utilizzato con criterio. Insomma non si può fare gruppo e far lavorare in gruppo perché è di moda.
Quelle tracciate sopra sono delle indicazioni generali che possono fornire una prima chiave di interpretazione in proposito, ma poi devono continuamente essere riportate alla realtà specifica del particolare gruppo all’interno dei quale ci si trova ad operare.

2.3 Il gruppo efficace, efficiente e soddisfatto

E’ ormai chiaro il senso della lettura proposta in questa sede rispetto al gruppo di volontariato. Si è fatta la scelta di privilegiare un particolare paradigma, quello *operativo*, che legge il gruppo di volontariato come gruppo di persone che lavorano insieme per realizzare un compito, rispetto ad altri paradigmi altrettanto validi (psicologico, sociologico, economico, ecc.), ma utili per dare il via ad altro tipo di riflessioni.
Un gruppo efficace ed efficiente normalmente riesce a soddisfare i due aspetti fondamentali che ne caratterizzano l’esistenza:

a) uno relativo al *prodotto*, in senso sia “qualitativo” che “quantitativo”, cioè realizzare il proprio compito e ottenere i risultati attesi ottimizzando l’uso delle risorse, non solo quelle economiche, ma anche ad esempio quelle di tempo e di energie motivazionali dei volontari;
b) uno relativo al *processo*, cioè dar vita ad un modo di stare e lavorare insieme capace di soddisfare le persone che ne sono coinvolte, capace di rispondere alle loro aspettative e ai loro bisogni, capace di fornire riconoscimento, alimentare motivazione e senso di appartenenza.

La funzione della conduzione e del coordinamento del gruppo dovrebbe quindi essere orientata a salvaguardare queste due dimensioni, a presidiare l’area del prodotto (la dimensione del compito) e quella del processo (la dimensione della relazione), attraverso l’adozione di tecniche specifiche e di strumenti operativi adeguati.
Il lavorare insieme all’interno di un gruppo di volontariato risulta un agire, una prassi operativa, carica di contenuti valoriali. Come ricordato all’inizio la gratuità agita all’interno di una scelta di volontariato è per prima cosa una scelta di accoglienza, di disponibilità a non giudicare, di partecipazione e di condivisione. Lavorare per l’efficacia e l’efficienza del gruppo e del suo lavoro significa lavorare innanzitutto affinché la fiducia nella possibilità di un lavoro partecipato non venga meno. Si tratterà, di conseguenza, di utilizzare

strumenti e metodologie capaci di porre attenzione agli aspetti della comunicazione, della partecipazione, della legittimazione del dissenso, della gestione del conflitto, della consapevolezza delle procedure decisionali, ecc.
Con il gruppo di volontariato non possiamo puntare ad avere un gruppo esclusivamente *efficace* ed *efficiente*. Il gruppo deve anche essere *soddisfatto*. Un gruppo soddisfatto è un gruppo che valuta positivamente il processo vissuto, che sente all'interno di quest'ultimo riconosciuti e appagati i propri bisogni e le proprie aspirazioni.

Per Sperimentare...
Griglia di Valutazione

Provate a definire un insieme di indicatori in base ai quali potete riconoscere e caratterizzare il funzionamento positivo del vostro gruppo. Provate poi a suddividerli rispetto alle seguenti tre aree di valutazione:

Efficacia:
Efficienza:
Soddisfazione:

Avviate una riflessione di gruppo in proposito.

3. La conduzione del gruppo

3.1 Conduzione e coordinamento del gruppo

E' necessario che esista un conduttore affinché il gruppo lavori? Nella vita e nell' operato di un gruppo quanto è importante la presenza di qualcuno che ne rappresenti una guida? La questione è oggetto di un intenso dibattito. E' la stessa questione che spesso si presenta con il tema della leadership e del leader: è sempre necessario un leader all'interno di un gruppo? Che cosa ne determina l'emergenza? E' il leader che si autoafferma in virtù delle proprie caratteristiche carismatiche innate o piuttosto è il gruppo che in qualche modo "si sceglie" il leader di cui sente il bisogno? E infine è possibile la compresenza di più leader?
Queste stesse domande potrebbero orientarci anche in questa nostra riflessione sul ruolo del conduttore, dato che a tutti gli effetti il conduttore si ritrova in una posizione di leadership rispetto al gruppo. In questo capitolo però non entreremo in queste analisi, che rischiano di caratterizzarsi come eccessivamente psico-sociologiche, ma piuttosto partendo dall'ipotesi empirica, perché sorretta dall'esperienza, della necessità di una funzione di conduzione all'interno di un gruppo, tenteremo di tratteggiare alcune caratteristiche di questa funzione allo scopo di descriverla in termini di *competenze* e proveremo successivamente a delineare un'ipotesi di profilo per il ruolo di conduttore. Ci orienteremo verso alcune domande più semplici che possono aiutarci a mettere meglio a fuoco alcuni tratti della sua figura e della sua relazione con il gruppo. In particolare quali caratteristiche

deve possedere chi conduce un gruppo? Come e in che misura queste caratteristiche interagiscono con i bisogni del gruppo? Mi pare importante sottolineare da subito come crescere verso una competenza che potremmo definire “del saper stare in gruppo” è un prerequisito per poter partecipare attivamente alla vita e al lavoro di un gruppo e di conseguenza per poterlo eventualmente sostenere e accompagnare nel ruolo di coordinatore e conduttore. In prima battuta ritengo utile spendere qualche parola di chiarimento terminologico rispetto ai termini *conduttore* e *coordinatore*. In questa sede il termine “coordinatore” si caratterizza per avere a che fare, in termini di contenuti, più propriamente con gli aspetti organizzativi che la realizzazione del compito porta con sé. Con il termine “conduttore”, invece, si intende riferirsi ad un ruolo maggiormente sensibile e maggiormente coinvolto nel processo relazionale interno al gruppo, attivato nella realizzazione del compito. E’ chiaro che le aree di sovrapposizione esistono, se è vero che prodotto e processo, compito e relazioni, sono due coordinate distinte ma inestricabili all'interno della dinamica di un gruppo al lavoro. Si tratta però di acquisire una chiave di lettura, un punto di vista “professionale”, capace di osservare e distinguere aspetti diversi, ma egualmente importanti, nel processo di lavoro.

3. 2 La funzione della conduzione

All’interno di questo lavoro, in coerenza con la scelta di offrire uno strumento prevalentemente operativo, punteremo l’attenzione sulla funzione della conduzione e sul ruolo del conduttore (in altre sedi definito come facilitatore o animatore). Tecnicamente quindi la “conduzione” è la funzione che si occupa di gestire il processo di lavoro del gruppo e il conduttore è quel ruolo tecnico che aiuta il gruppo a funzionare, cioè essere efficace ed efficiente, lungo il suo percorso di crescita e di lavoro. Nel descrivere nel concreto che cosa significa condurre preferiamo non entrare all’interno di analisi tecniche e mansionari, ma piuttosto portare la riflessione sui principali aspetti che la funzione della conduzione dovrebbe riuscire a garantire:

- favorire la condivisione e assunzione del compito;
- garantire che il gruppo resti centrato sul compito e lo traduca in obiettivi raggiungibili;
- verificare il consenso sul cosa si sta facendo e sul come;
- favorire una comunicazione basata sull’ascolto;
- garantire spazi di partecipazione per tutti i membri del gruppo;
- valorizzare e organizzare le diversità interne al gruppo;
- garantire un clima accogliente e non immediatamente valutativo;
- favorire processi collaborativi tra i membri e gestire situazioni di conflitto;
- fornire supporto e incoraggiamento a fronte di momenti di difficoltà e stanchezza;
- equilibrare componenti emotive e razionali interne al processo di gruppo;
- garantire spazi di riconoscimento e consapevolezza dei risultati raggiunti;
- attivare funzioni di chiarificazione sintesi e memorizzazione per il gruppo;
- proporre e guidare all’uso efficace di tecniche e strumenti di lavoro.

Su queste funzioni chiave torneremo in diversi momenti nel seguito, soprattutto provere-

mo a svilupparle ulteriormente, in termini di modalità e tecniche comunicative, all'interno del capitolo dedicato alla gestione delle riunioni.

3.3 Il ruolo del conduttore

Come già accennato, in un gruppo è necessaria la funzione di conduzione ma non è necessario un conduttore. Questa affermazione, che può sembrare paradossale, sottolinea il fatto che spesso il ruolo del conduttore viene interpretato come titolo onorifico, spesso identificato con il ruolo di responsabile del gruppo, sia esso il presidente dell'associazione o il socio con maggiore esperienza. Ritorneremo su questo aspetto più avanti. L'affermazione precedente intende evidenziare che non è escluso che un gruppo elabori dei meccanismi di conduzione non necessariamente basati sulla presenza di un ruolo di conduttore. Ad esempio si possono trovare gruppi all'interno dei quali si ricerca una conduzione "circolare e circolante", ciò significa che tutti i membri del gruppo, a turno, svolgono la funzione di conduttori. Sono piuttosto rari i casi in cui tale scelta è consapevole; più frequentemente si tratta di un meccanismo difensivo inconsapevole rispetto alla presa in carico di precise responsabilità. Per certo, l'applicazione competente di modalità di conduzione circolare, risulta estremamente efficace per favorire modalità partecipative e collaborative di fare gruppo e incide profondamente sul senso di appartenenza e sul livello motivazionale delle persone coinvolte.
Ritornando alla figura del conduttore possiamo interrogarci su quale *insieme di competenze* debba possedere. Tra queste possiamo certamente ricordare:

- conoscenze nell'area della dinamica di gruppo;
- conoscenze nell'area della comunicazione interpersonale (verbale e non verbale);
- conoscenze nell'area dell'organizzazione del lavoro;
- conoscenze nell'area del metodo di lavoro (in particolare riguardo strategie di progettazione partecipata e di problem solving);
- conoscenze minime rispetto al campo di azione del gruppo;
- capacità relazionali quali apertura, disponibilità, empatia;
- capacità di sintesi e di riformulazione;
- capacità di ascolto e di sospensione del giudizio;
- capacità di osservazione e rispecchiamento;
- capacità nella gestione del dissenso e dei conflitti.

Questo insieme di competenze costituisce un bagaglio tecnico che col tempo necessariamente dovrà essere interiorizzato in uno *stile personale di conduzione*, originale perché capace di tenere conto del carattere e degli atteggiamenti della persona in questione. Avendo a che fare con persone, è chiaro che la competenza del conduttore passerà sempre e comunque attraverso la mediazione della relazione personale che egli stabilirà con il gruppo. Ciò significa che, come l'esperienza insegna, sono necessarie alcune caratteristiche personali senza le quali il bagaglio di competenze sopra indicato rimane un bagaglio puramente tecnico, una serie di accessori che però non risultano efficaci. Per essere chiari, è ovvio che una persona ad esempio poco paziente e poco capace di ascoltare con

difficoltà riuscirà ad essere un conduttore di gruppo efficace. Con difficoltà infatti riuscirà a stabilire una relazione di fiducia e di comunicazione autentica con il gruppo. Se la sua posizione è legittimata da una qualche forma d'autorità, allora potrà anche portare avanti il proprio ruolo, ma difficilmente il gruppo valuterà positivamente il clima di lavoro che si verrà a creare. Alcuni pensano che per il ruolo fondamentale che il conduttore ha all'interno di un gruppo il rischio di manipolazione sia sempre dietro l'angolo; certamente in questo c'è del vero se c'è chi sostiene addirittura che il conduttore "fa" il gruppo, nel senso che conduttori ansiosi e nervosi generano gruppi con una scarsa capacità di tollerare l'ansia e fortemente aggressivi, mentre conduttori sereni e pazienti determinano gruppi tranquilli, disponibili e accoglienti. In ogni caso, anche senza arrivare a questa estremizzazione, mi sembra importante sottolineare che la tutela della qualità delle relazioni nel gruppo comincia con l'attenzione da parte del conduttore alla relazione che lui stesso stabilisce con il gruppo. In questo senso la sua posizione è sempre estremamente delicata. Egli non è parte del gruppo, non si può sostituire al gruppo, non può imporre ad esso il proprio modo di pensare; ecco perché è così difficile a mio avviso che un responsabile possa condurre il suo stesso gruppo. Eppure il conduttore non può nemmeno porsi come totalmente al di fuori del gruppo, pena la perdita della capacità di sentire ciò che il gruppo vive, le sue emozioni, i suoi bisogni, i suoi desideri; ecco perché la funzione di conduzione non potrà mai essere una pratica esclusivamente tecnica e asettica. Simbolicamente egli sta sulla linea di confine e lo svolgimento del suo ruolo lo costringe ad un movimento continuo dentro e fuori dal gruppo stesso. Dentro per poter percepire i diversi vissuti del gruppo, fuori per non essere travolto dalle sue dinamiche, con il rischio di perdere di vista gli elementi di cornice, i collegamenti, il mondo esterno e per poter invece rimandare al gruppo un'osservazione su ciò che sta vivendo e facendo che lo aiuti a non perdersi, a progredire, a produrre.

E' piuttosto frequente incontrare gruppi condotti, ad esempio durante i momenti di riunione, dalla persona a livello gerarchicamente più alto, o dalla persona comunque più autorevole del gruppo, autorevolezza dovuta alla competenza, all'esperienza, o ad altro. Sulla base dell'esperienza possiamo però affermare che tale consuetudine, profondamente radicata a nostro avviso nei gruppi di volontariato, presenta diversi inconvenienti. In primo luogo si è di fronte ad una evidente posizione di ambiguità di ruolo, nel senso che difficilmente il "capo" potrà lasciare da parte le sue convinzioni personali per fare spazio al lavoro del gruppo. Allo stesso tempo i partecipanti difficilmente si sentiranno totalmente liberi di partecipare, offrendo con chiarezza e senza riserve il proprio pensiero, se di fronte a loro chi conduce il lavoro è una figura gerarchicamente superiore. Può essere obiettato che tutto dipende da come si impersonano i ruoli e che comunque nell'ambito del volontariato questi non dovrebbero pesare più di tanto. Su questo ci permettiamo di esprimere comunque qualche riserva, dettata dalla nostra personale esperienza in proposito, e di invitare ad un'attenta riflessione in merito. Certamente è vero che ci sono "capi" che riescono a stabilire all'interno dei propri gruppi relazioni caratterizzate da spontaneità e trasparenza, ma ciò non è sufficiente ad eliminare il problema per così dire di carattere "etico". In secondo luogo se chi conduce è una persona che ricopre un ruolo direttivo si presume che possieda una forte competenza sulle questioni oggetto della discussione ed

una lunga esperienza in proposito. Difficilmente quindi la sua partecipazione alla discussione potrà avvenire in un regime di parità con il resto del gruppo. In genere tenderà a monopolizzare la discussione, soprattutto grazie alla sua posizione privilegiata di conduttore, oppure, ma accade più raramente, sarà talmente attento a non prendere troppo spazio che finirà per annullarsi sottraendo al gruppo il suo importante contributo. In ogni caso giocare questo duplice ruolo è estremamente faticoso. Infine possiamo ancora una volta ricordare che la preparazione rispetto alla gestione di un gruppo di lavoro ha un suo carattere specifico. Per far funzionare un gruppo, per promuovere il protagonismo del gruppo e la valorizzazione delle risorse di cui i suoi membri sono portatori, sono necessarie delle competenze specifiche. Se queste competenze poi sono unite ad una forte esperienza sul campo del servizio e ad una lunga militanza in associazione, tale da facilitare la comprensione del mondo interno ed esterno al gruppo, tanto meglio. Insomma, si tratta di entrare nell'ordine di idee che bisogna *formare le persone a fare i conduttori*, che questi debbono acquisire una serie di competenze - conoscenze, capacità, atteggiamenti personali - specifiche per poter ricoprire questo ruolo. Nel tentativo di cominciare a tratteggiare un possibile profilo per il ruolo di conduttore, riportiamo una serie di punti a nostro avviso fondamentali:

- ha l'autorità del ruolo e quindi si trova a dover comunque saper gestire un potere
- sa riconoscere il gruppo come altro da sé, sa confrontarsi con le sue capacità, riconoscerle e accettarle (a qualunque livello siano)
- ha chiaro che il suo compito non è immediatamente quello del gruppo, ma piuttosto quello di far progredire il gruppo verso il suo compito
- fa in modo che nessun membro ponga se stesso come obiettivo del gruppo ed evita di farlo lui stesso
- consente a tutti le stesse possibilità di intervento e di partecipazione affinché il gruppo utilizzi tutte le sue risorse
- sa gestire l'ansia determinata dall'incertezza insita nei processi di lavoro di gruppo
- nei momenti di caos si pone come io ausiliario del gruppo, rispecchiando, riformulando e riassumendo quanto emerso
- poiché tutto quello che accade nel gruppo appartiene al gruppo, ripropone in tal senso gli interventi dei singoli
- si pone come tramite tra la realtà esterna e la realtà interna del gruppo, mettendo a disposizione di questo tutte le informazioni e i dati oggettivi che possiede. In particolare:
  - definisce e chiarisce gli obiettivi, sia provenienti da istanze istituzionali sia relativi a precedenti decisioni del gruppo stesso
  - individua i diversi compiti legati all'oggetto del lavoro
  - precisa e definisce i ruoli
  - favorisce l'assegnazione di compiti specifici adeguati alle capacità tenendo conto delle risorse, compreso il tempo, in coerenza con gli obiettivi
  - presta attenzione affinché le condizioni di lavoro corrispondano ad una dimensione realistica
  - tiene aperti i canali di comunicazione sia interni che esterni al gruppo, in primo luogo quelli istituzionali

- è attento al tempo, spetta a lui far presenti i problemi di durata e di scadenza
- sa che il suo ruolo si basa sulla mediazione tra obiettivi del gruppo e bisogni e aspirazioni dei singoli
- è opportuno che non ceda alla tendenza a schierarsi, procurandosi alleanze, per difendersi dalla propria insicurezza in una situazione conflittuale
- è capace di gestire l'errore (da chiunque commesso, ad ogni livello di responsabilità) per utilizzarlo in modo produttivo
- favorisce, attraverso una guida efficace, intelligente e matura, l'emergere di nuove leadership, le esplicita e legittima l'evidenziarsi di nuove capacità
- sa collegare il lavoro del gruppo al progetto generale e all'istituzione di cui questo fa parte.

Nessuno nasce conduttore e, per quanto la formazione possa aiutare, nessun corso potrà mai emettere un certificato di qualità totale. E' con la pratica che si maturano e si interiorizzano all'interno di un proprio stile personale le diverse competenze analizzate. Anche se non ci si sente sicuri, una volta intrapreso con impegno un percorso per prepararsi alla funzione della conduzione, è necessario tentare l'esperienza ed entrare in una nuova fase di formazione, quella "sul campo".

Alla fine del presente capitolo riportiamo un piccolo test di autovalutazione che vi invitiamo a sperimentare prima di proseguire la lettura. Ci darà modo di riflettere almeno un po' su diversi possibili stili di conduzione alla ricerca di uno stile che, pur fondato sulle proprie caratteristiche personali, permetta un orientamento coerente rispetto ai presupposti valoriali sopra citati, fondamentali all'interno dei gruppi di volontariato.

Nel prossimo capitolo concentreremo l'attenzione sul momento della riunione, momento cruciale nella vita di un gruppo di lavoro e momento cruciale anche per il conduttore. Dopo alcune riflessioni maggiormente legate allo strumento riunione, dedicheremo un paragrafo anche alla pratica della conduzione e all'esercizio del ruolo di conduttore all'interno di tale momento.

Per Sperimentare...
Test di autovalutazione
sulla propria modalità di vivere e lavorare in gruppo

Prova a compilare il seguente test al fine di affinare la tua consapevolezza e capacità di lettura rispetto al tuo modo di lavorare con il gruppo e di far lavorare il gruppo.

Il mio profilo di conduttore

Per affrontare un tema oggetto di discussione in gruppo ritengo opportuno:
1. utilizzare un giro di tavolo chiedendo ad ognuno di esprimersi
2. in base alla conoscenza del gruppo vagliare una serie di possibili modalità e strumenti
3. introdurre il tema e lasciare completa libertà al gruppo

Rispetto agli obiettivi del lavoro mi affido principalmente:
1. alle capacità del conduttore o coordinatore del lavoro
2. al senso di responsabilità di ogni membro del gruppo
3. alle capacità del leader naturale del gruppo

All'inizio del lavoro di solito:
1. cerco di prevedere cosa accadrà e di costruirmi un immaginario preciso
2. provo a inquadrare il lavoro e a individuare alcuni possibili percorsi che ritengo efficaci
3. non mi preoccupo e conto sulla capacità del gruppo

Rispetto al modo di lavorare in gruppo privilegio:
1. il dovere di ciascuno di dire ciò che pensa
2. la possibilità di utilizzare strumenti per organizzare i pensieri di tutti
3. la libertà di ciascuno di dire ciò che pensa

Rispetto alle difficoltà nel lavoro di gruppo ho la tendenza:
1. a indicare una via di uscita
2. a coinvolgere tutti i membri del gruppo sulla questione
3. a lasciar perdere nella speranza che si riesca ad andare oltre

Quando le difficoltà diventano conflitto lo vivo come:
1. un episodio pericoloso per la vita del gruppo
2. un momento normale della vita in gruppo che è necessario attraversare
3. una cosa che capita ma che col tempo si aggiusta

Se il lavoro diverge dalle mete prefissate mi sento:
1. fortemente a disagio e sento di dover riportare ordine al più presto
2. di dover far presente ciò che sta avvenendo agli altri
3. non particolarmente a disagio, probabilmente sta accadendo ciò che doveva accadere

Se il risultato del lavoro è diverso da quello che mi attendevo penso:
1. è stato un fallimento e una perdita di tempo
2. può essere che questo incontri meglio i bisogni del gruppo e risponda meglio alle sue potenzialità
3. si vede che doveva andare così

Come leggere le risposte:

- Le risposte di tipo 1 possono indicare la tendenza a vivere e lavorare in gruppo in modo per così dire "autoritario"
- Le risposte di tipo 2 possono indicare la tendenza a vivere e lavorare in gruppo in modo attento a valori quali la partecipazione e la democrazia
- Le risposte di tipo 3 possono indicare la tendenza a vivere e lavorare in gruppo in modo per così dire "lassista"

4. la gestione delle riunioni

4.1 La riunione: cuore della vita del gruppo

Gran parte della vita del gruppo di volontariato, come più in generale della vita dei gruppi, ruota attorno al *momento di riunione*, sia come semplice momento di ritrovo e di socializzazione, sia come strumento di pianificazione strategica e gestione operativa rispetto alle finalità del gruppo. In generale quando utilizziamo la parola "riunione" ad essa associamo l'immagine di un gruppo di persone che discutono in vista del raggiungimento di un obiettivo comune. E' chiaro allora che pensando il gruppo di volontariato come gruppo di lavoro, ci troviamo di fronte al centro della sua vita e della sua azione. Ecco perché abbiamo deciso di dedicare un intero capitolo, quello conclusivo, a questo particolare momento e strumento di lavoro.
Sembra naturale che, una volta stabilito giorno e orario, la riunione riesca; ma in realtà non è sempre così. La riunione è uno s*trumento complesso* di coordinamento e conduzione del gruppo e la sua preparazione e il suo svolgimento richiedono attenzione e cura da parte del responsabile. In particolare, all'interno di un contesto come quello del gruppo di volontariato, il momento di riunione assume una forte valenza valoriale, in quanto diventa il banco di prova dell'effettiva coerenza con alcuni presupposti fondamentali quali l'attenzione alle relazioni, la partecipazione, la collaborazione, la democrazia, ecc.
Quante volte ci siamo lamentati o abbiamo sentito altri lamentarsi di una riunione appena svolta o di imminente svolgimento: "come al solito non si è concluso nulla...", "tanti discorsi ma poi alla fine...", "se penso che stasera c'è riunione mi sento male...". A questo importante momento della vita del gruppo spesso si associano vissuti di frustrazione e fatica, sembra prevalere la sensazione della perdita di tempo e di una impossibilità di partecipazione incisiva.
La delicatezza di questo strumento richiede quindi una certa attenzione nel suo utilizzo. Come ogni strumento è necessario conoscerne le modalità d'uso, soprattutto in relazione alle diverse circostanze di impiego. Troppe volte all'interno del mondo del volontariato le riunioni vengono improvvisate e chi si trova a doverle condurre non si pone alcun quesito su quali competenze e attenzioni siano necessarie, anche se non sufficienti, per garantire la qualità di questo prezioso momento della vita del gruppo.
Siamo convinti che per la qualità della vita del gruppo sia meglio una riunione non fatta piuttosto che una riunione fatta male.

4.2 Diversi tipi di riunioni

Non tutte le riunioni sono uguali. Ciò che caratterizza la tipologia della riunione che stiamo preparando o alla quale siamo stati chiamati a partecipare è innanzitutto la sua finalità. A cosa serve quella riunione? Quale è il suo scopo? Quali risultati ci si attende da essa? Riunioni diverse necessitano di stili di conduzione e di modalità di partecipazione diversi e anche all'interno della stessa riunione poi è possibile adottare tecniche e strumenti di conduzione diversificati, a seconda delle finalità specifiche di ciascun momento. Lo stile di conduzione adottato permetterà di guidare la riunione secondo la strategia progettata e

di favorire nei partecipanti comportamenti funzionali alla riuscita della stessa.
In generale possiamo individuare alcune tipologie principali di riunione:

1. **Riunione di Informazione:**

lo scopo è quello di presentare informazioni al gruppo (briefing) o favorire lo scambio di informazioni che non sono in possesso di tutti i partecipanti e che sono ritenute importanti. Inoltre può essere dato il caso in cui lo scopo sia quello di raccogliere informazioni dal gruppo su di un particolare tema (gruppo focus). La comunicazione all'interno di questo tipo di riunioni è prevalentemente unidirezionale. Il risultato atteso è il passaggio, la diffusione, l'omogeneizzazione e la condivisione delle informazioni in questione. Dal punto di vista della organizzazione si possono strutturare sotto forma di relazioni tematiche, comunicazioni, interviste, ecc. In generale in questi casi non è necessario prevedere una strategia di conduzione del gruppo, dato che si tratta di una forma di riunione che limita e struttura fortemente la partecipazione e l'interazione. Si tratta piuttosto di accertarsi che le informazioni siano presentate in un modo comprensibile, privilegiando chiarezza e sinteticità. E' importante poi assicurarsi che siano presenti le condizioni che consentono di mantenere un buon livello rispetto all'efficacia della comunicazione e alla ricettività dell'ascolto (strutturazione dei tempi, supporti visivi, amplificazione della sala, comodità delle sedie, ecc.)

2. **Riunione di Consultazione:**

in questo caso ai partecipanti è richiesto di esprimere delle opinioni e delle proposte rispetto ad un particolare argomento. In genere la raccolta di tali informazioni è svolta in vista di una decisione operativa, che verrà presa eventualmente in un secondo tempo. Le persone coinvolte spesso sono chiamate a fornire il proprio contributo ma non hanno responsabilità dirette sulla decisione in questione. La conduzione si propone di stimolare, moderare e organizzare lo scambio. E' importante tenere presente che un numero elevato di partecipanti (sopra i 10/12) tende a disincentivare la partecipazione, quindi in caso di numero elevato può essere utile prevedere alcuni accorgimenti tecnici quali momenti di lavoro in sottogruppi e materiali strutturati per la raccolta di informazioni (questionari, schede, ecc.).

3. **Riunione di Elaborazione:**

si tratta di riunioni piuttosto complesse in quanto richiedono un processo elaborativo e creativo al gruppo. All'interno di questa tipologia rientrano le riunioni di progettazione, di analisi, di verifica, di risoluzione di problemi (problem solving). Il numero dei partecipanti e la progettazione dettagliata delle modalità di lavoro risultano cruciali. A proposito del numero il consiglio è quello di mantenersi sopra le 3 persone e sotto le 9. Si tratta poi di prevedere una conduzione precisa rispetto alla metodologia da adottare, avvalendosi di strumenti specifici in proposito.

4. **Riunione di Decisione:**

è spesso conseguente a riunioni appartenenti alle tipologie precedenti e rappresenta il momento formale di decisione rispetto ad un problema. Il presupposto è che se viene indetta una riunione per decidere qualcosa, ciò che avverrà sarà un effettivo processo di decisione collettiva e non, come purtroppo troppe volte accade, di semplice comunicazio-

ne di decisioni, o forti orientamenti alla decisione, già presi. Si tratta di un momento fondamentale per la vita e il lavoro del gruppo, la vera cartina al tornasole rispetto alla qualità di uno stile partecipativo e collaborativo che dovrebbe fondare il vissuto e l'agito del gruppo di volontariato. A livello di conduzione si tratta di saper gestire processi di influenzamento e di gestione del potere sempre attivi all'interno di gruppi chiamati a decidere insieme. Si tratta di progettare metodi ad hoc, a partire dalla scelta della modalità decisionale più opportuna da adottare, per consentire al gruppo di attivare un effettivo processo partecipativo e collaborativo di decisione. In questo caso il numero ideale di partecipanti si riduce ulteriormente (non più di 6 persone).

Per Sperimentare...
Check List per la progettazione di una riunione

Prova a utilizzare la seguente check list per progettare la prossima riunione che vedrà impegnato il tuo gruppo.

- Per quali motivi ritieni necessaria la riunione? Evita riunioni inutili.
- Quali sono gli obiettivi e i risultati attesi? Definiscili sinteticamente ma in modo chiaro.
- Chi è necessario coinvolgere? Invita le persone realmente interessate e in grado di contribuire.
- Quali punti è necessario inserire all'ordine del giorno? Definisci una priorità.
- Quanto tempo è necessario? Stabilisci orario di inizio e orario di fine. Tieni conto dei necessari spazi informali di saluti tra i partecipanti. Valuta la necessità di prevedere delle pause.
- Quali informazioni è necessario fornire preventivamente ai partecipanti? Come fornirle?
- Quali materiali è necessario preparare per lo svolgimento della riunione?
- Quale metodologia di lavoro si può proporre? Quali strumenti e attività per raggiungere i risultati?
- Quali ostacoli si possono prevedere? Quali soluzioni? Prova ad immaginarne lo svolgimento.
- Quali modalità decisionali verranno adottate in ordine ai diversi punti?
- In caso di dissenso cosa si prevede? Come sarà gestita la diversità di punti di vista?
- La sede e l'orario sono adatti al tipo di riunione e alle esigenze dei partecipanti?

4.3 La conduzione delle riunioni

Possiamo quindi in generale affermare che una riunione ha luogo ogni qual volta un gruppo di persone si ritrova insieme per scambiare informazioni, elaborare opinioni e idee, progettare azioni, risolvere problemi e prendere decisioni. Realizzare riunioni partecipate e collaborative significa restituire alle persone la percezione di "contare" e di "incidere" rispetto agli orientamenti e alle scelte che verranno intrapresi. Lavorare in tale direzione vuol dire sviluppare senso di appartenenza delle persone al gruppo e senso di proprietà collettivo sul suo oggetto e prodotto di lavoro.

Per far ciò, l'area sulla quale risulta maggiormente efficace lavorare in sede di conduzione è quella del metodo, vale a dire del "come" si lavora. Si tratta allora di predisporre e offrire al gruppo delle tecniche e degli strumenti che, non entrando nel merito della discussione, si occupino piuttosto di facilitare il lavoro in quanto tale. Secondo le categorie di valutazione della qualità del lavoro del gruppo sopra esposte, potremmo riassumere una riunione efficace ed efficiente come una riunione in cui:

- i partecipanti arrivano preparati alla riunione;
- il contesto è adeguato e supporta il lavoro;
- si condividono gli obiettivi da raggiungere;
- si sviluppa un elevato grado di partecipazione e di responsabilità;
- la metodologia di lavoro è progettata ed esplicitata;
- le procedure decisionali sono note e condivise;
- si sviluppa un buon clima relazionale (apertura, accoglienza, ecc.);
- si riconoscono e valorizzano i diversi punti di vista;
- si gestisce il dissenso e il conflitto;
- si realizzano i risultati prefissati in base agli obiettivi;
- si produce un'organizzazione del lavoro (chi fa che cosa);
- si attuano continui processi di verifica sul "cosa" si sta facendo e sul "come".

In relazione con gli accorgimenti generali da tenere in sede di conduzione possiamo affermare che la gestione di una riunione, capace di caratterizzarsi come sopra, richiede al conduttore di riuscire a:

- stabilire e mantenere un'organizzazione interna (ruoli e funzioni);
- stabilire e saper gestire metodologie di lavoro adeguate agli obiettivi;
- informare e ricercare il consenso su obiettivi e metodi;
- tutelare la centralità del compito;
- promuovere e sviluppare un buon clima relazionale;
- favorire processi di consapevolezza su ciò che accade nel gruppo;
- mantenere l'attenzione e agire sul processo di lavoro piuttosto che sui contenuti.

Per Sperimentare...

Prova a utilizzare il seguente schema di analisi e valutazione della riunione che ti trovi a condurre. Eventualmente puoi utilizzare lo schema anche per un momento finale dedicato ad una verifica partecipata con il gruppo.

- Risultati attesi
- Risultati ottenuti
- Tempo previsto
- Tempo impiegato
- Metodologie di lavoro previste
- Metodologie di lavoro effettivamente utilizzate
- Livello di partecipazione atteso
- Livello di partecipazione osservato
- Livello di soddisfazione dei partecipanti
- Punti di forza
- Punti di debolezza

4.4 Tecniche e strumenti di gestione

La comunicazione con il gruppo e nel gruppo

Ciascuno di noi accetta di mettere in discussione ciò che fa, ma non ciò che è. Una regola di base nella comunicazione che si instaura con il gruppo e che si cerca di sviluppare all'interno del gruppo è quella di riuscire a trasferire la discussione, il dibattito, eventualmente il conflitto, dalle persone alle idee, vale a dire dai soggetti in gioco agli oggetti in gioco. Naturalmente questo non è sempre semplice, specialmente all'interno di alcune culture di gruppo, dove la separazione tra "ciò che sono" e "ciò che penso e faccio in una determinata situazione" è spesso sfumata e poco consapevole. A maggior ragione occorre fare ogni sforzo per riuscire in questa distinzione. Ciò che appare certo è che un gruppo maturo è conflittuale su idee, programmi, azioni e collaborativo tra le persone. Al contrario un gruppo immaturo è compiacente sulle azioni, idee, programmi e conflittuale tra le persone.

Sulla base di tale premessa riportiamo di seguito una serie di indicazioni tecniche a nostro avviso utili, soprattutto in quelle fasi in cui la comunicazione del conduttore deve riuscire a restituire, in una sorta di funzione "a specchio", ciò che sta accadendo nel gruppo e nel processo di lavoro, al fine di aumentare in quest'ultimo la consapevolezza di se stesso.

1 . Fare riferimento sempre alle cose e non alle persone.

E' importante riferirsi a quello che una persona fa e non commentare quello che si pensa che uno sia. Tecnicamente è meglio dire che una persona sta parlando molto piuttosto che definirla, anche se scherzosamente, "chiacchierona".

2. Evitare interpretazioni e deduzioni.

E' importante evitare sempre di interpretare comportamenti deducendone generalizzazioni personali. Concentrarsi su ciò che viene detto e non tanto sul perché lo si dice. Le informazioni che si riferiscono al *che cosa, come, quando, dove*, sono osservabili e maggiormente oggettive; il *perché* invece appartiene al campo delle ipotesi e delle supposizioni. L' analisi del perché apre il campo a prevenzioni e pregiudizi, ad utilizzare cioè percezioni distorte dal filtro della relazione instaurata con la persona. Anche sul piano della buona relazione quindi il pragmatismo è d'obbligo; "io penso che..." sollecita una reazione alla persona, mentre al contrario la citazione di un fatto consente di mantenere la discussione su di un terreno più esterno alla persona. Analogamente da evitare le osservazioni che, attraverso una interpretazione del comportamento, ne deducono una qualità della persona, come ad esempio si potrebbe pensare dall'uso di una frase tipo "lei, con questa proposta, vuole evitare ogni possibile rischio...".

3. Riferirsi al "qui e ora".

Quello che una persona dice e fa è sempre legato a un tempo e a un luogo. L' informazione e l'osservazione è più accettabile quando è riferita ad uno specifico comportamento e fornita il più presto possibile dopo il suo accadimento, piuttosto che riferita a ciò che è avvenuto altrove o in un altro momento.

4. Evitare aggettivazioni e qualificazione delle persone.

Come già detto, è importante evitare di attribuire qualità e aggettivi alle persone (ad esempio "ma sa che lei è proprio insistente...") poiché automaticamente sposta l'interazione sul

piano personale. Questo è da evitare sia nell'attribuzione di connotazioni negative, che per connotazioni positive.

5. *Evitare atteggiamenti avversativi.*

Si tratta di un grosso rischio nella modalità di comunicazione in un ruolo di leadership. Si tratta di fare attenzione a particolari espressioni, nel proprio modo di comunicare, così come nel modo di comunicare interno al gruppo, quali ad esempio il "sì, ma" e il "sì, però".

Queste sono due espressioni estremamente usuali. Sono tipiche in persone, o situazioni, che sviluppano cosiddetti "atteggiamenti avversativi". E' spesso istintivo reagire con un "si, ma...". La percezione dell'interlocutore è evidentemente di avversità. Queste espressioni cioè segnalano che una persona sta concentrando i propri sforzi nel contrastare e non nel costruire.

6. *Esprimere disaccordi su specifici argomenti e non generalizzare.*

E' negativo affermare "non sono d'accordo con te, perché..." oppure "non sono d'accordo con la proposta in quanto..." oppure "no, perché...". Nella maggior parte dei casi il disaccordo non è infatti globale, ma parziale; riguarda cioè uno specifico punto, una parte della affermazione o della proposta. E' raccomandabile quindi circoscrivere e circostanziare l'area di disaccordo e i relativi confini e condizioni: "su questo punto e in questo caso non sono d'accordo...". Questo atteggiamento permette un dibattito molto, più pragmatico e costruttivo.

7. *Evitare espressioni polemiche e dichiarare il disaccordo senza preannunciarlo.*

Ovviamente la polemica, in senso classico, esprime avversità, aggressione, derisione nei confronti della persona. E' totalmente inutile e dannosa. In aggiunta suscita nettamente ostilità e bisogno di rivincita. Qualora si renda necessario esprimere disaccordo, è bene esprimerlo nel modo più diretto e semplice possibile. L'annuncio preventivo "adesso dirò perché non sono d'accordo..." segnala ancora un certo grado di compiacimento e quindi di ostilità, e comunque è più minaccioso e suscita più elevate difese.

8. *Di fronte ad un conflitto attivare un processo di gestione.*

Si tratta di non entrare nella logica della guerra aperta, in cui alla fine c'è necessariamente un vincitore e un vinto. Se vi è un contrasto di opinioni è doveroso chiarire, ma è inutile accanirsi a livello di spiegazioni finalizzate a dimostrare che "la mia soluzione è migliore della tua". Cosa si può fare di diverso?

- esplorare le ragioni del disaccordo
- verificare la convergenza o meno degli obiettivi di fondo
- controllare le informazioni utilizzate
- approfondire le reciproche basi di partenza del ragionamento
- esprimere le preoccupazioni e i bisogni che sono dietro le affermazioni
- sviluppare "disponibilità" a considerare, approfondire e capire.

Si tratta di entrare in un processo di negoziazione del conflitto. Questo non necessariamente porterà ad un accordo, ma sicuramente renderà meno ostile ed emotivo il disaccordo e soprattutto aiuterà a non trasformarlo in un contrasto personale.

9. *Evitare le espressioni didattiche.*

"Adesso vi spiegherò meglio..."; "forse tu non sai..."; "certamente non hai ben considera-

to...". Tutte queste espressioni didattiche spostano la discussione sul piano personale e sviluppano reazioni negative.

10. Evitare domande retoriche.

Analogamente le domande retoriche "non vi sembra forse palese che..." normalmente fanno assumere atteggiamenti negativi.

11. Non dare consigli.

Il dare consigli, non richiesti, esprime il desiderio, in qualche modo, di manipolare, convincere, cambiare l'altro. Non segnala disponibilità a collaborare.

12. Concentrarsi sulle aree di accordo ed essere costruttivi.

Una prima regola di base è quella di concentrarsi sui punti che uniscono e non sui punti che dividono. Questo è esattamente il contrario dell'atteggiamento avversativo. Anzichè concentrarsi sul 10% di disaccordo, lavoriamo, approfondiamo, consolidiamo il 90% di accordo.

13. Dichiarare l'accordo in modo esplicito.

Spesso usiamo esprimere l'accordo in modo indiretto, o addirittura ripetere, facendola nostra, una idea che condividiamo. Molto meglio dichiarare esplicitamente il nostro accordo con quanto ha detto l'altra persona. In tal senso è consigliabile riprendere, ricordare, utilizzare, sottolineare tutti i contributi costruttivi verso la ricerca di un consenso.

14. Riassumere i punti su cui c'è consenso.

Un comportamento positivo e produttivo, è quello di riassumere i punti su cui è stato sviluppato un accordo o un consenso. "Allora abbiamo detto che..." "mi pare che abbiamo concordato su questo punto...". Un comportamento di questo tipo induce gli altri ad un analogo stile comunicativo costruttivo e produttivo.

15. Verificare costantemente il consenso.

Chiedere il consenso prima di procedere: "siamo d'accordo su questo punto?...". Ricordarsi di verificare e chiedere l'opinione ed il consenso di tutti, prima di considerare che un'idea sia condivisa. Chiedere il consenso segnala ovviamente disponibilità, trasparenza, chiarezza verso gli altri. Analogamente è importante che, prima di passare alla conclusione, o addirittura al verbale, anche se c'è stato accordo fino a quel momento, vi sia una reale verifica che le conclusioni finali rispettino il corso della discussione. Di nuovo, operazioni di questo tipo segnalano il desiderio reale di non manipolare e strumentalizzare la discussione.

16. Tenere presente le opinioni di minoranza e gestire il dissenso.

Qualora si sia deciso di procedere anche contro l'opinione di un singolo, è importante ricordare e registrare le "opinioni di minoranza". Questo segnala attenzione, rispetto, riconoscimento, e riduce la probabilità di innescare dinamiche di rivendicazione e ricerca di rivincita.

17. Utilizzare le domande per cercare di capire.

Una interazione positiva e costruttiva dedica tempo e sforzi non solo ad affermare, ma anche soprattutto a chiedere. Le attività rivolte a chiedere, approfondire, consentono di essere centrati sull'altro e non su di sé, consentono di capire, utilizzare al massimo il contributo degli altri, dando "valore aggiunto" alla discussione. In questo senso una interazione positiva utilizza largamente le domande. A tale proposito possono essere utili alcu-

ne indicazioni tecniche. Domande quali: “vuoi per favore chiarire di più questo punto...”, oppure “vuoi per favore spiegare perché dici questo...” consentono di segnalare interesse e attenzione e di “qualificare” le semplici dichiarazioni. Domande simili sono intese non tanto a chiarire e approfondire, quanto piuttosto a sviluppare, allargare il punto di vista. Ad esempio “che cosa pensi su questo punto...” oppure “il tuo punto di vista si può estendere anche a...”. Questo tipo di domande consente di “arricchire” le semplici dichiarazioni iniziali. Utilizzate domande brevi. Spesso una domanda, se lunga e complessa, diventa in realtà una affermazione, o la contiene. Al fine di “approfondire” e “allargare” sono particolarmente raccomandabili le domande che si traducono sostanzialmente in *chi, come, cosa, quando e perché.*

18. Preoccuparsi di capire, prima di argomentare.

Più in generale, le indicazioni tecniche vanno nel senso di anteporre l’attività di comprensione rispetto a quella di affermazione. Segnalate interesse ad ascoltare.

L’ interesse ad ascoltare e capire può essere segnalato anche attraverso l’atteggiamento fisico:

- guardate con attenzione chi sta parlando
- assentite ed annuite a ciò che viene detto
- esprimete concentrazione riflessiva
- prendete nota, alternando sguardi alla persona.

Utilizzate la tecnica di riformulazione. Al fine di interagire positivamente uno strumento importante è la tecnica di riformulazione: consente ancora di segnalare attenzione, interesse, valorizzazione, rispetto di ciò che l’altro sta dicendo. Consiste semplicemente nel riprendere ciò che è stato detto, con parole proprie, al fine di verificare se si è ascoltato e capito correttamente quanto l’altro intendeva dire. “Se capisco bene, tu stai dicendo che...” oppure “in altre parole il tuo punto di vista è che ...”. Il presupposto di questa tecnica è un elevato livello di attenzione e ascolto. Un modo diverso, ma simile, di riformulare, consiste nel riprendere l’intervento di un altro al fine di estenderlo nel senso di:

- portarlo avanti nelle sue implicazioni “allora quando dici che...vuoi anche dire...”
- estenderlo a situazioni comparabili “allora questo si potrebbe anche applicare a...”
- collegarlo ad un intervento precedente “quanto dici si collega a quanto detto in precedenza...”.

Un terzo modo, ancora simile, di riformulare, consiste nel basarsi su di un intervento, per arrivare a dedurre e concludere le sue conseguenze logiche. “Se ho capito bene, possiamo da questo dedurre che...” oppure “è legittimo allora concludere che ...”.

19. Fare delle proposte.

Spesso ci si “concentra” sulla discussione e ci si dimentica che occorre fare proposte. Un comportamento positivo è sicuramente quello di introdurre proposte concrete o suggerimenti, possibilmente convergenti e coerenti, utilizzanti quanto discusso fino a quel momento. Proporre vuol dire anche indicare soluzioni concrete a situazioni di relazione difficile (“lasciamo questo punto a domani perché non abbiamo le idee abbastanza chiare...”).

20. Fare interventi collegati ai precedenti.

Una tipica situazione disfunzionale all’interno di gruppi al lavoro si verifica quando una persona fa un intervento e l’intervento successivo è totalmente scollegato dal precedente.

In questo caso si segnala una “squalifica” della persona che ha fatto l’intervento precedente e si crea la premessa perché il predecessore riparta dalla sua precedente affermazione. Il massimo di squalifica poi si ottiene affermando: “bene hai finito? Allora adesso vorrei dire che...”. La raccomandazione tecnica è quindi quella di fare e favorire interventi che siano il più possibile collegati, logicamente e psicologicamente, a quelli precedenti, possibilmente all’ultimo intervento fatto. Interventi collegati si hanno quando:

- si sta sullo stesso argomento
- si esprime accordo o disaccordo
- si chiarisce - approfondisce
- si utilizza per aggiungere
- si riassume o si conclude.

L’ utilizzo massimo dell’intervento precedente si ottiene quando, piuttosto che aggiungere si integra (procedere per ulteriore affermazione sullo stesso tema). Si dice che un comportamento è integrativo quando produce idee, non in via autonoma, ma collegando e sintetizzando i contributi già prodotti.

21. Fare e favorire interventi brevi.

In generale un gruppo, o una situazione di interazione, efficace e costruttiva utilizza interventi individuali brevi, funzionali rispetto alle informazioni, diagnosi, decisioni da produrre. Al contrario in una situazione di scarsa integrazione, gli interventi sono automaticamente “lunghi-dispersivi-contorti”: in questo caso l’obiettivo reale delle persone è quello di occupare spazio per manifestare la propria presenza.

Da qui ne derivano alcune indicazioni tecniche:

- utilizzare un linguaggio sintetico e sforzarsi di ridurre al minimo indispensabile i contenuti e il tempo di ogni intervento;
- esprimere un concetto per volta ed evitare interventi che hanno più di un contenuto o che riesprimono in due-tre modi diversi la stessa affermazione;
- utilizzare un linguaggio pragmatico e stare il più possibile sui fatti, dati, informazioni che sono, per necessità di cose, espressioni sintetiche di un fenomeno;
- evitare le affermazioni di rito, formali, stereotipate come ad esempio “mi sia concesso di fare una modesta ma significativa precisazione, forse marginale, ma tenendo presente la quale...”. Analogamente evitare e scoraggiare forme di auto-elogio come ad esempio “se si fosse prestata più attenzione a quanto dicevo un anno fa, come poi i fatti hanno dimostrato...”.

22. Esprimere e utilizzare sensazioni, sentimenti ed emozioni.

Suggeriamo ciò al fine di superare la fredda razionalità e cercare un livello di comunicazione più empatico instaurando un clima di attenzione, riconoscimento e scambio. In pratica si tratta di favorire l’abbassamento delle difese e la costruzione di un clima di fiducia. Qui naturalmente le indicazioni tecniche sono un po’ precarie. A titolo puramente indicativo ricordiamo che può essere importante:

- esprimere riflessioni sugli stati d’animo sottostanti le affermazioni (“ho la sensazione che quanto fatto ti sia spiaciuto...” oppure “certamente non è facile accettare questo per me...”);

• essere franchi e aperti (ma non *dichiarare* di essere); fornire le informazioni che possono permettere ad altri di valutare-criticare il mio operato;
• mettere in discussione il proprio punto di vista; mostrare dispiacere alla rinuncia alle proprie opinioni, ma disponibilità a farlo, se gli altri hanno ascoltato e capito i miei argomenti.

Procedure decisionali

Di fondamentale importanza, a nostro avviso, è stabilire un contratto preciso in merito alle modalità decisionali che verranno attuate. Si tratta di definire e soprattutto esplicitare come verranno prese le decisioni. Si tratta di un aspetto cruciale rispetto al tema della coerenza tra intenzioni di protagonismo e partecipazione e conseguenti stili di conduzione del gruppo. Inoltre si tratta anche di riflettere ed esplicitare come verrà gestito l'eventuale dissenso.

In generale ci confrontiamo con le seguenti procedure decisionali:

- *direttiva*: la decisione è presa da un'unica persona, in genere la più autorevole del gruppo (per livello gerarchico, esperienza, competenza, ecc.);
- *minoritaria:* la decisione è presa da un sottogruppo di persone, vere e proprie piccole lobbies informali attive all'interno del gruppo;
- *maggioritaria*: è la nota procedura democratica con votazione ad alzata di mano in cui è la maggioranza a decidere;
- *unanime*: tutti sono d'accordo sulla decisione da prendere;
- *per consenso*: per tutti la decisione adottata rappresenta la scelta migliore che il gruppo può prendere in quel momento, anche se non tutti sono d'accordo sul fatto che essa rappresenti la migliore decisione in assoluto.

La procedura direttiva di fatto non rappresenta una procedura decisionale di gruppo. Può essere necessaria in alcuni casi (ad esempio in situazioni di emergenza) e auspicabile in altri (in quanto indice di senso di responsabilità rispetto ad un ruolo e ad una relativa area di decisione o sfera di competenza). Certamente non è vero che il *"tutti decidono tutto"* aiuta il funzionamento di un gruppo. Si tratta piuttosto di stabilire procedure decisionali funzionali alla natura della decisione e adottare poi *modalità partecipate di controllo e di verifica* in merito all'attuazione e ai risultati delle decisioni prese.

La decisione "minoritaria" è stata inserita per completezza, ma in realtà non è una vera e propria procedura decisionale formale e formalizzata. Generalmente si attua a livello fortemente implicito, spesso si realizza attraverso una decisione direttiva; infatti può anche darsi che la decisione sia comunicata da *una* persona, ma la sua elaborazione è frutto di una decisione presa con un *sottogruppo di persone*, in genere al di fuori degli ordinari contesti di vita del gruppo (in tal senso si parla di "decisioni di corridoio").

La decisione a maggioranza è ben nota a rotti, in quanto fondamento del nostro stesso sistema democratico. Non è necessario evidenziarne i meriti, ma in questa sede ci pare opportuno sollevare l'attenzione rispetto alla delicata questione della gestione del dissenso (o della minoranza), che tale modalità lascia in sospeso.

Le ultime due modalità permettono di aumentare fortemente il livello di responsabilità condivisa e di diminuire il rischio di autoritarismi evidenti o striscianti ma, a differenza

delle altre, mettono fortemente alla prova la capacità di conduzione, in particolare rispetto alla gestione del conflitto (possibile e spesso auspicabile all'interno del gruppo). Nel caso di procedura decisionale per consenso possiamo affermare che si tratta di una modalità decisionale, spesso confusa a torto con l'unanimità, capace di riconoscere e integrare il dissenso. Si tratta però di un processo estremamente delicato e difficile da gestire, che richiede un'elevata maturazione del gruppo e un forte investimento di tempo e di energie da parte di tutti.
Queste due ultime variabili possono forse aiutarci a delineare alcuni criteri interpretativi e di scelta. In generale un passaggio importante nella scelta della procedura decisionale sarà quello di valutare il "peso" della questione oggetto della decisione nella vita del gruppo: chi riguarda la decisione? chi si troverà a doverla portare avanti? Quanto tempo abbiamo a disposizione per decidere? Per quanto tempo essa avrà validità nel gruppo e quali aspetti del suo funzionamento andrà ad intaccare? In base alla risposta a domande di questo tipo potremmo decidere per una particolare procedura. Se la decisione non riguarda situazioni di emergenza, se chiama in causa aspetti fondamentali (come ad esempio aspetti valoriali) per la vita del gruppo, è preferibile adottare modalità che ricerchino il consenso. Certamente sarà necessario più tempo, maggiore attenzione nella conduzione, un forte coinvolgimento di tutti, ma ciò garantirà maggiormente il fatto che successivamente tutti (anche le eventuali fonti di dissenso) sapranno riconoscersi nella decisione presa e adottata e di conseguenza parteciperanno alla sua realizzazione. Si potranno evitare così fenomeni abbastanza tipici come il boicottaggio o la delega. In situazioni in cui è richiesta invece maggiore rapidità di decisione e non sono in gioco aspetti fondamentali, si può ricorrere con maggiore tranquillità a procedure maggiormente direttive, anche se sarebbe bene porre sempre attenzione alla gestione dell'eventuale dissenso, se non altro garantendo spazi sufficienti (ovviamente in relazione al tempo a disposizione) di ascolto e confronto. E' sempre necessario ricordare infatti che chi dissente, chi non è d'accordo, si trova sempre in una posizione difficile anche sul piano relazionale. La pressione al conformismo, cioè ad omologare opinioni e comportamenti a quelli della maggioranza, è un fenomeno ben conosciuto all'interno dei gruppi. Tale tendenza, se da una parte restituisce una piacevole sensazione di coesione e sicurezza, dall'altra alla lunga impoverisce il gruppo e ne limita le possibilità di trasformazione. Il dissenso quindi, quando non è espressione di boicottaggio fine a se stesso ma piuttosto richiamo a modi diversi di intendere il lavoro da svolgere, è una potenziale ricchezza per la vita del gruppo stesso e deve ricevere riconoscimento e possibilità di integrazione. Non possiamo in questa sede approfondire l'argomento che meriterebbe, per la sua importanza, una trattazione a parte.
In conclusione, rispetto alle possibili modalità di decisione, ciò che mi preme sottolineare è che si tratta di strumenti diversi adatti a rispondere ad esigenze diverse. Ogni procedura infatti parte da un proprio modo di vedere il gruppo e da un proprio ideale di modalità di lavoro. Scegliere tra questi diversi modelli è un problema che potremmo ancora una volta definire "etico", nel senso che ripropone la difficile questione della ricerca di coerenza tra intenzioni e azioni all'interno di un contesto particolare come è quello del gruppo di volontariato.
In generale si può affermare quindi che non esiste una modalità migliore delle altre, ma

piuttosto la scelta di una a scapito delle altre è il risultato di un attento lavoro progettuale in merito al momento di decisione specifico e al lavoro in generale. La stessa ricerca dell'unanimità porta con se grossi rischi; in nome di una decisione unanime si rischia di esprimere un accordo poco convinto, senza reale interesse. Ne consegue una decisione che risulta incapace di coinvolgere le persone e di conseguenza difficile, se non impossibile, da attuare, almeno come "decisione di gruppo".
Insistiamo sul fatto che non solo è fondamentale prevedere come decideremo che cosa, ma soprattutto è fondamentale esplicitarlo prima di entrare nella discussione che porterà alla presa di decisione. Ci sembra questa un'opzione di correttezza e chiarezza che permetterà ai partecipanti di misurare il proprio coinvolgimento nei modi e nei tempi più opportuni. Come si intende procedere nella decisione e cosa si intende fare nel caso in cui ci si ritrovasse in disaccordo? Si decide a maggioranza, si rinuncia alla decisione, si aggiorna o si prolunga la riunione alla ricerca del consenso? Per esemplificare, se so che decideremo a maggioranza non aspetterò la fine per esprimere una posizione di dissenso perché allora forse sarebbe troppo tardi; a posizioni ormai pressoché definite la discussione sarà percepita come inutile e si ridurrà la possibilità di integrazione. Diversamente se sono certo che ci proponiamo di decidere per consenso potrò giocare la mia posizione con tempi e modi diversi, nella certezza che le posizioni diverse potranno interagire e produrre comunque cambiamento rispetto ai primi orientamenti in campo.

Agenda della riunione e Ordine del Giorno

Si tratta del documento di progetto della riunione. Al suo interno, nella sua stesura, non ritroveremo solamente l'insieme dei punti da trattare durante la riunione (il programma) ma anche il senso di quella riunione e il modo in cui intendiamo gestirla. Nella maggior parte dei casi stendere l'ordine del giorno significa scrivere il programma della riunione. In realtà, nel momento in cui mettiamo mano a questo documento, che dovrebbe essere fatto conoscere con anticipo a tutti gli interessati, dobbiamo porci di fronte ad una serie di domande e di scelte necessarie. In primo luogo si tratta di domandarsi quali sono gli obiettivi di questa riunione e quali risultati ci attendiamo. Sulla base della natura di questi obiettivi, che definiscono la tipologia della riunione stessa, potremo scegliere una precisa metodologia di gestione, delle precise attività per la realizzazione dei risultati. In secondo luogo è necessario interrogarsi su chi è legittimato a parteciparvi. Questa domanda assume un carattere cruciale ogni qual volta prepariamo delle riunioni all'interno delle quali sono chiamate in causa realtà profondamente diverse tra loro, sia interne che esterne alla nostra associazione. Il coinvolgimento delle persone, di tutte le persone fondamentali per la trattazione di quell'argomento o la risoluzione di quel determinato problema, risulta fondamentale al fine di avviare un processo positivo di lavoro. Dimenticarsi di invitare qualcuno può con il tempo rivelarsi un errore fatale. Infine è necessario riflettere su quali informazioni preventive è necessario fornire alle persone. Abbiamo già detto che sarebbe auspicabile che tutte ricevessero con anticipo l'ordine del giorno, magari corredato dall'invito a comunicare eventuali punti di cui si ritiene necessario parlare, ma si deve anche pensare alla eventuale necessità di fornire con anticipo materiale di documentazione lasciando poi a ciascuna di loro la responsabilità di leggerlo. Che cosa è necessa-

rio che le persone conoscano per poter dare il proprio contributo in maniera ottimale? Come ultima annotazione sottolineiamo la necessità di costruire agende sostenibili; ciò significa che non si possono mettere all'ordine del giorno 10 punti con 2 ore di tempo a disposizione per un gruppo di 20 persone. Il numero di punti da trattare e la durata della riunione devono essere tali da favorire e non piuttosto scoraggiare la partecipazione.

Per Sperimentare...
Traccia per la preparazione dell'agenda della riunione

- Accoglienza e presentazione dei partecipanti
- Definizione dei tempi di lavoro (inizio e fine)
- Definizione ruoli e mansioni se previsti
- Sintesi rispetto ad eventuali riunioni precedenti
- Presentazione scopo, argomenti e obiettivi della riunione
- Distribuzione materiale se previsto
- Presentazione risultato atteso e metodologia di lavoro (per ogni punto)
- Presentazione modalità di decisione (se previste)
- ... lavoro sui diversi punti all'ordine del giorno...
- Sintesi dei risultati raggiunti e delle decisioni prese
- Definizione prossimo incontro se necessario

Appunti Murali
Si tratta di facilitare il processo di discussione in gruppo attraverso l'annotazione su grandi fogli di carta, appesi ad una lavagna o al muro, di appunti contenenti i diversi contributi, posti sotto forma di domande, osservazioni, prese di posizione, ecc. che, pur registrate in forma anonima, rispettino il più possibile l'esatta formulazione dell'autore. Si tratta di una versione semplificata ed immediatamente "pubblica" dell'usuale verbale e non ne rappresenta una alternativa. I vantaggi che questo strumento, veloce ed economico, offre sono diversi:

- focalizza l'attenzione del gruppo e offre un punto di riferimento costante per la discussione;
- rende visibile e riconoscibile la partecipazione dei diversi membri;
- attiva una memoria continua e permanente sulle informazioni messe in gioco;
- visualizza il processo di confronto attivato nel gruppo;
- favorisce l'utilizzo di una comunicazione sintetica e chiara;
- spersonalizza i diversi contributi trasformandoli in patrimonio del gruppo;
- aumenta la sensazione di produttività attraverso la creazione di un prodotto fisico.

5. Per concludere

Al termine di questo percorso di riflessione può sorgere l'obiezione che i gruppi di volontariato non avranno mai le risorse per tradurlo nella pratica.
E' chiaro che abbiamo tratteggiato i contorni di una situazione ideale, nella realtà difficil-

mente riscontrabile. Ma a nostro avviso il passaggio fondamentale, riprendendo la frase di apertura di questo lavoro, è quello di mettere in discussione ciò che è diventato abitudine, conoscenza acquisita, modalità usuale, per aprirsi alla sperimentazione, graduale, di nuovi strumenti e nuovi percorsi. In nessun altro luogo come nei gruppi di volontariato abbiamo incontrato fantasia e creatività, quindi siamo fiduciosi che, una volta acquisita una mentalità professionale rispetto alla conduzione di gruppo, sarà il gruppo stesso - ogni gruppo in modo originale - a darle forma nel rispetto dei propri limiti e nella valorizzazione delle proprie possibilità.
A conclusione di questo percorso vorrei offrirvi una simpatica lettura che, con ironia, penso possa rappresentarne una degna, anche se curiosa, conclusione. Nella forma del paradosso, riflette sulla difficoltà che il gruppo operativo incontra rispetto all'assunzione del compito e sulla delicata posizione che ciascun membro si trova a giocare in tal senso. La responsabilità che il gruppo funzioni è infatti condivisa da tutti i suoi partecipanti, anche se la conduzione e il conduttore fondano su questa la propria ragione di esistenza.

5.1 Come diventare un sabotatore più sofisticato del lavoro di gruppo

(liberamente tratto da un lavoro di Boris Gertz)*

La maggioranza delle discussioni di un gruppo operativo diventano prima o poi un disperato tentativo di sfuggire dal problema che si ha per le mani. Ciò viene fatto spesso in modo maldestro, causa imbarazzi non necessari, e lascia il gruppo privo della confortevole sensazione di essersi sbarazzati del problema.
Con la presente, viene offerta una batteria di tecniche ideale per sfuggire le soluzioni, nella speranza che renda i membri e i leaders dei gruppi abili a ritirarsi con garbo e di "scantonare" il problema in modo sofisticato e con stile.

l. Trovate un capro espiatorio e andate avanti con quello: il gruppo dei volontari può incolpare la direzione e viceversa, la direzione può prendersela con il Comune, il Comune con il sistema legislativo e tutti possono accusare la società.
2. Dichiarate appena potete di non avere "1a" risposta. Questo vi esonererà dall'avere "qualsiasi" risposta.
3. Per ogni proposta ventilatene una opposta e concludete che la "via di mezzo" (nessun tipo di movimento) rappresenta il modo più saggio per dar corso all'azione. Se questo non dovesse funzionare, mettete in guardia gli altri sul pericolo di muoversi troppo in fretta. Tutto ciò è finalizzato naturalmente ad evitare che si cominci.
4. Puntualizzate che il tentativo di raggiungere una conclusione è solo una futile "ricerca di sicurezza" mentre invece il dubbio e l'incertezza promuovono la crescita. Se questo dovesse mettervi in una situazione difficile, dite qualcosa che nessuno nel gruppo può capire.
5. Mostratevi leggermente imbarazzati quando il problema viene sollevato. Insinuate che è di cattivo gusto o troppo elementare per una considerazione adulta, o che qualsiasi discussione potrebbe venire facilmente fraintesa dagli estranei.
   Se gli altri membri dovessero insistere nel voler discutere la questione, dite allora che il problema non può essere separato da altre questioni a monte, pertanto nessun proble-

ma potrà essere risolto se prima non si discute e risolve tutto quello che viene prima.

6. Sottolineate che coloro che vedono il problema, lo fanno come conseguenza delle loro caratteristiche personali: sono infelici, per esempio, e trasferiscono la loro insoddisfazione nelle questioni che si stanno considerando. Quando questo tentativo fallisce, una mossa astuta consiste nel chiedere (magari alla persona più prolissa) cosa si intende dire esattamente con la domanda che ci si sta ponendo.
   Quando questa sarà esaurientemente chiarita non ci sarà più tempo per la risposta.
7. Cercate di far notare tutti gli aspetti di ogni questione nascondendo in questo modo la vostra indecisione sotto una coltre di oggettività. Tutto ciò è certamente impopolare perciò, per salvaguardarvi, mettete in guardia gli altri dicendo che in ogni tentativo di formulare delle conclusioni ci possono essere pericoli di ogni genere: pericolo di abuso di potere, pericolo che possa sembrare tale, pericolo di affermare più di quanto non si sappia con certezza e, ovviamente, il pericolo di verificare che nessuno ha una soluzione veramente valida da offrire.
8. Se fino a questo punto tutto dovesse fallire, insistete nel dire che non si potrà fare nessun passo finché non sarà possibile consultare un esperto.
9. Potete anche rifugiarvi in obiettivi generali o dichiarazioni di principio su cui tutti possono trovarsi d'accordo, ma che non indicano nessun contenuto operativo o alcuna possibilità di modificare la situazione attuale.
10. Come ultima risorsa esprimete profusi ringraziamenti per aver sollevato il problema. Esso ha stimolato le nostre migliori riflessioni ed ha contribuito pertanto alla nostra crescita.

* Queste tecniche sono state rubate da Boris Gertz a J. Butler, il quale le ha copiate da H.A. Thelen con una leggera modifica. Questi a sua volta le aveva tratte indebitamente da un lavoro di Paul Diedrich. Non si sa da chi le abbia prese P. Diedrich.

Bibliografia

- Rivista Mensile *Animazione Sociale*, EGA
- AA.VV., *Il lavoro di equipe nei servizi sociali*, Edizioni Gruppo Abele, Torino 1985
- AA.VV., *Psicologia dei gruppi*, Franco Angeli 1998
- AA.VV., *La gestione dei gruppi nel terzo settore*, Carocci 2003
- BION W.R., *Esperienze nei gruppi*, Armando, Roma 1971
- BROWN R., *Psicologia sociale dei gruppi*, Il Mulino 2000
- DOEL M., SAWDON C., *Lavorare con i gruppi*, Erickson 2001
- ELLENA G., *L'animatore Socio-Culturale*, EGA, 1988
- GAHAGAN G., *Comportamento interpersonale e di gruppo*, Zanichelli, Bologna 1977
- HEAP S., *La pratica del lavoro sociale con i gruppi*, Astrolabio, Roma 1986
- JELFS M., *Tecniche di animazione*, Elle Di Ci, 1986
- LAI G., *Gruppi di apprendimento*, Boringhieri, Torino 1973
- LEWIN K., *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna 1972
- LIMBOJ H., *L'animatore socio-culturale*, Armando, 1972
- LIMBOJ H., *L'animatore socio-culturale: pratica e strumenti*, Armando, 1976
- LISS J., *La comunicazione ecologica*, La Meridiana, 1992
- LUFT J., *Introduzione alla dinamica di gruppo*, La Nuova Italia, Firenze 1973
- MAISONNEUVE J., *La dinamica di gruppo*, Celuc Libri, Milano 1973
- MANES S., *83 giochi psicologici per la conduzione dei gruppi*, Franco Angeli 1997
- MINGUZZI G.F., *Dinamica psicologica dei gruppi sociali*, Il Mulino, Bologna 1973
- MUCCHIELLI R., *La dinamica di gruppo*, Elle Di Ci, Torino 1986
- MUCCHIELLI R., *Come condurre le riunioni*, Elle Di Ci, 1987
- MUCCHIELLI R., *Dinamica di gruppo*, Elle Di Ci, 1990
- NOVAGA M., BORSATTI G., *Il lavoro di gruppo*, Patron, Bologna 1979
- PAGES M., *L'esperienza affettiva dei gruppi*, Borla, Roma 1981
- POLLO M., *Il gruppo come luogo di comunicazione educativa*, 1990
- QUAGLINO G.P., CASAGRANDE S., CASTELLANO A., *Gruppo di lavoro e lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano 1992
- SBERNA M., *Giochi psicopedagogici*, CLUEG, 1984
- SCHUTZ M., *I gruppi di incontro*, Celuc Libri, Milano 1978
- SPALTRO E., *Gruppi e cambiamento*, Etas Kompass, Milano 1969
- TRENTINI G., *Il cerchio magico*, Franco Angeli, Milano 1974
- VAYER P., RONCIN C., *L'animazione dei gruppi di adulti*, Ma.Gi.2000
- VOPEL K., *Manuale per animatori di gruppo*, Elle Di Ci, 1991

Indice

I. Premessa..... 3
2. Il gruppo di volontariato..... 4
2.1 Il gruppo come strumento..... 4
2.2 Il gruppo di lavoro..... 8
2.3 Il gruppo efficace, efficiente e soddisfatto..... 11
3. La conduzione del gruppo 12
3.1 Conduzione e coordinamento del gruppo 12
3.2 La funzione della conduzione..... 13
3.3 Il ruolo del conduttore..... 14
4. La gestione delle riunioni..... 19
4.1 La riunione: cuore della vita del gruppo..... 19
4.2 Diversi tipi di riunioni..... 19
4.3 La conduzione delle riunioni..... 21
4.4 Tecniche e strumenti di gestione..... 23
5. Per concludere..... 31
5.1 Come diventare un sabotatore più sofisticato del lavoro di gruppo.....32
Bibliografia..... 34

Tipografia: Grafiche G7 Busalla
Luglio 2003

Questo manuale affronta un argomento, la conduzione dei gruppi, solitamente trascurato, sebbene si tratti di un elemento fondamentale della vita associativa. E' scritto pensando a chi, in un gruppo di volontariato, ricopre il ruolo di coordinatore o conduttore e quindi si trova a svolgere la delicata funzione di organizzare, indirizzare, facilitare la vita a l'azione del gruppo. E' nostra convinzione che la qualità di un servizio di volontariato cominci con la qualità della vita di gruppo delle persone che si ritrovano per realizzarlo. A tutti coloro che condividono questa riflessione e ricoprono ruoli di responsabilità in tale direzione desideriamo dedicare questo lavoro.

A cura di
Fabrizio Lertora
formatore ed esperto di conduzione di gruppo, da diversi anni si occupa di tematiche inerenti la dinamica di gruppo, la gestione dei conflitti, i processi collaborativi ed organizzativi.
Collabora, in qualità di formatore, con il CPP - Centro Psicopedagogico per la Pace e la gestione dei Conflitti di Piacenza, la Caritas diocesana di Genova (in cui è coordinatore di LaborPace - Laboratorio Permanente di Ricerca ed Educazione alla Pace), la Fondazione Auxilium Genova e diversi enti e agenzie di formazione.

CELIVO Centro Servizi al Volontariato
Piazza Borgo Pila, 6 - 16129 Genova Tel. 010 5956 815 - Fax 010 5450 130
E-mail: celivo@celivo.it Sito: www.celivo.it