

(Giuseppe Corsini - ARIPS)

Prendendo in considerazione quanto afferma E. Lymbos nel suo libro "Animazione socio-culturale, pratica e strumenti", i membri di un gruppo tendono, in generale, a centrarsi più sulla soluzione che sul problemastesso. Si cercano confusamente le soluzioni, mentre il problema non è sufficientemente posto, né sviscerato. E. Lymbos indica anche quale può essere la procedura da seguire per la presa di decisione:

- 1 - Analisi della situazione. ... "i membri del gruppo esaminano le circostanze che determinano la necessità di prendere una decisione....per arrivare ad una cernita del maggior numero possibile dei diversi aspetti presentati dalla situazione esaminata nei suoi vari risvolti".
- 2 - Messa in evidenza del problema. ... "il più delle volte definito il nocciolo del problema, le soluzioni appaiono più rapidamente e facilmente".
- 3 - Proposte di soluzione. ... "i membri del gruppo esprimono le loro idee e propongono suggerimenti circa le possibili soluzioni. A questo punto nascono necessariamente divergenze e opposizioni ed spesso compare l'aggressività"....
- 4 - Elaborazione della decisione. ... "questa deve essere strutturata chiaramente, in modo da evitare confusione ed equivoci. La decisione può essere molto diversa dalla soluzione poiché costituisce l'applicazione concreta e pratica di quest'ultima".
- 5 - Applicazione della decisione. ... "si tratta di determinare esattamente chi e che cosa si farà"...
- 6 - Modalità dell'operazione. ... "determinate mano a mano che si procede nella applicazione della decisione"...
- 7 - Controllo e verifica. ... "messa in atto la decisione è indispensabile procedere ad una permanente verifica di ciò che avviene e si fa"...
- 8 - Valutazione dei risultati ottenuti. ... "l'obiettivo è stato raggiunto? Quanto? La modalità, gli strumenti si sono rivelati efficaci ed adeguati? Come ha funzionato il gruppo? Quale grado di soddisfazione è stato raggiunto dai membri?"
- 9 - Riaggiustamento. ... "consiste nel trarre dall'esperienza vissuta i dovuti insegnamenti per le future attività"...

## LE MODALITA' DI DECISIONE IN UN GRUPPO

Dopo questa rapidissima carrellata sulle procedure per le prese di decisioni, che più riguerdano il passaggio all'operatività di un gruppo di lavoro o che lavora, mi interessa maggiormente prendere in considerazione quali sono le modalità attraverso le quali un gruppo decide, e con quali effetti.

Come si è già detto, il processo decisione nel gruppo è continuo (ad esempio, una persona propone qualcosa, il gruppo ascolta e continua, oppure cambia, oppure lascia cadere, ecc.); in questo suo procedere il gruppo incontra, però, passaggi in cui la decisione assume maggiormente connotati ufficiali, è il momento in cui si dichiara: "qui o adesso bisogna decidere". Questa formula apre il capitolo "decisione" e con esso il "come decidere".

Le modalità di presa di decisione possono così riassumersi:

- \* per votazione (con il determinarsi di maggioranza o minoranza e forti rischi di spaccatura nel gruppo);
- \* per confronto (in cui la maggioranza chiarisce alla minoranza e ne ricerca il consenso psicologico, riducendo i rischi di spaccatura);
- \* per consenso (in cui la maggioranza ottiene il consenso della minoranza ed evita la spaccatura).

## IL VOTO

"quando si deve prendere una decisione, il voto costituisce una soluzione assai comoda" (E. Lyubos) ...e sbrigativa. Ma quando sono in gioco decisioni importanti, raramente il voto dà risultati soddisfacenti e i vantaggi in termini di economicità non equivalgono gli "effetti rischio" implicati nell'operazione. Spesso in seguito a decisioni prese in questo modo i gruppi saltano, si dividono, muoiono.

La maggioranza assume atteggiamenti di opposizione alla decisione, si fa più agitata ed accumula tensione che può rimettere in discussione quanto è stato deciso, o ripresentarsi rivendicativamente nelle decisioni successive. Questo in modo tanto più intenso quanto è minimo lo scarto tra maggioranza e minoranza. In questo caso, infatti, lo spostamento di pochi voti può rovesciare i rapporti e questo diventa il fine della minoranza. Si servirà a tale scopo di tutti i mezzi (astuzia, manipolazione, pressione, minacce, promesse, adulazioni e ricatti).

Appena si ripresenterà l'occasione sarà fatta una nuova votazione a soddisfazione della minoranza che diverrà ora maggioranza.

Si stabilisce così un ciclo infernale poichè la nuova minoranza agirà nei confronti della nuova maggioranza esattamente allo stesso modo in cui questa aveva anteriormente agito.

Tale situazione non può provocare altro che insoddisfazione, insicurezza, un'atmosfera equivoca scarsamente favorevole allo sviluppo dei membri ed al rafforzamento del gruppo. La connotazione di fondo di un gruppo siffatto sarà l'ansia con tutti i meccanismi difensivi ad essa connessi.

## IL CONFRONTO

Un modo per ridurre gli effetti nefasti che la spaccatura maggioranzaminoranza produce all'interno di un gruppo, è rappresentato dallo sforzo che la maggioranza, creatasi attorno ad una soluzione/decisione, produce nel chiarire/chiarirsi i termini di differenziazione rispetto alle posizioni della minoranza. Questo significa ammettere le condizioni di mediazione e compromesso possibili.

Si tratta nella sostanza di determinare con chiarezza quali sono i punti primari/sostanziali di controversia e contrapposizione e che possono risultare insormontabili, realizzando invece mediazioni o inclusioni per quanto riguarda gli aspetti secondari.

Ma al di là del risultato concreto dell'operazione confronto, l'aspetto determinante è rappresentato dalle modalità di correttezza con cui viene condotto. L'obiettivo del confronto è la decisione unanime, ma poichè questa risulta impossibile, dopo averne compreso chiaramente il perchè, l'obiettivo diventa l'ottenimento del "consenso psicologico", la garanzia del non boicottaggio, della non distorsione da parte della minoranza, con tutto quel che ne potrebbe conseguire.

## IL CONSENSO

In ogni risoluzione di gruppo ci sarà sempre un aspetto insoddisfacente, è raro che ognuno possa ritrovarsi esattamente, con il proprio punto di vista, nella decisione presa. Decisione che è frutto di mediazioni e compromessi per raccogliere l'unanimità del gruppo.

Si osserva infatti che mentre i membri di un gruppo raramente sono unanimi

nel trovare di colpo un accordo su una decisione, pervengono invece più facilmente a raggiungere il "consenso" su un compromesso.

Questo salvaguarda infatti nei confronti della paura che l'abbandonare le proprie opinioni e per di più di fronte a tutti, per aderire a quelle degli altri, equivalga a perdere la faccia, diminuire il valore; specialmente quando il gruppo è misto oppure ci si trova in presenza di figure di autorità di fronte alle quali si desidera mettersi in evidenza.

Vorrei altresì sottolineare che non è possibile considerare una modalità preferibile alle altre in assoluto, questo è legato alla relatività di quel gruppo, in quel momento della sua storia, per quella decisione, su quel problema. Purtuttavia è possibile vedere nelle modalità del "consenso reale" quella che maggiormente garantisce relativamente alla continuità del gruppo e circa l'esistenza di processi interni più "sani".

### IL GRUPPO E LA PRESSIONE AL CONFORMISMO

Ogni individuo in un gruppo è sottoposto alle pressioni esercitate dal gruppo nel senso del conformismo: perchè giudichi, creda, agisca in accordo con il giudizio, l'opinione e l'azione del gruppo.

Perchè vi sia conformismo deve esserci conflitto, conflitto tra le forze dell'individuo, che tendono a farlo agire, credere e valutare in un modo, e le pressioni provenienti dal gruppo che tendono a condurlo in direzione diversa.

A questo punto l'individuo ha tre possibilità di azione:

- 1 - confermare il suo diverso giudizio restando così indipendente dal consenso del gruppo; quando questa decisione viene portata all'eccesso abbiamo il fenomeno della controdipendenza (che implica anche la contrapposizione su basi "affettive");
- 2 - proclamare il suo accordo con il giudizio del gruppo, divenendo così dipendente o conformista con l'opinione del gruppo;
- 3 - trovare una combinazione tra il proprio giudizio e il consenso del gruppo, ponendosi in una posizione di interdipendenza nei confronti del gruppo.

La quantità e il tipo di conformismo prodotto dalla pressione del gruppo dipendono dalla situazione, dalla natura della decisione e da tutte le variabili "affettive", compreso il contesto sociale in cui il gruppo funziona e non ultime, dalle caratteristiche di personalità dei membri.

L'individuo può reagire in alcuni modi specifici diversi alle pressioni

dei gruppo:

- a - biasimandosi: giunge a credere che il proprio giudizio sia imperfetto e che quello del gruppo sia invece corretto (es. "non ho riflettuto abbastanza sul problema", "ho frainteso la questione");
- b - biasimando il gruppo: i giudizi errati sono del gruppo (es. "avete frinteso il problema", "sono meno competenti di me nel giudicare questo problema");
- c - né biasimando sé stesso, né il gruppo, ma tentando di conciliare i giudizi contrastanti (es. "vediamo le cose da diverse angolazioni", "la questione può essere interpretata in modi diversi");
- d - accettando la realtà delle differenze individuali: credendo che la gente possa avere ragionevolmente opinioni diverse su un problema e che non c'è ragione per cui si debba necessariamente essere d'accordo con gli altri (es. "non siamo tutti uguali");
- e - rifiutando di vedere l'esistenza della divergenza: (es. "è la stessa cosa", "stiamo dicendo le stesse cose, ma in modi diversi", "una vale l'altra").

Chiudendo qui questo rapido e sommario discorso sulla decisione nel piccolo gruppo, possiamo dire, parafrasando l'affermazione di E. Lybom: "nelle decisioni non possiamo cercare il bianco o il nero, ma il grigio".