Collana
ANIMAZIONE DEI GRUPPI GIOVANILI
A cura del Centro Salesiano Pastorale Giovanile
Via Marsala, 42 - 00185 ROMA

Questa collana, frutto dell'incontro tra l'esperienza degli educatori e operatori di pastorale giovanile ed il gruppo redazionale di *Note di pastorale giovanile,* vuol essere un *invito all'animazione* dei gruppi giovanili ecclesiali. Invito a scegliere la strada dell'animazione nella pastorale giovanile. Invito a qualificarsi «a scuola» di animazione.

Anzitutto per far uscire il termine dal generico. Abbiamo riflettuto a lungo e siamo arrivati a ridefinire questa parola affascinante. Per noi animazione è uno stile educativo: un modo di pensare gli obiettivi educativi ed un metodo di intervento. Parliamo di *animazione culturale* come originale proposta educativa.

Al centro del cammino di animazione si colloca la *relazione fra l'animatore ed il gruppo giovanile* presi come un unico soggetto. La comunicazione interna al gruppo e con l'animatore ci sembra capace di sostenere e orientare l'elaborazione di un personale «progetto di vita».

Un compito decisivo è quello *dell'animatore.* Egli è l'animazione in azione. Ne abbiamo esplorato la figura, alla luce del suo servizio ai giovani, *come uomo e come cristiano.* Egli è un testimone dell'esperienza umana e di fede e gioca la sua testimonianza svolgendo con competenza il suo servizio.

Fare concretamente l'animatore non è facile. Da dove partire, cosa prevedere, come organizzarsi? Abbiamo pensato ad una sorta di *manuale pratico di animazione, in* cui si parla del ciclo vitale del gruppo, delle riunioni e delle altre attività, della programmazione. Di grande utilità sono le *tecniche di animazione.* Non le consideriamo una bacchetta magica, ma uno strumento utile e rischioso da usare con saggezza.

Lo stile dell'animazione può essere utilizzato in diversi ambiti e contesti. Noi abbiamo fatto una scelta: parliamo di gruppi giovanili ecclesiali. Di conseguenza abbiamo lavorato per un approfondimento dell'animazione in due direzioni. La prima: *l'educazione alla fede nello stile dell'animazione.* L'animazione può aiutare ad individuare una strada originale di pastorale giovanile. La seconda: *l'educazione al volontariato e alla partecipazione sociale.*

Questo «indice» di contenuti è alla base della collana *Animazione dei gruppi giovanili.* Le parole chiave sono state ripensate in altrettanti volumi.

MARTIN JELFS

tecniche di animazione

Per la coesione nel gruppo e un'azione sociale non-violenta

EDITRICE ELLE DI CI
10096 LEUMANN (TORINO)

Titolo originale: *Manual for action*

Pubblicato nel giugno 1982 dall 'Action Resources Group, 13 Mornington Grove, London E3 4NS.

Con la collaborazione di Sandy Merritt.

© 1983 *Action Resources Group*

Proprietà riservata alla Elle Di Ci - 1989
ISBN 88-01-16283-9

Presentazione

Questo libro è nato dall'esperienza concreta.

L'autore milita nel *Movimento della non-violenza* inglese e dalla sua esperienza ha raccolto una serie di indicazioni teorico-pratiche per l'azione e un centinaio di esercizi e tecniche per la formazione dei militanti.

Il punto di vista è quello di un animatore che intende aiutare delle persone a diventare gruppo, stabilendo una buona dinamica al proprio interno, per essere «a servizio» della causa della non-violenza.

Le tecniche suggerite vogliono dunque da una parte aiutare l'animatore a comprendere cosa è un gruppo, a gestirne la vita ordinaria e i conflitti, a organizzare le riunioni e a prendere le decisioni in modo democratico. Dall'altra vogliono essere uno strumento operativo per passare «dalle parole ai fatti», e dunque organizzarsi in vista di un'azione sociale e politica non-violenta.

Nato per un obiettivo particolare, il libro può essere utilizzato con facilità anche in altri contesti.

In particolare può essere una sorta di manuale per gli animatori che vogliono aiutare i giovani a «fare gruppo» e come gruppo inserirsi attivamente nell'ambiente sociale e politico.

C'è ancora un aspetto su cui attirare l'attenzione. Proprio per la filosofia a cui s'ispira, l'autore mette in guardia coloro che volessero utilizzare le tecniche in modo «violento». La violenza di chi crede alle tecniche in modo efficientista o di chi riduce l'animazione a un bagaglio di tecniche più o meno allettanti.

Si comprende perché il libro vada letto e ripensato a fianco degli altri libri della «collana», ai quali aggiunge oltre le tecniche un'esigenza fondamentale: che ogni animazione si ispiri alla non-violenza.

CENTRO SALESIANO PASTORALE GIOVANILE

Introduzione

Crediamo che l'azione sia molto più importante delle parole e preferiremmo *essere in azione* (fare, creare, comporre...) piuttosto che scrivere un *libro sull'azione.*

Ma non c'è dubbio che ci sia bisogno di un *Manuale* come questo. Speriamo che coloro che lo leggeranno e utilizzeranno non lo vedano come un qualsiasi altro libro per una biblioteca alla moda.

Il libro nasce dall'esperienza del Movimento della non-violenza in Inghilterra, ma è indirizzato a tutti coloro che intendono perseguire un cambio sociale e politico attraverso un'azione di gruppo e di iniziativa popolare. Il suo obiettivo è aiutare i gruppi a dare vita ad iniziative o campagne efficaci, coraggiose, frutto di chiara intenzionalità e non solo di sensazioni spasmodiche che generano azioni confuse e controproducenti.

Diciamo subito che, a nostro avviso, la violenza e l'azione violenta sono sempre controproducenti e favoriscono soltanto il mantenimento delle strutture e dei sistemi oppressivi.

La violenza deve essere rifiutata anche dove sembra necessaria; ciò riguarda in particolare i comportamenti di potere, aggressività e competitività così frequenti nei gruppi di cambio sociale e politico.

Molte iniziative e campagne politiche e sociali sono fallite non per la forza superiore degli avversari, ma per la noia, l'apatia e il morale basso dei loro sostenitori. Proprio per questo è importante affermare che, al di là delle tecniche e degli esercizi di questo *Manuale,* riesce efficace solo l'azione che un gruppo realizza quando i *mezzi* che usa sono in consonanza con i *fini* che si ricercano, e quando questi mezzi sono sostenuti dall'impegno, dalle competenze, dagli interessi e dall'entusiasmo di tutto il gruppo dei sostenitori. Molte pagine di questo libro prendono in considerazione come meglio scoprire, coltivare e impiegare queste competenze e interessi, come sviluppare un buon clima relazionale nel lavoro di gruppo e come definire gli obiettivi e i mezzi per raggiungerli.

Questo libro è una «miniera», non un libro di testo. Si compone in gran parte di *strumenti* (che si possono chiamare anche *esercizi* o *tecniche)* e presenta riflessioni introduttive relativamente brevi: quanto basta per aiutarvi a scegliere lo strumento corretto e ad utilizzarlo nel modo più vantaggioso. Intenzione del *Manuale* non è svelare trucchi per rendere i gruppi più efficienti, ma darvi (lo speriamo) alcune idee e incoraggiarvi a riflettere su questi strumenti per essere in grado di adattarli al vostro gruppo.

Il libro è diviso in otto capitoli:

1. Fatti non parole. Un veloce riassunto delle cause e degli effetti dell'azione in vista di un cambio politico e sociale. È la base teorica del *Manuale.*

2. Training per l'azione. Un approccio teorico e pratico per educarsi all'azione in laboratori di apprendimento.

3. Lavorare insieme. Una sezione preliminare comprendente esercizi di base per le *presentazioni,* le *chiarificazioni,* le *verifiche,* che possono essere usati in vari momenti del training. Questi strumenti permettono di assicurarsi che ciascuno conosca quelli con cui lavora, capisca quel che si sta dicendo e che cosa si sta per fare.

4. Il gruppo e le sue dinamiche. Il capitolo più lungo: prende in esame le strutture del gruppo, i vari modi di lavorare insieme e la dinamica di gruppo. Questi strumenti possono rendere più facile il lavoro, tenendo conto delle capacità ed energie di tutti.

5. La comunicazione affettiva. Anche se noi amiamo definirci in termini «politici», non c'è modo di separare completamente il «politico» dal «personale». Abbiamo dei bisogni personali e ci aspettiamo di rispondervi con la nostra attività politica, che a sua volta ci permette di allargare il raggio delle nostre relazioni interpersonali. Gli esercizi di sviluppo dell'affettività possono intensificare l'esperienza di gruppo e attivare una comunicazione fiduciosa e leale.

6. L'immaginazione. Breve capitolo relativo allo sviluppo di una visione oggettiva e realistica della società, comunità o istituzione dentro cui un gruppo sta lavorando.

7. La strategia. La strategia fornisce all'azione una direzione di fondo e permette di percorrerla insieme. Lo sviluppo di una strategia richiede immaginazione, analisi della situazione e delle forze in gioco, scelta di strutture e finalità adeguate. Gli esercizi relativi alla strategia e i giochi di simulazione sono da utilizzare per abilitare a pensare in modo strategico e per verificare le strategie in atto.

8. Le tattiche. Le tattiche sono azioni specifiche, viste come tappe di una strategia. Un buon training sulle tattiche comprenderà esercizi, come il gioco dei ruoli, finalizzati allo sperimentare il proprio modo di agire nelle tattiche.

Un'ultima osservazione. L'indicazione del tempo necessario per un esercizio è solo approssimativa, per dare un'idea di quanto ne occorra, nel momento in cui dovete decidere l'esercizio da usare. Allo stesso modo abbiamo indicato il numero ottimale di persone per l'uso di ogni strumento. Ciò non significa che non lo possiate usare con un gruppo più piccolo o più grande; dovrete però adattare lo strumento o smembrare il gruppo in unità più piccole. Abbiamo annotato anche alcuni materiali di base per l'esercizio; a volte sembrano ridicolmente ovvi, ma non bisogna mai dimenticare il più banale degli oggetti come un foglio di carta o una penna.

MARTIN JELFS
SANDY MERRITT

1

fatti non parole: l'azione di gruppo per il cambio sociale

IL PUNTO DI PARTENZA: LAVORARE INSIEME

Da più parti e con insistenza siamo esortati all'azione. Politici, intellettuali, ideologi, vescovi, managers, operai, attrici, e persino la cosiddetta «base», tutti cercano di ottenere il nostro appoggio alla loro causa. In che modo, tra tanti stimoli e tante giuste cause, possiamo decidere cosa fare? È facile ritirarsi in un'inquieta e colpevole apatia, del tutto incapace di funzionare, semplicemente perché c'è così tanto da fare; o indietreggiare in un dogmatismo in fondo senza significato, declamando slogans politici eccellenti («No alla bomba!», «Basta con gli sprechi!»), ma che, a forza di essere ripetuti, finiscono per diventare sempre più parole che fatti.

Altre persone potrebbero non affrontare problemi come il decidere dove impiegare le proprie energie; hanno impegnato se stessi al 100% in una data organizzazione e rifiutano persino di considerare l'idea di cooperare con altri gruppi o, peggio ancora, smettono di pensare e di valutare l'efficacia del proprio gruppo.

Neppure buttarsi nell'azione è di molto aiuto. Le iniziative efficaci, individuali o di gruppo, nascono da serie e attente considerazioni su come e da dove partire per agire, come organizzarsi, quali priorità stabilire, come evitare di disperdersi, come comunicare e, forse ancora più importante, come evitare l'isolamento individuale o di gruppo.

Questo tipo di considerazioni in vista dell'azione politica, non possono essere fatte da una sola persona o da una ristretta cerchia di individui. Mentre alcuni potrebbero, meglio di altri, offrire idee e suggerimenti, è necessario coinvolgere più gente possibile nel decidere come dare inizio a un'attività e come lavorare insieme.

Senza questo coinvolgimento è inevitabile che la gente diventi alienata, apatica e annoiata. Senza un minimo di consenso generale sugli obiettivi e sugli approcci, così come sugli aspetti più teorici della politica, alcuni gruppi si ritrovano immersi in sempre nuove zuffe interne.

Tutto ciò non vuole però significare, in nessun modo, che le persone possano collaborare efficacemente solo con coloro con i quali concordano totalmente. Significa piuttosto che si può lavorare insieme, in maniera efficiente, solo se si comprendono e accettano le basi teoriche e i modelli di azione gli uni degli altri e si concorda nel ricercare insieme gli obiettivi e i modi adeguati per lavorare in quel gruppo.

Molte delle tecniche di questo *Manuale* hanno esplicitamente lo scopo di aiutare individui e gruppi a chiarire i propri obiettivi e facilitare la cooperazione, la conciliazione e la crescita di consenso nei momenti di conflitto.

Come è indicato nell'introduzione, il *Manuale* fa esplicito riferimento al *Movimento della nonviolenza.* Sebbene ci siano enormi differenze di approccio e di opinioni all'interno del vasto *Movimento della nonviolenza* (che può andare dalla Chiesa cattolica dell'America Latina, ai boicottaggi dei consumatori di arance in Sud Africa, ai sit-in nei pressi delle basi nucleari) ci sono alcuni punti fermi condivisi concernenti il potere, i conflitti e l'azione politica.

COSA INTENDERE PER POLITICA E PER AZIONE POLITICA

La «politica» è un termine molto più comprensivo che la sola attività di partito o di governo. Essa riguarda il modo in cui le persone si organizzano e sono organizzate nella vita in comune; ha relazione con le modalità secondo cui le cose vengono fatte. Politica è avere a che fare con il potere; ma se è vista come un'attività ristretta ad alcune persone (i politici) in un dato luogo (il Parlamento), questa concezione automaticamente taglia fuori molte persone e le esclude dalla possibilità di provocare dei cambiamenti. In questo *Manuale* si intende che ogni azione che richiede dei cambi rispetto al modo in cui la società opera o è strutturata, è un'«azione politica». Qualunque sia la sua portata, essa urta infatti contro i tradizionali processi politici nei Parlamenti o nei Consigli locali.

La vera difficoltà sta nel definire il termine *politica* e *azione politica;* ancora più difficile risulta definire esattamente ciò che significa *potere.*

Una possibile definizione di potere è questa: capacità di controllare e influenzare il comportamento degli altri attraverso la pressione morale, l'autorevolezza, la coercizione, la forza fisica di cui ci si può avvalere in una relazione interpersonale.

Ci piaccia o no il potere esiste in ogni relazione interpersonale e in ogni situazione, e lo scopo dell'azione politica — così come dell'azione sul piano personale — *è* mutare l'equilibrio del potere stesso.

Il potere può essere considerato come qualcosa di relativamente stabile, duraturo, indipendente, una forza che tende a perpetuarsi e che può essere cambiata o distrutta soltanto dalla minaccia o dall'uso di una forza fisica schiacciante.

Ma c'è pure una visione alternativa del potere che lo intende come un qualcosa di diffuso nei vari ambiti della società.

Da questo punto di vista il potere è fragile, poiché dipende dal continuo appoggio di molti gruppi all'interno della società, ognuno dei quali potrebbe, in qualunque momento, rifiutare il proprio supporto.

Alcuni gruppi e individui cercano di impadronirsi del potere esclusivamente per se stessi (sia attraverso elezioni che rivoluzioni); altri, specie coloro che militano in molti settori dei movimenti femministi o per la nonviolenza, tentano

di spezzare e dividere il potere, in modo che le relazioni interpersonali e le strutture siano in grado di soddisfare i bisogni di tutti i cittadini, inclusi quelli inizialmente definiti «oppressori».

Dovrebbe essere ovvio che le etichette tradizionali come «destra» o «sinistra» non si applicano facilmente a questo tipo di analisi del potere e dell'azione politica. Il devolvere il potere a tutti i membri del gruppo, cittadini e chi si voglia è spesso visto come un concetto troppo democratico; è in effetti una richiesta di ristrutturazione di tutta la società in modo che il potere non proceda dall'alto verso il basso, né dalla base verso l'alto, ma sia condiviso orizzontalmente in molti modi.

Tale salto di qualità richiede maggiore franchezza, fiducia e comunicazione di quanta ne esiste attualmente in molti gruppi o strutture, perché soltanto con tale fiducia la *natura* delle relazioni di potere (non solo i detentori di esso) potrà cambiare.

AZIONE POLITICA E CONFLITTUALITÀ

L'azione politica, specialmente quella che richiede cambi fondamentali e non solo superficiali nelle relazioni di potere, si manifesterà come conflitto o porterà al conflitto.

I conflitti nascono quando due o più individui hanno o pensano di avere scopi diversi o strategie incompatibili nel raggiungere gli scopi stabiliti. Spesso un conflitto manifesto o espresso non è che l'emergere di ben più profonde e decisive divergenze di opinione o di metodo; in questo caso si richiedono competenti e attente analisi per discernere esattamente dove si nasconde il conflitto. E si richiede, ancor più, abilità e impegno nella soluzione di tale conflitto.

Ci sono due diversi modi di accostarsi all'azione politica in situazioni conflittuali.

Alcuni cercano di polarizzare la situazione in modo che un polo diventi tutto negativo e l'altro tutto positivo; la battaglia viene quindi combattuta tra i due poli in questione in maniera tradizionale fino a che il polo emergente sarà dichiarato vincitore e l'altro perdente.

Altri — inclusi i movimenti per la pace e quelli femministi — preferiscono andare alla ricerca di quanto c'è di positivo in entrambe le parti e impegnarsi nel raggiungere soluzioni che possano includere punti di vista di ambedue le posizioni. Solo in questo modo, forse, i gruppi o le società nel loro insieme possono realmente abbandonare lo stato di conflitto permanente. Solo se assunto in maniera creativa il conflitto permette di procedere ad una più grande giustizia; l'intesa e l'integrazione potranno realizzarsi e avrà luogo la trasformazione politica.

LA COLLABORAZIONE TRA GRUPPI NEI PROGETTI E NELL'AZIONE

Passività e impotenza sono diventati il «problema» di ogni iniziativa politica.

Tali atteggiamenti sono stati fino ad oggi incoraggiati dall'espansione dell'industria e dell'economia, dalla promessa di maggiori beni materiali, dal consumismo, dall'era della televisione e dall'introduzione di nuove tecnologie. Ma negli ultimi anni il «progresso» materiale e consumistico è vacillato e ora, con una notevole disoccupazione e con una recessione permanente, abbiamo probabilmente raggiunto un punto in cui è facile credere che tale progresso *è* in declino.

Cambio sociale e decentramento politico significano naturalmente che ogni gruppo determina le sue priorità e si dà da fare per raggiungere i suoi obiettivi. Troppo spesso però il lavoro dei gruppi è frammentato e scoraggiato, preda degli atteggiamenti di passività e di impotenza tanto prevalenti nella cultura dominante.

È di vitale importanza che ogni gruppo impegnato per il cambio sociale e politico riconosca di essere parte di un processo più grande e cerchi di congiungere il suo lavoro con quello di altri gruppi. Gli interessi degli individui sono diversi: la loro visione del futuro e le loro strategie per realizzarlo sono differenti. Deve essere chiaro che è importante fare una campagna su tutti i fronti e stabilire relazioni tra differenti campagne politiche e sociali. Individui e gruppi hanno bisogno di sviluppare un piano a lungo termine e un modo di lavorare insieme che corrobori più che stancare. È importante inoltre che si riconosca l'interconnessione tra problemi e soluzioni.

Ogni azione, quali che ne siano le basi teoriche, passa attraverso più *fasi* sovrapposte. Tali fasi sono: la presa di coscienza e l'analisi della situazione concreta, il desiderio di cambiarne uno o più aspetti, l'elaborazione di un nuovo modo di vedere la situazione, il rapportarsi agli altri e l'organizzarsi insieme, lo sviluppo di un «progetto» comune e di una strategia per il cambio, la definizione del proprio ruolo, lo stringere alleanze, il preparare l'azione e l'esercitarsi in essa, l'agire vero e proprio, la verifica dei risultati e la loro accettazione prima di muoversi per l'azione successiva. È un momento importante dell'azione assicurarsi che queste tappe si verifichino realmente, per quanto in modo approssimativo.

L'intelaiatura dell'azione è quasi sempre data da una *campagna politica o sociale,* sebbene inizialmente l'azione sia spesso spontanea e priva di strutture. L'elaborazione di strutture che rispecchino la natura della campagna e siano congeniali o almeno accettabili dai partecipanti, richiede una particolare attenzione.

Un altro fattore importante è l'elaborazione e l'utilizzo di tattiche che non soltanto raggiungano l'obiettivo immediato, ma rimangano valide durante l'intero corso dell'azione e non si rivoltino a lungo termine contro chi le ha messe in atto.

I capitoli 3-8 prendono in esame vari livelli di intervento e programmazione. Per prima cosa però, nel cap. 2, parleremo dei processi *per apprendere come cambiare* i nostri atteggiamenti e il nostro modo di accostarci all'azione.

Molti degli esercizi e delle idee del presente *Manuale* sono da utilizzare in sedute di training e in laboratori di apprendimento, pianificazione, abilitazione all'azione. Attorno al training si è creata un'atmosfera quasi mistica. Spesso è visto come qualcosa in cui solo gli esperti possono cimentarsi, qualcosa che richiede un grande cumulo di esperienze. Ovviamente, per condurre un training di apprendimento, è necessaria una notevole competenza rispetto a ciò che si sta facendo. Ma attraverso un uso intelligente di questi e altri esercizi, un qualsiasi gruppo di operatori può diventare capace di mettere in piedi una serie di incontri per abilitare all'azione nel sociale e nel politico.

IL TRAINING E LA SUA FUNZIONE: APPRENDERE DALL'ESPERIENZA

Training e laboratori di apprendimento possono avere la durata di un'ora, o di un corso che si svolge nell'arco di un mese, o di una serie di incontri regolari distribuiti in diversi anni.

Si vuole qui sottolineare l'importanza *dell'apprendere dall'esperienza* e del compartecipare: ognuno è invitato ad esaminare criticamente la propria azione, per tornare ad essa in modo nuovo.

La struttura degli incontri deve essere tale che l'esperienza di training sia fatta propria (lett.: «digerita»), non vissuta come una serie di incontri casuali. Occorre creare tra i partecipanti un'atmosfera di sicurezza e fiducia, in modo che si rendano disponibili ad apprendere.

■ *Aspetti chiave.* L'argomento e lo stile del lavoro dipenderà dalle attese dei partecipanti, e dovrà essere duttile al mutare delle loro necessità. Ecco di seguito alcuni degli aspetti chiave di un training:

1. imparare gli uni dagli altri;
2. esaminare la struttura del gruppo o dell'organizzazione;
3. perfezionare la comunicazione nel gruppo;
4. verificare la strategia;
5. progettare l'attività futura;
6. imparare a dare istruzioni e a coordinare;

7. prevedere i problemi e imparare ad affrontarli;
8. analizzare i risultati.

È superfluo insistere sulla necessità e validità di una preparazione, pianificazione e sperimentazione. Una volta César CH.vez, leader dei braccianti messicani negli Stati Uniti, disse: «È una questione di esperienza. È una questione di apprendimento. Bisogna addestrarsi ad essere non violenti, proprio come un soldato si addestra ad essere violento».

La cura e lo sforzo che esigono le esercitazioni militari per abilitare ad essere disciplinati, consapevoli, senza timore e ben istruiti, come la cura nella progettazione di tattiche militari, suggeriscono in qual modo ci si dovrebbe qualificare in altri tipi di azione. Ciò non significa che i metodi e i fini di un training debbano essere, neppure remotamente, simili a quelli della lotta sociale e politica! La complessità della situazione e le esigenze che pone a chi vi si impegna, sono molto maggiori che in qualsiasi campo di battaglia.

■ *Le funzioni.* Il libro americano *Resource Manual for a Living Revolution* che tratta del modo di organizzare il cambio sociale, elenca undici importanti funzioni del training. Le riportiamo.

1. Sviluppa capacità operative in una molteplicità di campi, come risolvere conflitti, prendere decisioni democratiche, organizzare campagne o istituzioni alternative.
2. Abilita a fare analisi in gruppo, e favorisce la scelta di una strategia e di tattiche efficaci per il cambio sociale.
3. Introduce modelli di cooperazione che le persone possono imparare per trasformare il loro ambiente.
4. Promuove lo sviluppo di gruppi di base e una rete di comunicazione tra loro, necessaria per una robusta azione sociale e politica.
5. Aiuta le persone a condividere e valutare le loro esperienze, ad imparare insieme, a costruire basi comuni.
6. Prepara le persone per lunghi o brevi periodi di lotta sociale o politica.
7. Permette di sviluppare e verificare idee, capacità e tecniche organizzative in una situazione di laboratorio dove i rischi sono più facili da affrontare e gli errori meno costosi.
8. Sviluppa competenze per affrontare le situazioni di crisi che richiedono risposte veloci e creative.
9. Identifica i problemi tipici di ogni organizzazione.
10. Aiuta il gruppo a valutare l'esperienza e sviluppa principi a partire dai quali risolvere i problemi con nuovi sforzi organizzativi.
11. Insegna tecniche per creare fiducia e solidarietà, che possono essere impiegate efficacemente per opporsi allo scoraggiamento e all'apatia.

Un training può colmare la lacuna tra il dire e il fare attraverso la sperimentazione pratica in un'atmosfera serena, nel sentirsi parte di un gruppo dove si

è compresi e appoggiati, nella sensazione che si sta passando dalla teoria alla prassi.

Talvolta preparazione e programmazione soffocano spontaneità e creatività. Ma la spontaneità non è pura impulsività, né implica comportamenti inconsapevoli e istintivi. È invece comportamento, intuizione e pensiero liberi da costrizioni esterne e da restrizioni imposte: un'azione libera che scaturisce dalla situazione specifica. Una preparazione adeguata rende più probabile una risposta libera e creativa, perché abilita i partecipanti ad avere di fronte un gran numero di possibili soluzioni originali. Se non ci si prepara, si sarà portati a rispondere in modo tradizionale, senza creatività e immaginazione. È molto importante che le azioni e le tecniche sperimentate in un training o in un corso di qualificazione non siano intese come un piano rigido, ma come linee-guida flessibili.

LE FONTI DEI MATERIALI

Molte sono le «fonti» a cui abbiamo attinto per mettere insieme questo *Manuale.* Tanto per fare esempi, l'azione nonviolenta di Gandhi, le lotte per i diritti civili negli Stati Uniti fin dagli anni '50, le campagne contro il commercio internazionale delle armi nei primi anni '70, le ultime lotte contro il rischio nucleare, le battaglie del movimento femminista... Altre fonti sono il lavoro degli psicologi sul comportamento dei gruppi, il lavoro degli educatori sull'insegnamento e l'analisi dei movimenti femministi circa le diverse forme di struttura e dinamiche nei gruppi.

Va subito sottolineato che le esperienze e le tecniche sono difficili da trapiantare altrove.

Certamente possiamo imparare molto dal lavoro svolto da persone come Gandhi e Martin Luther King; possiamo imparare da persone come Paulo Freire, che ha sviluppato nuovi modelli di educazione e di coscientizzazione nel Sud America, e da coloro che vanno alla ricerca di nuove strade per il cambio sociale in zone travagliate come il Sud America o il Sud-Est asiatico.

Ma la fonte primaria di consapevolezza e vigore per la nostra azione politica e sociale deve sorgere da noi stessi e dalle situazioni in cui viviamo. Nessuna tecnica, per quanto creativa ed efficace, può essere riproposta intatta da un tempo a un altro, da un luogo o da una circostanza a un'altra. Un buon training ci insegna come meglio riconoscere e attingere dalla esperienza altrui, come definire le situazioni nelle quali ci troviamo e come adattare le nostre e altrui esperienze passate alle circostanze attuali.

STRUMENTI, TECNICHE, ESERCIZI E LORO UTILIZZAZIONE

Vari sono gli *strumenti* e le *tecniche* di training. In questo *Manuale* li chiamiamo *esercizi;* una parola strana, forse, ma che mette in evidenza il loro valore

pratico, il fatto che essi possono richiedere concretezza nell'impiego, che sono *mezzo* per un fine, piuttosto che *fine* a se stessi.

Questi esercizi sono tutti infinitamente adattabili, possono essere combinati in centinaia di modi e servire per diverse finalità: aiutare le persone a insegnare e imparare, milassarsi e rinvigorirsi, a informare e intrattenere, a maturare nello sviluppo personale e nella coesione di gruppo.

Gli esercizi vanno studiati con attenzione, pensando a come si potrebbero impiegare, sperimentare e adottare nel modo che sembri conveniente. Da parte nostra non forniamo esercizi o giochi con ruoli fissi: offriamo delle idee per lo sviluppo di un vostro approccio personale.

Sebbene non sia necessario diventare grandi esperti degli esercizi qui presentati o sperimentati nel training per poterli utilizzare con successo, si dovrà tuttavia essere molto sensibili alle necessità del gruppo, alla scelta degli esercizi più opportuni, all'atmosfera e agli effetti sui partecipanti.

Prima di utilizzare qualsiasi nuovo esercizio si legga la parte introduttiva del capitolo e si dia un'occhiata a tutti gli esercizi suggeriti per essere sicuri di aver scelto il più idoneo. Ci si assicuri anche di aver compreso bene l'obiettivo e il procedimento dell'esercizio e come si ricollega alla vostra situazione.

Volete adattarlo per gente non preparata nel vostro gruppo? Può risultare dispersivo o complicato per qualcuno? Richiede un livello di istruzione più alto rispetto a quello dei partecipanti? Sapete con chiarezza come presentare l'esercizio, come condurlo e portarlo a termine? Di quanto tempo di discussione e verifica il gruppo probabilmente ha poi bisogno? Queste e molte altre domande ci si deve porre — e dare una risposta — prima di inoltrarsi in una esperienza di training o anche di introdurre un qualsiasi esercizio in un incontro.

Ciò potrebbe suonare scoraggiante, ma con l'esperienza si arriva quasi istintivamente a intuire quali esercizi e adattamenti calzerebbero meglio nelle diverse situazioni.

TRAINING PER CHI?

È un paradosso del training il fatto che i gruppi che avrebbero più bisogno di fare esperienza aiutati da un esercizio, possono essere precisamente i gruppi meno capaci di agire in questo modo.

Per diverse ragioni.

Introdurre un esercizio può essere visto come l'ammissione dell'esistenza di un problema. Questo contrasta con il classico modo umano di trattare i problemi, cioè fingere che non esistano.

Oppure l'implicita possibilità di cambiare può essere vista come una minaccia all'equilibrio esistente nel gruppo, poiché ciascuno — specialmente chi ha più potere — ha qualche interesse nel mantenere il gruppo tale e quale. Chi è al potere spesso si oppone ai cambiamenti e si trova nella posizione migliore per assicurarsi il permanere dello *statu quo.*

Se i cambiamenti sono poi tentati sulla base di una qualsiasi accusa implicita, il conseguente atteggiamento di difesa comprometterà lo sforzo. Il solo possibile atteggiamento è quello della sperimentazione e ricerca insieme di una via migliore, riconoscendo che il presente non è mai perfetto.

Qualche volta questi problemi possono essere superati se la persona che introduce l'uso degli esercizi o conduce il corso è un *estraneo.*

Il vantaggio è che ci saranno meno contatti con la persona, e qualsiasi reazione verificatasi può venir meno quando questa se ne va. Lo svantaggio, naturalmente, è che tale persona non conosce il gruppo né la sua storia.

Qualunque cosa accada, la conduzione deve essere il meno direttiva possibile, con il trainer nella funzione di «esemplificatore» e «facilitatore» al servizio del gruppo, per aiutarlo ad esplorare qualsiasi campo esso desideri.

Questo va detto, in modo particolare quando si tratta di un *gruppo non occasionale.* Un gruppo che lavora insieme deve condividere idee ed esperienze e autogestirsi variando i ruoli che i membri del gruppo occupano. Tutto ciò può essere scoraggiato dalla leadership di una persona anche solo lievemente autoritaria: in un training autoritario la leadership può inibire il libero flusso delle idee necessarie per l'apprendimento.

In *gruppi occasionali,* per esempio quelli che si trovano a dei convegni, o in gruppi che si riuniscono solamente per fare un training, la situazione è differente. Sarebbe certamente bene che tutte le reazioni e le relazioni personali si manifestassero lì e quindi sullo stesso piano, ma ciò spesso non è possibile a causa del tempo limitato. Il leader dovrebbe avere un'idea ben chiara di ciò che vuol fare con il gruppo — almeno inizialmente — per non perdere troppo tempo a decidere come iniziare. Con un leader sensibile e un programma ben escogitato, dovrebbe essere possibile muoversi correttamente in una esperienza di training e introdurre nuove idee o esercizi per venire incontro alle necessità dei partecipanti, non appena queste necessità diventano evidenti.

GLI ESERCIZI: MEZZI E NON FINI

Di nuovo, non si mette mai abbastanza in rilievo che questi esercizi sono *mezzi per un fine:* il fine di abilitare gruppi a lavorare insieme in modo più efficace. Un testo buddista dice: «Tutte le dottrine insegnate da Buddha devono essere comprese come un dito puntato alla luna. Per mostrare la luna noi dobbiamo far uso del dito, ma non dobbiamo confondere il dito con la luna, perché il dito non è la luna».

Gli esercizi sono «dita» che puntano a migliorare la nostra azione.

Ciò può sembrare molto ovvio, ma è spesso dimenticato.

Si è creato un mito della tecnica come un moderno rituale magico; la prestazione immediata diventa l'unica cosa importante e ci aspettiamo risultati sicuri e istantanei.

Gli esercizi di questo *Manuale* non vanno utilizzati in questo modo. Essi sono mezzi per abilitarci a guardare in maniera nuova noi stessi, i nostri colleghi, i nostri conflitti, ma non intendono da soli renderci più percettivi o sensibili, farci lavorare meglio in gruppo, o portarci più vicino alle trasformazioni sociopolitiche per le quali stiamo lavorando.

OBIEZIONI AL TRAINING

Molta gente, specialmente coloro che fanno parte di gruppi tradizionali ben solidi, presentano diverse obiezioni riguardo al tipo di esercizi di apprendimento che vengono qui esposti. Tali esercizi, essi dicono, sono *infantili* e *artificiali.* Non hanno niente a che fare con il lavoro reale di un gruppo. Sono solo forme di autocompiacimento e autocontemplazione, mascherate da una falsa modernità e scientificità.

■ *La paura del nuovo.* Come in tutte le critiche, c'è un pizzico di verità. Ma solitamente questo tipo di critiche non nasce da un'attenta considerazione di questo metodo di apprendimento, ma da una risposta negativa istintiva e difensiva di fronte a qualsiasi cosa nuova che sembra minacciosa.

In molti modi siamo tutti conservatori: il cambiamento e l'ignoto ci spaventano. Per tutti i leaders e i dominatori il cambiamento minaccia la loro posizione; per gli individui introversi e remissivi minaccia l'immagine che hanno di se stessi e che costituisce una giustificazione del loro comportamento.

Come il prigioniero che è rimasto chiuso in cella per molti anni, noi abbiamo paura se la porta si apre. Temiamo di privarci di una parte troppo grande di noi stessi, di comportarci in modi insoliti per noi in quella situazione, di esporci a critiche.

È molto più facile dire che i problemi non esistono all'interno del gruppo, e che, se qualche membro del gruppo veramente vede un problema, è su di lui che bisogna lavorare, utilizzando altro tempo piuttosto che quello prezioso di tutto il gruppo.

Sta all'animatore, alla persona che suggerisce l'uso di un dato esercizio, far emergere che se un problema è sentito come reale, allora è reale anche nelle sue conseguenze e deve essere affrontato.

■ *Il gioco è un'attività seria.* Una delle critiche principali al tipo di esercizi che stiamo presentando è che sono *infantili.*

Questa parola, usata in senso sprezzante, è di insulto non solo per i bambini, ma anche per gli adulti: sottintende che qualsiasi cosa atta all'intrattenimento e non interamente «seria», non ha nessun ruolo nel nostro lavoro «reale».

Ma giocare è, per i bambini — e in molte situazioni anche per i grandi — il veicolo naturale dell'apprendimento. È notevolmente più facile assumere nuove abilità operative o raggiungere nuove abilità intuitive, se ci si sta divertendo.

Alcuni degli esercizi, specialmente nel capitolo sulla comunicazione affettiva, in effetti sono giochi; ma giochi di tipo speciale, in quanto rimuovono o cambiano la struttura tradizionale di potere all'interno del gruppo, chiamando in causa l'immaginazione e la corporeità, piuttosto che le capacità verbali, intellettuali e razionali; giochi che eliminano l'agonismo, così frequente in molti gruppi, come pure in molti tipi di gioco. In conclusione, se alcuni degli esercizi contenuti nel *Manuale* sono infantili, in questo consiste la loro forza: nella accentuazione dell'immaginazione, divertimento e non competitività.

■ *Il gioco è un'attività che trasforma.* Un'altra critica comune è che gli esercizi sono *artificiali.*

Di nuovo, in effetti essi lo sono, perché promuovono un clima diverso da quello usuale, rendono più facile esprimere idee nuove o vecchie idee in modi nuovi.

Le persone troppo timide per parlare durante gli incontri, sono spesso istintivamente creative nelle sedute impostate sul brainstorm o sul disegno. Gruppi ingolfati in un incontro dopo l'altro su programmi strategici a lungo termine, possono spesso venirne fuori dopo un buon training sulla strategia ben programmato. Le persone che resistono alle nuove forme di azione (volantinaggi, campagne elettorali...) possono vincere le loro paure attraverso il gioco dei ruoli.

Se poi queste tecniche di lavoro sono artificiali, in che grado possono essere definiti reali gli incontri formali con presidenti, segretari e comitati? «Artificiale» è una parola che viene usata in questo caso come sinonimo di «insolito», e si ritorna indietro alla paura dell'ignoto.

IL RISCHIO IN QUESTI ESERCIZI

Più sono le barriere che noi erigiamo contro le nuove modalità per lavorare insieme, più noi rimaniamo chiusi alle nuove idee e più alto sarà il *rischio* nell'usare questi strumenti.

Il rischio è percepito in maniera diversa dalle persone. Per alcuni il contatto fisico costituisce un alto rischio; altri temono di parlare troppo dei loro sentimenti personali, apparire stupidi o sciocchi in discussioni intellettuali, assumere un compito che non sanno adeguatamente assolvere.

Un animatore sensibile fa il possibile per minimizzare il rischio ai partecipanti, ma nello stesso tempo si rende conto — e aiuta il gruppo a rendersi conto — che riconoscere e superare questo senso di minaccia è una componente importante del training stesso.

È importante sapere quando sospendere o modificare un esercizio, qualora stia diventando troppo dannoso per uno o più partecipanti, ed essere in grado di farlo senza tuttavia introdurre un senso di minaccia più grave.

Come si sentono minacciati dai rischi fisici, emotivi, intellettuali di questi esercizi, molti sono spaventati *dall'energia* che viene richiesta.

Chi di noi *è* solito sedersi passivamente durante gli incontri e sorbire discorsi, fa un'esperienza abbastanza nuova nel sentirsi invitato ad alzarsi, muoversi, toccare le persone, disegnare quadri, giocare. Qualche volta può essere utile che l'animatore spieghi esattamente perché viene utilizzato un dato esercizio che richiede molto impegno.

Del resto molte persone non si rendono conto dell'energia che si consuma e dell'attenzione che si indebolisce durante una discussione di un'ora; esse si alzerebbero e si stirerebbero se ne fosse spiegato il motivo. Durante una discussione tesa, si potrebbero rinfrescare le menti se qualcuno dicesse amichevolmente: «Prima di continuare, perché non ci alziamo e ci stiriamo per 30 secondi?».

PROGRAMMARE UN TRAINING

Nel discutere l'uso degli esercizi, non abbiamo praticamente distinto tra esercizi introdotti in situazioni già esistenti — per esempio le *presentazioni* all'inizio di un incontro o le *verifiche* al termine di un'attività — ed esercizi impiegati come parte di uno specifico programma di training. Sebbene gli esercizi possano essere praticamente identici, le reazioni ad essi possono essere ben diverse, e questo dovrà esser tenuto presente nella scelta degli strumenti più appropriati per ogni caso.

Un training sulla nonviolenza può essere così vario che è impossibile dare qualsiasi suggerimento corretto rispetto a tutti gli obiettivi che può proporsi. Alcuni potrebbero aspettarsi un training soltanto per prepararsi a una dimostrazione o ad un'azione diretta. Altri sono più interessati ad apprendere come trattare la violenza e l'aggressività in se stessi o nel loro gruppo «quotidianamente». Altri vogliono riflettere su come comportarsi in momenti potenzialmente violenti, per esempio nelle scuole o nelle prigioni. Per alcuni la nonviolenza è essenzialmente non-cooperazione con autorità oppressive, come la lotta dei professori norvegesi contro l'occupazione nazista durante la seconda guerra mondiale. Altri si aspettano che un training sulla nonviolenza riguardi le dinamiche del gruppo e le relazioni interpersonali a livello affettivo.

Di fronte ad aspettative così differenziate, come si può programmare un training soddisfacente per tutti?

■ *Chiarire le aspettative.* Sia che il training si svolga in un'unica seduta, sia che comporti un programma a lungo termine, è decisivo che le *aspettative* degli animatori e dei partecipanti siano chiarite fin dall'inizio.

Ciò può essere fatto, entro certi limiti, in precedenza, dando chiarimenti circa il contenuto del corso nel materiale pubblicitario. I partecipanti interessati soprattutto alla violenza nella scuola, non potranno lamentarsi se di ciò non si tratterà in un laboratorio (workshop) esplicitamente pubblicizzato come «training sull'occupazione nonviolenta di una centrale nucleare»; essi però potranno

giustamente essere insoddisfatti se non se ne parlerà in un corso pubblicizzato genericamente come «training sulla nonviolenza».

Un altro modo per chiarire le aspettative consiste nell'introdurre esercizi come *Presentazioni reciproche* (n. 4) o *Il treno* (n. 128), seguiti da una discussione e una ricerca di consenso sugli argomenti ritenuti più importanti per questo particolare corso. Un tale tipo di approccio è di solito molto più difficile per il trainer, che può trovarsi nella situazione di dover decidere seduta stante quali esercizi siano più opportuni.

■ *Variare il ritmo.* Quando si mette a punto un programma di training è molto importante variare il *ritmo,* alternando esercizi lunghi e impegnativi con qualcosa di rilassante e che ridia energia.

Assicuratevi di lasciare tempo sufficiente non solo per l'esercizio e per una eventuale discussione o verifica successiva, ma anche per le persone, perché possano riadattarsi alla «realtà», soprattutto dopo esercizi intensi ed eccitanti. I tempi indicati per gli esercizi sono approssimativi, ma possono aiutarvi a prevedere degli incontri adeguati.

È molto meglio, in ogni incontro, fare solo pochi esercizi, ma farli bene, piuttosto che fare un sacco di cose frettolosamente, finendo col lasciare tutti insoddisfatti.

■ *Esercizi verbali e non verbali.* È bene assicurarsi di aver ben bilanciato gli *esercizi verbali* e quelli *non verbali.*

Come *è* estenuante trascorrere una giornata di discussione sulla nonviolenza e sulla dinamica di gruppo, così lo *è* il prendere parte per un giorno intero a una conferenza molto noiosa; o tirare avanti per un'intera giornata con esercizi impegnativi, profondi e che potrebbero scatenare inconsce paure.

Bisogna cercare di scegliere esercizi a cui ciascuno — anche il più timido, il più impacciato, il più impaurito — si senta in grado di partecipare.

Rendete vario il vostro modo di presentarvi come trainer o, meglio ancora, condividete il vostro ruolo con altre persone. Può essere veramente faticoso condurre un laboratorio per più di un'ora o due, specialmente se si tratta di un gruppo poco conosciuto e si è costretti a modificare i dettagli del programma man mano che si procede. Non affaticatevi troppo; ciò potrebbe venir trasmesso ai partecipanti, i quali troverebbero molto difficile non sentirsi a loro volta esausti.

■ *Alla fine la verifica.* Alla fine di ogni incontro concedete un tempo sufficiente per una verifica. Anche se i partecipanti, o il trainer stesso, sono insoddisfatti di una parte (o della maggior parte) del corso, bisogna cercare di porre l'accento su ciò che vi è stato di *positivo* e assicurarsi che le persone se ne vadano sentendo di aver appreso almeno qualcosa; anche se l'apprendimento è passato attraverso un'esperienza negativa. Se invece, come è molto più probabile, i partecipanti sono entusiasti di come si è svolto il lavoro, bisogna incoraggiarli ad applicare i loro nuovi punti di vista nella vita quotidiana e nei gruppi di cui

fanno parte. Incoraggiarli anche a guidare altri, ripetendo esperienze simili. Molti sarebbero dei trainers straordinari, se solo avessero il coraggio di incominciare.

Nei capitoli 3-8 presentiamo oltre 130 strumenti, esercizi e tecniche che possono essere combinati e adattati in un training sulla nonviolenza, un training per allenarsi all'azione politica e sociale, un training sulla comunicazione affettiva e sulle relazioni umane.

3

esercizi e tecniche per apprendere a lavorare insieme

Le pagine che seguono sono una specie di «cassetta degli attrezzi»: contengono tecniche e strumenti che possono essere utilizzati nei gruppi per conoscere gli altri (soprattutto nei primi incontri di gruppo, o ad un corso o una settimana con persone che provengono da diverse parti), per creare un clima di fiducia e una disponibilità maggiore da parte di tutti, per lavorare in gruppi efficaci *e* soddisfacenti.

Sotto il titolo «tecniche e strumenti per apprendere a lavorare insieme» raccogliamo tre tipi di materiali:

— tecniche di *presentazione* per conoscersi prima di lavorare insieme;

— tecniche di *chiarificazione* del tema, del problema o delle aspettative in un incontro di gruppo;

— tecniche per la *verifica* degli incontri e del lavoro svolto.

■ Molti dicono di non vedere nei vari incontri di gruppo la necessità di *presentazioni tra* gli intervenuti; tutt'al più, un semplice giro di nomi. «Noi conosciamo gli altri a mano a mano», dicono. Ma spesso i partecipanti agli incontri e attività non si conoscono, vedono dell'altro soltanto un aspetto. Ciò limita seriamente la loro efficacia nel lavoro di gruppo.

■ Le *chiarificazioni* sono esercizi per migliorare la qualità della comunicazione all'interno dei gruppi. Possono fornire l'opportunità ai timidi e ai meno dinamici di partecipare più del solito, e permettono a tutti di capire ciò che viene proposto e discusso.

■ Le *verifiche* fanno parte dell'apprendimento. Valutando sistematicamente i risultati di ciò che si fa, si può imparare come migliorare.

La maggior parte delle persone verifica inconsciamente gli effetti di ciò che fa e di ciò che continuamente le succede intorno, ma quando sono implicati i gruppi, bisogna esplicitare e confrontare le diverse esperienze e valutazioni per trarne suggerimenti per eventuali miglioramenti. Le tecniche qui suggerite possono aiutare in questo processo che comprende la condivisione delle analisi individuali, l'assunzione da parte di tutti dei dati emersi, il proporre correttivi efficaci.

Gli esercizi non forniscono risposte magiche, ma possono facilitare la conoscenza reciproca e rendere più piacevole ed efficiente il lavoro di gruppo.

PRESENTAZIONI E INTRODUZIONI AL LAVORO

Più conosciamo la gente, e più è facile farsene un'idea adeguata ed entrare in relazione su basi reali, piuttosto che partendo da idee stereotipe costruite sulle apparenze e su un numero limitato di informazioni. Tuttavia ci sentiamo spesso a disagio a parlare di noi stessi. È quasi come se temessimo di dare troppo, di lasciare penetrare gli altri nei nostri segreti, di definire noi stessi impropriamente in una specifica situazione. Le persone che vengono per una conferenza, per esempio, si definiscono in rapporto al lavoro e all'ambiente in cui vivono; ma raramente menzionano la loro situazione familiare, gli interessi del loro tempo libero o le loro tendenze politiche.

Il nome, da solo, non dice niente della persona, a meno che non sia ben conosciuta; perciò le presentazioni che si esauriscono nel dire il nome sono quasi sempre insufficienti. Ciò non significa che i nomi non siano importanti, dal momento che essi forniscono etichette, qualcosa a cui associare facce, indizi visuali e comportamentali e altre informazioni.

Ma le introduzioni sono più efficaci se al proprio nome si aggiunge qualche informazione sulla propria persona. Queste possono essere direttamente collegate agli scopi del gruppo (o a ciò che ci si aspetta dal gruppo, all'associazione o istituzione che si rappresenta, alla propria mansione, alle proprie competenze), o magari irrilevanti ma curiose (il dolce preferito, dove si sono trascorse le ultime vacanze). L'obiettivo è abbattere le barriere tra le persone, dar loro l'occasione di interagire sia in modo formale che informale.

Di solito le notizie più significative sono quelle scelte dalla persona stessa. Ciò che si vorrebbe che gli altri sapessero. Se non si dà l'opportunità di scegliere le informazioni, l'elemento più significativo diventa il proprio lavoro.

Alcuni degli esercizi introduttivi che seguono chiedono a ciascuno di selezionare le proprie informazioni; altri si concentrano sull'apprendimento del nome e cercano di far progredire in questo senso; altri ancora sono suddivisi in due momenti: nel primo si ha una presentazione a coppie o a tre, nel secondo una presentazione più breve di se stessi nel gruppo più ampio; infine alcuni esercizi utilizzano il linguaggio non verbale perché più facile da ricordare che la parola.

In qualunque ora un gruppo si riunisca per un qualsiasi scopo, ci dovrebbe essere un *momento introduttivo,* a meno che tutti si conoscano personalmente. La presentazione diventa ancora più importante se c'è anche un solo nuovo membro: serve per conoscere il suo arrivo e la sua presenza. Sebbene di solito non ci sia speranza che tutti i nomi possano essere ricordati, devono essere comunque detti. Ovviamente, nei gruppi dove le persone pensano di conoscersi reciprocamente, non è il caso di ripetere ogni volta il nome. Ci possono essere dei nuovi componenti, altri possono avere la memoria labile, altri possono essere stati assenti quando qualche nuovo arrivato veniva presentato per la prima volta. Ad una conferenza è buona cosa cominciare con un giro di nomi, se questo *è* fattibile.

Le introduzioni migliori sono quelle integrate nel programma e che non hanno l'apparenza di un rituale forzato. Come minimo, però, ognuno dovrebbe sentire il nome di tutti i presenti. Al di là di questo, la scelta di una tecnica introduttiva dipenderà dalla dimensione del gruppo, dal numero di nuovi arrivati, dalla procedura e dal tono del resto dell'incontro, dal livello di rischio che ci si può permettere e dal tempo a disposizione.

È da tener presente che gli esercizi introduttivi, a volte, aumentano le tensioni all'interno del gruppo, rendendo i partecipanti più consapevoli della presenza di sconosciuti e di conseguenza di essere osservati. Non è bene creare una situazione in cui la gente, soprattutto i nuovi arrivati, senta di doversi esibire per essere accettata dal gruppo.

1. Giro dei nomi

Obiettivo. Presentare i nomi dei partecipanti il più velocemente possibile; introdurre altre informazioni ad uso del gruppo.

Tempo. Da 15 a 30 secondi ciascuno.

Procedimento. Se è possibile, i partecipanti siedono in cerchio, e ciascuno dice il suo nome. Queste informazioni si fisseranno meglio nella mente se si sfrutta tale opportunità per stabilire o precisare l'ordine del giorno (ciascuno dice per quale motivo è venuto), fare una presentazione personale (ciascuno elenca le proprie abilità), pensare e «rivelare» positivamente la propria personalità (ciascuno racconta qualcosa di originale o di nuovo che gli è accaduto nell'ultima settimana), condividere altre informazioni.

Osservazioni. Fornendo ulteriori informazioni oltre al nome, c'è maggiore possibilità di ricordare il nome stesso. Le altre notizie sono utili in se stesse, in quanto pongono l'individuo a suo agio con gli altri.

2. Accumulo di nomi

Obiettivo. Presentare e ricordare i nomi in un gruppo di 20 persone; «riscaldare» il clima del gruppo.

Tempo. Circa 1/2 minuto a testa.

Procedimento. Seduti in cerchio, uno dice il suo nome, la persona che segue ripete il nome del vicino e aggiunge il suo, la terza dice in ordine tutti e tre i nomi, e così via («Lui è Mario Delpiano, lei è Stella Morra e io sono Antonio Nanni»).

Osservazioni. Ciascuno deve ascoltare attentamente per ricordare i nomi quando è il suo turno. Se preso come divertimento, questo gioco può distendere i partecipanti; ma può anche aumentare la tensione tra gli ultimi o tra quelli che hanno una memoria labile, o difficoltà di udito. La situazione può essere alleggerita facendo ripetere soltanto i nomi delle ultime sei persone.

3. Sacchetto di fagioli

Obiettivo. Introdurre i nomi di tutti i presenti, magari con ulteriori informazioni, in un gruppo di 20-25 persone; rilassare il gruppo.

Materiale. Un sacchetto di fagioli (o una palla di gomma, un paio di calze arrotolate...).

Tempo. Circa 45 secondi a testa.

Procedimento. I partecipanti, disposti in cerchio, dicono i loro nomi e qualcos'altro (serio o divertente) di se stessi. Dopo che ciascuno ha fatto la sua parte, sarebbe una buona idea far ripetere ancora una volta a ciascuno il proprio nome, questa volta molto in fretta, per fissarlo nella mente dei presenti. Qualcuno allora tira il sacchetto di fagioli ad uno qualsiasi; chi lo prende deve dire il nome e qualche altro particolare della persona che glielo ha tirato. Dopo aver parlato, lo tira ad un altro che a sua volta deve dire il nome e qualche informazione su colui che ha lanciato il sacchetto, e così via, finché tutti hanno avuto la possibilità di prendere e tirare il sacchetto.

Osservazioni. Per questo gioco si impiega parecchio tempo, ma, in compenso, il gruppo si distende molto in fretta, soprattutto se i particolari riferiti oltre il nome sono divertenti.

Ci sono altri giochi simili, in cui i partecipanti dicono il nome della persona alla quale gettano la palla, ma ciò comporta il rischio di scegliere solo le persone di cui si ricorda il nome. È importante che ciascuno abbia tirato la palla; in un gruppo numeroso può essere utile incaricare qualcuno di osservare che tutti facciano il loro giro.

4. Presentazioni reciproche

Obiettivo. Fare in modo che ciascuno conosca bene almeno una persona.

Materiale. Un orologio.

Tempo. 7 minuti più 2 per persona.

Procedimento. I partecipanti formano delle coppie, preferibilmente con chi non conoscono. Ciascuno ha a disposizione 3 minuti per presentarsi al suo compagno. Qualcuno avverte ad alta voce del trascorrere del tempo e, dopo i primi tre minuti, ordina di invertire i ruoli all'interno delle coppie. Dopo altri 3 minuti, il gruppo si riunisce e ciascuno presenta a tutti il suo compagno. Le presentazioni possono essere evidenziate facendo stare chi parla in piedi, dietro il suo compagno seduto, e invitandolo a parlare di lui in prima persona.

Osservazioni. Questo esercizio è particolarmente utile se molti non hanno mai visto gli altri prima. Permette di conoscere bene almeno una persona. La lunghezza della presentazione può essere variata; lo stare dietro la persona di cui si parla focalizza molto l'attenzione degli altri, e parlare in prima persona

può migliorare la capacità di identificazione, anche se può confondere gli ascoltatori se non sanno con sicurezza chi è l'«io» di cui si parla.

Una variante consiste nel permettere alle coppie di procedere come se si trattasse di un'intervista, facendosi domande a vicenda.

5. Triadi

Obiettivo. Fare in modo che ciascuno conosca almeno due persone nuove.

Materiale. Un orologio.

Tempo. 15-20 minuti.

Procedimento. I partecipanti formano dei gruppi di tre componenti ciascuno. A impiega tre minuti per dire a B e a C quanto ritiene sufficiente per farsi conoscere. Lo stesso fanno, a loro volta, *B* e C. *B* e C insieme hanno due minuti per dire ad *A* che cosa hanno capito di ciò che ha detto, e che cosa hanno dedotto da ciò che non ha detto. C ed *A* fanno poi lo stesso con *B,* ed infine *A* e *B* con C. Di solito tali informazioni non vengono condivise con l'intero gruppo; a tale scopo è meglio utilizzare un esercizio come *l'accumulo di nomi* (n. 2).

Osservazioni. Questo esercizio dura 15 minuti, più il tempo impiegato per spiegarlo. Una persona dovrebbe scandire i tempi ad alta voce, dicendo anche che cosa fare di volta in volta. Ci sono tre fasi di tre minuti ciascuna in cui ognuno presenta se stesso, seguite da tre fasi di due minuti in cui si risponde (reagisce) a coppie. In questo esercizio si intrecciano diversi elementi: ascoltare attentamente, rendersi conto se si capisce o meno, lavorare in coppia. Si può inoltre imparare qualcosa di due persone; il tutto in 15 minuti. Le triadi non devono diventare delle minidiscussioni di gruppo: nella prima parte parla una sola persona per volta, nella seconda soltanto due.

6. Autobiografia

Obiettivo. Conoscere gli altri come gruppo; registrare ciò che si apprende per farne un punto di riferimento nel lavoro di gruppo.

Materiale. Una scheda a testa, penne o matite, puntine.

Tempo. 6 minuti più 30 secondi a testa.

Procedimento. Ogni partecipante ha 5 minuti per scrivere sulla sua scheda qualsiasi cosa voglia dire di se stesso, eccetto il nome. Si raccolgono le schede, si mescolano e si passa il mazzo alla prima persona del gruppo che legge ad alta voce la prima scheda. Gli altri devono indovinare chi l'ha scritta. Una volta indovinato, si scrive il nome sulla scheda e la si appende al muro. Il mazzo delle schede viene quindi passato alla persona successiva.

Osservazioni. Questo esercizio è ideale in un gruppo in cui non ci si conosce proprio. Il muro su cui saranno appese le schede può diventare punto di riferimento.

7. Flashes

Obiettivo. Comprendere gli altri oltre i semplici dettagli biografici.

Tempo. 2-3 minuti per persona.

Procedimento. Ognuno ha circa 2-3 minuti per rendere partecipe il gruppo di qualche momento critico della propria vita, di fatti ed eventi significativi che lo hanno portato a far parte del gruppo, di esperienze particolari della propria infanzia, di un avvenimento importante accaduto di recente.

Osservazioni. Questo esercizio può essere utilizzato solo in un gruppo di poche persone — al massimo 8 o 10 —, se no diventerebbe troppo lungo e pesante. È inoltre da preferire in un gruppo in cui ci si conosce già un po', e dove c'è l'intenzione di lavorare e incontrarsi per un lungo periodo di tempo.

8. Presentazione mimata

Obiettivo. Presentare le persone in modo indimenticabile; distendere il clima di gruppo.

Tempo. 3-5 minuti a testa.

Procedimento. Chiedere a ciascuno di rappresentare senza parole un'occupazione che gli piace, qualcosa di particolarmente importante o un modo di fare che esprime la propria personalità.

Osservazioni. Nessuno deve essere obbligato a fare questo esercizio. Le informazioni date attraverso un mimo sono autoselezionate e spesso molto attinenti; una persona, per esempio, insisteva nel cercare di far stare in piedi due matite, una con la punta sopra l'altra, per dimostrare che gli si proponevano sempre delle cose impossibili.

Le azioni si imprimono nella memoria molto più delle parole, e costituiscono una buona introduzione al mimo.

9. Disegno

Obiettivo. Esprimersi e condividere la propria personalità; dipingere una bella carta da parati!

Materiale. Carta, pastelli, pennarelli, matite.

Tempo. 10-15 minuti più 2 minuti a testa.

Procedimento. Si chiede a ciascuno di disegnare ciò che può essere maggiormente rappresentativo di sé: 10-15 minuti sono sufficienti. Poi ciascuno mostrerà e spiegherà il suo disegno al gruppo. Infine, scritti tutti i nomi, i disegni saranno appesi al muro.

10. Posters

Obiettivo. Presentarsi facendo in modo che le informazioni siano visualizzate e a disposizione di tutti per tutto il tempo della riunione; stimolare la formulazione di domande, associazioni e riflessioni.

Materiale. Un cartellone (cm 15 x 12 o più grande), pastelli, matite e pennarelli.

Tempo. Da 5 a 30 minuti.

Procedimento. Ciascuno scrive il proprio nome su un poster e vi aggiunge le notizie o trovate che vuole. Si possono richiedere ai partecipanti informazioni specifiche, come idee a proposito di un tema, le ragioni per cui hanno deciso di venire, cosa pensano dell'insieme dei membri del gruppo, quali sono i loro interessi, e così via. I posters vengono appesi tutti in uno stesso posto.

Osservazioni. Questo esercizio è molto elastico. Attraverso i posters si può conoscere molto di ciascuna persona, specialmente se vengono usati pastelli e pennarelli. Alcuni possono scrivere episodi della loro vita, altri disegnarne una scena, altri scrivere una composizione poetica o una citazione significativa; alcuni potranno scrivere delle domande o decorare minuziosamente i bordi del poster. Se si fa una specifica richiesta, come, per esempio, ciò che ci si aspetta dall'incontro, le risposte possono essere utilizzate nella stesura del programma di lavoro o nella sua verifica.

CHIARIFICAZIONI DELLE ATTESE E DEI CONTENUTI

Molti esercizi presentati qua e là nel *Manuale* sono esercizi di chiarificazione. Il capitolo sulla *strategia,* per esempio, offre esercizi originali che semplificano e chiarificano il modo di svilupparla. Gli esercizi di chiarificazione che presentiamo ora sono, per la maggior parte, basati su *disegni* ed *elenchi.* Entrambi vengono elaborati dai gruppi o, comunque, tengono conto della loro esperienza.

Disegni ed elenchi sono solo semplificazioni; non danno informazioni complete, né sono in grado di indicare tutto ciò che è stato detto e inteso, o tutti i collegamenti tra fatti e idee. Possono tuttavia servire come *memoria di gruppo;* forniscono una serie di informazioni da esaminare in dettaglio, per scoprirne i collegamenti.

11. Cartelloni sul muro (Wall chart)

Obiettivo. Visualizzare idee e punti di vista; evidenziare il programma di lavoro in modo che in ogni momento vi si possa fare riferimento; fissare nella memoria i punti discussi durante l'incontro.

Materiale. Grandi fogli di carta (carta da pacco, o retro di cartelloni usati), sostegni o pareti per appendere i cartelloni, puntine da disegno e matite colorate, grandi pennarelli di vari colori.

Tempo. 1-2 minuti per spiegare.

Procedimento. La compilazione dei cartelloni fa parte integrante della riunione. Su di essi si riporta l'elenco delle voci e dei temi così come vengono discussi. Possono però essere utilizzati in modo più informale, incoraggiando i partecipanti a scrivervi le proprie osservazioni, idee e commenti in qualunque momento vogliano.

Osservazioni. Se un convegno dura a lungo, l'intero salone delle riunioni finisce per essere tappezzato di cartelloni. Più i problemi, le domande, i programmi e i tempi di lavoro sono visualizzati, più è facile seguire, persino per chi ha una memoria labile. Anche i più distratti riescono a ritrovare il filo del discorso. Sono molti gli esercizi in cui si fa uso di cartelloni.

12. Ordine del giorno murale (Agenda)

Obiettivo. Visualizzare *l'o.d.g.* (ordine del giorno o agenda) in modo che ciascuno, consapevole di come deve procedere l'incontro, si assuma la responsabilità di una buona riuscita; abituarsi a rifarsi all'o. d.g. come è stato deciso durante la riunione e a cambiarlo, se necessario.

Materiale. Come per *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Quanto serve per concordare un'agenda.

Procedimento. L'ideale è scrivere le voci una sotto l'altra, lasciando degli spazi vuoti per eventuali modifiche. A volte è utile raggruppare le voci per categorie o trascriverle con colori diversi. Le categorie più comuni di raggruppamento sono: *Comunicazioni, Punti da discutere, Cose da decidere.*

Osservazioni. Se si tratta di un'assemblea o di un gruppo di lavoro, l'agenda murale diventa particolarmente utile per sviluppare la responsabilità collettiva nel lavoro e per imparare una disciplina di gruppo.

Spesso può rivelarsi utile assegnare un limite di tempo per ogni voce dell'ordine del giorno, per non rischiare di perdere troppo tempo su cose secondarie, tralasciando quelle più importanti. Una volta che l'agenda è stata scritta e i tempi fissati secondo l'importanza e l'ampiezza delle voci, solo una decisione collettiva può varare delle modifiche.

13. Segnatempo murale

Obiettivo. Prendere atto dei dibattiti e delle decisioni di una riunione; prendere coscienza del procedere di una riunione.

Materiale. Come per *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. Alla fine della discussione di ogni singola voce dell'agenda si trascrivono i minuti impiegati per arrivare alla conclusione. Dopo l'incontro si ricopiano i tempi su un registro, per farvi riferimento in seguito.

Osservazioni. Anche se è impossibile registrare tutti i tempi, il segnatempo murale deve comprendere almeno tutte le decisioni importanti. In molti incontri è difficile ricordare esattamente quali decisioni si sono prese e chi ha dato il suo consenso; il segnatempo murale può eliminare (o almeno minimizzare) la confusione e assicura che tutti i partecipanti concordino nelle formulazioni. I segnatempo murali sono utili specialmente nei procedimenti lunghi e complicati.

14. Giornale murale

Obiettivo. Creare un mezzo di espressione che rimanga sempre a disposizione di tutti; misurare le sensazioni; comunicare con gli altri pur mantenendo l'anonimato.

Materiale. Come per *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. 1-2 minuti per spiegare.

Procedimento. Appendere un grande foglio di carta bianca in modo che sia visibile a tutti. Legarvi accanto un pennarello, e assicurarsi che non si stacchi facilmente e vada perso. Chiarire che chiunque può scrivere o disegnare sul cartellone in qualsiasi momento.

Osservazioni. Ottimo per sfogarsi ed esprimere sensazioni e idee. Può essere molto utile per la verifica di una riunione, mantenendo, dove necessario, l'anonimato. Potrebbe comunque anche fallire, soprattutto se qualcuno prende l'occasione per un'esibizione di talenti grafici personali, mettendo gli altri in una situazione di disagio.

15. Brainstorm

Obiettivo. Far emergere quante più idee originali possibile su un argomento.

Materiale. Come per *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. È importante spiegare a tutti che cosa è un brainstorm (lett.: attacco di pazzia) e avere qualcuno che annoti le idee con chiarezza, cura e velo-

cità. Spiegando l'esercizio, sottolineate che le idee vanno espresse e scritte senza paura di essere criticati o derisi. Perciò *non si devono fare assolutamente commenti, né* ci devono essere mormorii o risatine sommesse. Di solito ci si accorda in precedenza su una durata massima di 5-10 minuti. Il tema da sviluppare viene scritto in alto sul cartellone nei termini più specifici che sia possibile, in modo che gli interventi non si allontanino troppo dall'argomento in esame. Non appena si inizia, i partecipanti devono dire le proprie idee ad alta voce il più vivacemente possibile. Queste vengono trascritte sul cartellone e sintetizzate con non più di quattro o cinque parole. Quando il tempo è scaduto, e anche prima se le idee si sono esaurite in fretta, si esaminano le voci sul cartellone. Ce ne saranno alcune impossibili da trattare e verranno scartate; altre invece potranno essere adattate o combinate; altre ancora dovranno magari essere riesaminate.

Osservazioni. In dieci minuti un gruppo di 8 persone potrebbe facilmente produrre una lista di 40-80 idee, almeno metà delle quali sarebbe stato difficoltoso far emergere in una discussione convenzionale. La straordinaria produzione di idee provocata dal brainstorm mostra quanto di solito inibiamo la nostra creatività per paura delle critiche o perché le nostre idee ci sembrano squilibrate o assurdi, e quindi da non dire. In questo procedimento persino un'idea non buona può diventare stimolo per qualcun altro.

L'argomento deve essere ben definito; per esempio, quello che ci si aspetta dal fine settimana, che cosa fare nel pomeriggio, come migliorare le riunioni, le tattiche per denunciare l'inquinamento della zona. Lasciate tutto il tempo necessario per passare in rassegna le idee che sono saltate fuori. Sebbene il brainstorm abbia bisogno di pochi minuti, l'analisi dettagliata delle idee può durare tre o quattro ore (non troppo però se si sta parlando di che cosa fare nel pomeriggio!).

Gruppi troppo numerosi possono inibire questa esplosione di idee, perché verrebbero dette troppo in fretta per poterle scrivere, e alcuni potrebbero lasciarsi intimidire dalle dimensioni del gruppo. Se ci sono più di quindici partecipanti è meglio dividerli in nuclei più piccoli.

16. Brainstorm in serie

Obiettivo. Proporre idee originali; sviluppare le idee in tappe diverse; dimostrare l'interrelazione di molti problemi.

Materiale. Come per *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. Dopo un primo giro di brainstorm, viene scelta dall'elenco una delle idee e riproposta come soggetto di un secondo brainstorm. Una delle voci nuove emerse diventa soggetto di un brainstorm successivo, e così via.

Osservazioni. Ogni brainstorm divide il problema in parti sempre più piccole, finché si giunge ad un elemento ben delimitato. L'interrelazione e la gerarchia delle questioni vengono evidenziate con chiarezza. È un esercizio che può essere utilizzato per definire un progetto che il gruppo potrebbe intraprendere.

La ragnatela (cf n. 115)

È un'importante tecnica di chiarificazione che permette ad un gruppo di rintracciare le cause alle radici di un fenomeno specifico, e di isolare, collegare e illustrare le forze in gioco.

17. Aspettative

Obiettivo. Scoprire ciò che la gente si aspetta o meno dall'incontro.

Materiale. Non più di cinque foglietti di carta a testa (cm 2 x 3), cartelloni, penne, puntine e nastro adesivo.

Tempo. 15-45 minuti.

Procedimento. I partecipanti scrivono su ciascun foglietto una cosa che **vo**glio-no o che non vogliono dalla riunione. Possono fare riferimento al contenuto, allo stile o a dettagli pratici (non fumare...). L'animatore dovrebbe aver preparato tre cartelloni con i titoli: *Contenuto, Metodo, Suggerimenti pratici.* I partecipanti incollano i loro foglietti sul cartellone appropriato, raggruppando quelli relativi ad una particolare voce o idea. Per esempio, i foglietti che invitano al servizio in cucina occuperanno un angolo del cartellone *Suggerimenti pratici.* In un gruppo numeroso è consigliabile suddividere ulteriormente i cartelloni, per esempio: *Tecniche di discussione, Tecniche di decisione...* Quando si sono raccolte tutte le aspettative, quelle in positivo e quelle in negativo, si può discuterle fmo a raggiungere il consenso.

Osservazioni. Questa tecnica visualizza ciò che le persone vogliono e non vogliono dall'incontro. Ciò rende più facile determinare il grado di consenso già esistente, per poi raggiungere un livello di accordo più alto. È anche vantaggioso rifarsi ai cartelloni durante la verifica alla fine dell'incontro, per vedere fino a che punto le aspettative sono state rispettate.

18. Chiarificazione di valori

Obiettivo. Aiutare la gente nel definire gli aspetti soggettivamente più importanti della vita.

Materiale. Come per l'esercizio *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile, minimo 30 minuti.

Procedimento. È meglio annunciare l'impiego di questa tecnica alcuni giorni prima. Chiedete ai partecipanti di fare un elenco degli aspetti della vita (valori,

libertà, beni...) per loro più importanti, disponendoli sotto una delle tre categorie: *Cose alle quali non rinuncerei in nessuna circostanza, Cose alle quali rinuncerei per una società migliore, Cose che vorrei condividere.* Ora, in gruppi di 5-12, vengono messi insieme gli elenchi e riportati su un cartellone da appendere al muro.

Osservazioni. Come nel brainstorm, si fa affidamento sull'aumento di produttività e creatività che si rileva nei gruppi in cui viene messa da parte la paura di essere giudicati. La chiarificazione di valori è un processo aperto e non una sentenza di giudizio. Se ci sono dei disaccordi tra persone, queste vanno incoraggiate a discutere i loro punti di vista in altri momenti, piuttosto che nel contesto della tecnica. La tecnica può rendere più facile la richiesta di aiuto agli altri per quanto riguarda ricerche e fatiche personali, e può fare in modo che ciascuno si renda conto che le proprie esperienze sono simili a quelle degli altri. Può essere utile all'inizio di una serie di incontri sul cambio sociale o sul coinvolgimento personale.

19. Chiarificazione dell'azione personale

Obiettivo. Identificare e rimuovere le barriere all'azione personale.

Materiale. Carta e penna per tutti.

Tempo. Variabile, non meno di 30 minuti.

Procedimento. Ciascuno scrive sul foglietto, in alto, un'azione che fa fatica ad intraprendere. Poi traccia una linea verticale al centro del foglio, dividendolo così a metà; sul lato sinistro scrive gli ostacoli percepiti o reali, esterni o interni, che sembrano impedirlo nell'agire; sul lato destro elenca dei provvedimenti da prendere, che potrebbero rimuovere gli ostacoli. Questo lavoro può essere fatto individualmente o in gruppi molto piccoli in cui a turno si dà e si riceve aiuto dagli altri.

Osservazioni. Come per l'esercizio *Chiarificazione di valori* (n. 18).

20. Chiarificazione degli scopi

Obiettivo. Esaminare gli scopi della vita e metterli in relazione con l'attività quotidiana.

Materiale. Due fogli di carta e una penna a testa, orologio.

Tempo. Variabile, non meno di 30 minuti.

Procedimento. Distribuite i fogli di carta e le penne. Invitate i partecipanti a rispondere in due minuti alla domanda: «Quali sono gli scopi della mia vita?». Trascorsi i due minuti, invitateli ad esaminare ciò che hanno scritto e ad aggiungere eventualmente qualcosa, entro altri due minuti. Nello stesso modo procedete con la domanda: «Come vorrei trascorrere i prossimi tre anni?», «Come vorrei vivere i prossimi sei mesi, se sapessi che sono gli ultimi della mia vita?», e infine: «Quali sono i tre scopi più importanti che non ho elencato?». Invitate poi ogni persona ad analizzare i suoi quattro elenchi. Ci sono dei temi che ricorrono nelle varie risposte? La maggior parte degli scopi possono rientrare in una categoria come «personale», «familiare», «sociale», «professionale», «comunitaria» o «spirituale»? Gli scopi scelti come più importanti differiscono in qualche modo dagli altri? Può essere utile discutere i risultati in gruppi di 4-5 persone.

Osservazioni. Attenetevi strettamente ai limiti di tempo e non permettete ai partecipanti di discutere il significato delle domande. Nel rispondere alle domande, devono ignorare tutto ciò che potrebbe metterli a disagio.

21. Parafrasi

Obiettivo. Migliorare la comunicazione e chiarire le posizioni, particolarmente nei gruppi con gravi disaccordi.

Procedimento. In un momento in cui la discussione si sta polarizzando e surriscaldando e in cui i malintesi cominciano a diffondersi, l'animatore invita coloro che parlano a parafrasare ciò che gli altri hanno detto, prima di aggiungere il proprio contributo. Chi interviene ripete con parole sue ciò che ha sentito da altri, chiedendo successivamente all'interessato se la sua interpretazione è stata esatta. In caso negativo, colui che ha parlato in precedenza può riprendere la parola, finché tutti hanno capito. È meglio rivolgersi all'altro dicendo: «Credo di averti inteso dire», invece di: «Non sei stato chiaro», oppure: «Che cosa hai detto?».

Osservazioni. Nel momento in cui la comunicazione si interrompe, la confusione e la tensione peggiorano rapidamente. Suggerite questa tecnica quando ancora c'è disponibilità al dialogo: questa, al momento giusto, può salvare la discussione. Sebbene tale procedura sembri poco pratica e lenta, può effettivamente sveltire la discussione, localizzando con precisione l'area dei malintesi. Perché questa tecnica sia più efficace, è importante che chi interviene resista alla tentazione di esagerare e ridicolizzare le posizioni degli altri.

Strumenti per regolare la discussione (cf nn. 31-35)

L'uso di queste tecniche permette a tutti di cogliere e capire i problemi. Facilita, inoltre, la partecipazione di chi ha meno potere nel gruppo.

TECNICHE DI VERIFICA DEGLI INCONTRI

Verificare *è* determinare il valore: un processo deliberato che soppesa i fattori e considera le ragioni del risultato e di un eventuale cambiamento nel futu-

ro. In una verifica si prende in esame se l'obiettivo è stato raggiunto, il modo in cui è stato raggiunto, quali vantaggi ha arrecato e a quale prezzo (pro e contro).

Le informazioni risultanti dalla verifica, combinate con i risultati di altre verifiche, possono costituire la base per arrivare a conclusioni che portano ad un cambiamento dei fini e degli obiettivi, o ad una modificazione della strategia e della tattica. Molti preferiscono giudicare gli avvenimenti e le attività anziché fare verifiche, ottenendo informazioni assai meno utili.

La verifica fa parte di un processo continuo di ricerca e di analisi, che dovrebbe costituire un elemento importante di ogni lavoro di gruppo.

La ricerca comprende l'esplorazione, la sperimentazione, la verifica, la progettazione, un'esplorazione ulteriore e così via, ponendo ciascuno nel duplice ruolo di soggetto e di oggetto, di osservatore e attore. La verifica degli eventi e delle attività abilita inoltre alla pratica di microanalisi, importanti per dare luogo a generalizzazioni che conducano alla comprensione di eventi di vaste dimensioni e all'elaborazione di una teoria; chiariscono, infatti, la relazione tra una ideologia organica e la realtà sociale particolare e concreta.

La verifica è la riflessione su una situazione a cui si è partecipato. Più in generale, facendo riferimento alla percezione che ognuno ha della natura e della realtà sociale che lo circonda, la verifica diventa parte di un processo di crescita nella consapevolezza e nella conoscenza.

Le *tecniche di verifica,* mentre abilitano a fare esperienza, si propongono anzitutto di produrre informazioni utili per il loro uso nel futuro. Spesso le impressioni degli altri e le lezioni dell'esperienza vengono assorbite immediatamente e quasi automaticamente. Persino in questo caso le conclusioni e i suggerimenti circa l'uso della tecnica vanno raccolti e immagazzinati in modo da poter essere ripresi. Nel verificare le tecniche qui presentate, per esempio, si dovrebbero annotare osservazioni direttamente sul *Manuale,* oppure al momento dell'incontro, in modo che ogni tecnica venga adattata e migliorata ogni volta che la si sperimenta.

Se il solo strumento di verifica è un casuale: «Bene, che cosa ne pensate?», chi ha riportato un'impressione negativa — specialmente quello più estraneo al gruppo o all'avvenimento — rimarrà probabilmente in silenzio. È molto importante scegliere il modo di verifica più adeguato, così che tutti siano coinvolti. Molte delle tecniche qui presentate hanno proprio questo obiettivo.

Se possibile, la verifica dovrebbe essere fatta da una persona diversa da chi ha condotto l'attività da valutare. In questo modo la critica può essere più libera, senza paura di offendere qualcuno. È buona cosa separare la verifica dal suo oggetto, con una specie di intervallo o cambio di tono. Se, per esempio, la discussione è stata molto intensa o tesa, allora ci sarà bisogno di tempo per riprendersi e per cominciare a vedere più chiaramente che cosa è successo.

Mentre alcune tecniche, come per esempio il *gioco dei ruoli* (n. 124) e gli *esercizi di simulazione* (n. 123), comprendono la verifica come parte integrante, è di solito necessario scegliere quale tipo di valutazione impiegare. Una verifica almeno in parte scritta, ad esempio, può rivelarsi utile per ripensare una programmazione.

Quando si valuta un lavoro lungo e complesso, è importante suddividerlo in modo che tutti parlino della stessa cosa nello stesso momento. Possibili suddivisioni sono il *contenuto* (che cosa è avvenuto) e il *processo* (come è avvenuto); oppure l'organizzazione, la conduzione, le tecniche, il programma e il clima; oppure che cosa è successo in un dato corso o in un dato giorno.

Alcune tecniche di verifica classificano non tematiche, ma impressioni; per esempio, impressioni positive o negative, suggerimenti per il futuro. Qualche volta potrebbero essere utili due verifiche: una per l'attività nel suo insieme e una per i suoi aspetti particolari.

22. Verifica orale

Obiettivo. Fornire un feedback sulle tecniche e sugli incontri; abituarsi alla verifica per apprendere dall'esperienza; imparare ad esprimere le proprie impressioni e a dare dei suggerimenti creativi.

Materiale. Come per l'esercizio *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. Discutere, sia in piccoli gruppi che tutti insieme, valutando l'accaduto e la propria reazione. Può essere d'aiuto verificare il *contenuto* (che cosa *è* avvenuto) separatamente dal *processo* (come è avvenuto). Per facilitare la discussione nei gruppi, si possono formulare alcune domande. I risultati verranno riportati su di un cartellone.

Osservazioni. Questa tecnica e le altre che seguono, possono essere impiegate per verificare un'attività nel suo complesso o una parte di essa. La verifica di un esercizio di gruppo deve essere rapida e verbale, mentre chi l'ha animato si limita a prendere appunti, senza esprimere il suo parere. Le verifiche di un laboratorio o di una serie di incontri di training necessitano di un'atmosfera più riflessiva. In un corso la verifica complessiva è l'ultima fase del programma. A volte è meglio non fare verifiche immediatamente dopo un incontro o un corso.

23. Verifica scritta

Obiettivo. Quello della tecnica della *Verifica orale* (n. 22).

Materiale. Una penna e un foglio a testa.

Tempo. Variabile.

Procedimento. Ogni partecipante scrive ciò che desidera sia valutato. Per chiarire le riflessioni e per esprimere le proprie opinioni nel modo più vantaggioso può essere utile dare precisi temi di verifica. I fogli possono essere anonimi e, se rimane tempo, li si può leggere ad alta voce a tutto il gruppo e commentarli.

La verifica può svolgersi sotto forma di questionario; questo accorgimento si rivela particolarmente pratico per la verifica di fatti accaduti a distanza di alcune settimane.

24. Verifica attraverso brainstorm

Obiettivo. Quello della *Verifica orale* (n. 22).

Materiale. Come per l'esercizio *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. In gruppi non superiori alle 15 persone, si elencano *impressioni positive* e *impressioni negative* e *suggerimenti costruttivi* attraverso un brainstorm. È bene affrontare le voci secondo quest'ordine, suddividendole ulteriormente in *processo* e *contenuto.* Altri titoli di verifica possono essere: «Che cosa abbiamo imparato» e «Come utilizzare in futuro ciò che si *è* appreso».

25. Verifica utopica

Obiettivo. Quello della *Verifica orale* (n. 22); abilitarsi a pensare in modo positivo e concreto.

Materiale. Carta e penna per tutti, oppure lo stesso materiale occorrente per l'esercizio *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. Individualmente o in piccoli gruppi, si ipotizza un progetto in riferimento ad un fatto analogo nel futuro, ma «sognato» in positivo, in modo utopico.

26. Pagella di verifica

Obiettivo. Quello della *Verifica orale* (n. 22).

Materiale. Carta e penna per tutti, oppure lo stesso materiale occorrente per l'esercizio *Cartelloni sul muro* (n. 11).

Tempo. Variabile.

Procedimento. Stendere un elenco di ciò che si *è* fatto durante un'attività e chiedere che ciascuno classifichi ogni voce in una graduatoria da —2 a +2, sia dal punto di vista *dell'efficienza* che della *gratificazione.* Questo potrebbe essere fatto individualmente o utilizzando un cartellone, e invitando ciascuno a scrivere il proprio voto in una colonna, in modo che i totali di ciascuna sezione diano una specie di valutazione complessiva.

4

il gruppo e le sue dinamiche

Mentre molte persone hanno la capacità o tendono a sostenere da sole le proprie idee, la maggior parte della gente si sente più sicura se lavora in gruppo. Le persone riunite non solo hanno più potere e possono fare più baccano di una sola, ma possono anche avere a disposizione più competenza e più esperienza e, naturalmente, più contatti di un individuo da solo.

Questo *non significa* che dobbiamo ricercare di essere sempre «in tanti», anche perché la massa può produrre azioni senza senso, disumane e alienanti. Significa, invece, che dobbiamo fare il miglior uso possibile del numero di persone con cui ci troviamo — siano tre o tremila — e, proprio per questo, capire il rapporto tra gli individui, in gruppi piccoli o grandi, o in una massa. In questo capitolo studiamo appunto le dinamiche di gruppo: il *come la* gente si riunisce e sta insieme.

Le dinamiche di gruppo sono alla base del nostro modo di lavorare con gli altri in qualsiasi situazione. Noi siamo abituati a dare importanza a ciò che i gruppi realizzano — al *contenuto* — piuttosto che al *processo* attraverso cui viene raggiunto l'obiettivo. Ma se si ignorano il processo e le dinamiche, lavorare in gruppo diventa difficile: gli incontri potranno diventare noiosi e poco piacevoli; vi prenderanno parte sempre meno persone; i partecipanti, annoiati ed estraniati, arriveranno a decisioni di scarsa fantasia. Alla fine anche il contenuto ne soffrirà. Perché contenuto e processo sono strettamente in relazione. Questi sono precisamente i motivi per cui le dinamiche di gruppo sono importanti.

UNA BUONA DINAMICA **DI GRUPPO**

Un gruppo fondato su dinamiche positive avrà parecchie caratteristiche. Le accenniamo.

— La persona con più esperienza sul tema e sul soggetto in esame gioca un ruolo attivo, ma né questa né alcun'altra domina il gruppo. Ciascuno si prende l'intera responsabilità di quello che succede.

— Tutti partecipano positivamente al lavoro, e sono in grado di condividere le proprie vedute, idee ed esperienze.

— I suggerimenti vengono giudicati in base al loro contenuto, non in base alla posizione (status) di chi parla. Conta l'opinione di tutti.

— Alla fine dell'incontro ciascuno si sente soddisfatto del cammino del gruppo e della parte che ha avuto al suo interno.

— Il gruppo ha una forte identità.

— I risultati sono i migliori possibili: il gruppo è efficiente.

Questo è l'ideale. In effetti pochi gruppi vi si avvicinano, ma molti possono sforzarsi di farlo.

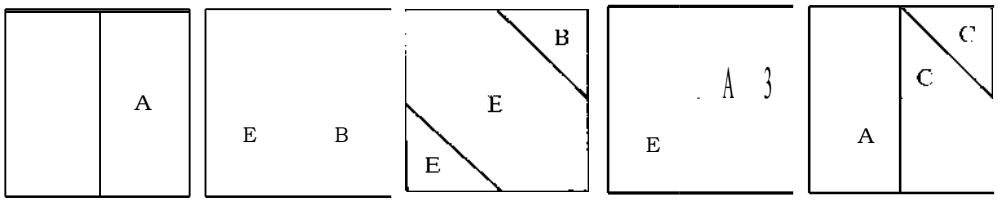
27. **I quadrati**

Obiettivo. Toccare con mano alcune delle esigenze di un buon lavoro di gruppo; studiare i diversi modi di prendere le decisioni nel gruppo.

Materiale. Un cartellone e un pennarello; per ogni cinque persone, un piccolo tavolo (se possibile) e cinque buste, come sottoindicato.

Tempo. Circa un'ora (5 minuti di introduzione, 20 di lavoro, 20-30 minuti di verifica).

Come preparare le buste. Per ogni gruppo di cinque persone ci sarà bisogno di 5 buste etichettate dalla *A alla E* e cinque quadrati di cartoncino sottile di 6 cm di lato. Se fosse possibile si potrebbe assegnare un colore ad ogni gruppo e alle sue cinque buste (rosa *A,* rosa *B,* rosa C...). Per ogni gruppo si ritagliano cinque quadrati esattamente come nello schema qui sotto.



Ogni taglio tocca un angolo o la metà di uno dei lati. È essenziale che si misuri e si tagli accuratamente il materiale. Etichettate i pezzetti come indicato e metteteli nelle buste corrispondenti.

Procedimento. I partecipanti si dividono in gruppi di cinque. Se non ci sono abbastanza persone, alcuni possono avere due buste; se invece le persone sono troppe, alcuni devono dividere la busta con qualcun altro.

Ogni gruppo di cinque prende tutte le buste di un colore, e ogni persona ne prende una. Vengono poi annunciate le seguenti regole che verranno anche trascritte su un cartellone:

1) non si parla;
2) non si gesticola, non si sorride, non si brontola, né si fa qualsiasi smorfia o gesto;
3) nessuno può toccare né prendere un pezzo appartenente ad un altro;
4) si possono dare alcuni o tutti i pezzi agli altri membri del gruppo.

Si suggerisce un limite di tempo di 20 minuti. Ricordate ai partecipanti che le lettere sui pezzetti sono irrilevanti ai fini del gioco. L'obiettivo dei gruppi è naturalmente quello di completare i cinque quadrati.

Osservazioni. Guardando il disegno dei cinque quadrati l'esercizio sembra molto semplice. Ma in pratica di solito si combinano solo tre o quattro quadrati, mentre gli altri pezzetti proprio non si riesce a metterli insieme. Almeno fino a quando i partecipanti non arrivano a rendersi conto che il desiderio individuale di fare un quadrato è secondario rispetto al compito del gruppo di completare cinque quadrati.

Senza uscire dalle regole generali del gioco, ogni gruppo può inventarne altre. Per esempio, i membri potrebbero decidere (senza parlare o gesticolare) di passare tutti i pezzi ad uno di loro. Quella persona però, mentre non deve più aspettare che gli altri le diano un pezzo alla volta, non può più neppure utilizzare la loro collaborazione.

Una variante dell'esercizio consiste nell'utilizzare regole diverse da gruppo a gruppo. Ecco due possibilità:

— «Libertà per tutti». All'interno di ogni gruppo *è* permesso parlare, gesticolare, prendersi i cartoncini. Di solito questi gruppi finiscono per essere dominati da uno o due membri; questo accadrà di sicuro se c'è un po' di competizione tra gruppi.

— «Legge e ordine». Vengono stabilite delle regole e dei ruoli molto precisi per il gruppo: un capo prenderà tutte le decisioni, uno sposterà i cartoncini e sarà l'unico a poterli toccare, tre consiglieri dovranno essere individualmente consultati dal capo.

Se tutti e tre i tipi di gruppo lavorano simultaneamente (il che richiede 30 o 45 persone), il confronto tra i risultati raggiunti potrebbe essere molto interessante per una discussione su come sono state prese le decisioni o sulla struttura che si è dato il gruppo.

ELEMENTI DI DINAMICA DI GRUPPO

Per gli psicologi è stato relativamente facile inventare e realizzare degli esperimenti con gruppi, utilizzando questionari, videotapes e altre tecniche. Sebbene esperimenti di questo genere siano artificiali, si è avuta una gran mole di risultati e, negli ultimi 30 anni, lo studio delle dinamiche di gruppo ha dato vita ad una vasta area di consensi. La *dimensione* di un gruppo, la sua *struttura,* i *ruoli,* la *comunicazione, l'influenza reciproca,* sono tutti elementi studiati e ormai assodati dalla dinamica di gruppo. Li riprendiamo velocemente.

■ *Dimensione.* È facile sostenere che «più persone» significa più esperienza e «cervello» a servizio di un compito da svolgere. Tuttavia, dato che molta gente viene inibita dai gruppi numerosi, i piccoli gruppi sono spesso più efficienti nel

risolvere i problemi e arrivare a prendere le decisioni. Per quanto un movimento o un'organizzazione siano numerosi, possono sempre essere divisi in piccoli gruppi di discussione o di lavoro. Il numero ottimale *è* 5-15 membri, secondo il tipo di compito che il gruppo deve svolgere.

Dato che persino in gruppi di sole due o tre persone qualcuno può sentirsi inibito o intimorito, un buon animatore farà in modo che ognuno si senta incoraggiato a parlare, senza fare pressione su nessuno.

■ *Struttura.* Ogni gruppo ha la sua ragione di esistere; spesso ha una attività da svolgere. Non appena un gruppo incomincia ad affrontare il suo compito, affiorano delle diversità tra i membri. Alcuni, con più esperienza nel campo, sanno (o credono di sapere) più degli altri. Alcuni sono più o meno estroversi di altri, più o meno dominanti, più o meno creativi, più o meno sensibili di altri. Da queste differenze emergerà rapidamente una *struttura informale* di gruppo, basata sul modo con cui la gente partecipa e sul come percepisce e sente la partecipazione degli altri.

Sovrapposta a questa struttura informale, può esserci una *struttura formale* di qualche tipo: gerarchica, collettiva o egualitaria, oppure mista. Molti gruppi adottano una struttura formale senza rendersi conto di come funzionerà accanto alla struttura informale. Un collettivo, per esempio, non funziona se i membri non si fidano gli uni degli altri; in un piccolo e limitato gruppo di amici, una struttura formale con un capo, un segretario e un cassiere può essere ridicola.

Sia le strutture formali che quelle informali possono modificarsi, o deliberatamente o attraverso l'evolversi del modo in cui le persone si pongono di fronte agli altri e al compito.

■ *Ruoli.* Un ruolo è un fascio di condotte accettate da tutti, in una società o in un gruppo, connesse ad una determinata posizione all'interno del gruppo stesso o della società. I ruoli sono come *titoli* che classificano le azioni, attraverso alcuni comportamenti corrispondenti a categorie diverse. Se scomponiamo un comportamento nei singoli atti che lo compongono, non è troppo difficile vedere l'articolarsi dei ruoli al suo interno.

Nei gruppi, i ruoli sono generalmente suddivisi in tre principali categorie: *ruoli di compito, ruoli di mantenimento, ruoli egocentrici.* Nella tavola di p. 49 sono riportate le componenti di ciascun ruolo.

In ogni gruppo parecchie persone possono occupare un certo ruolo, e molte persone vorranno avere per sé parecchi ruoli.

Il *compito* di un gruppo è dato dalla risposta alla domanda: «Per che cosa siamo qui?». Ogni gruppo ha un compito o un lavoro da svolgere, impostogli dal mondo esterno o scelto dai membri. Può essere molto specifico, come programmare una conferenza o scrivere un manifesto, oppure molto vago, come discutere in genere e prendere coscienza. Per avere buon esito, il gruppo deve portare a termine il suo compito, e i membri che occupano *ruoli di compito* devono fare in modo che questo accada.

RUOLI CHE COMUNEMENTE EMERGONO NEI GRUPPI

RUOLI DI COMPITO	OBIETTIVO	TECNICA
Orientatore	Dare un orientamento o un obiettivo al gruppo	Propone compiti, finalità; definisce il problema, suggerisce procedure
Cerca-notizie	Rendere il gruppo consapevole della necessità di essere informati	Richiama fatti significativi
Dispensa-notizie	Dimostrare al gruppo che l'informazione è importante per il suo lavoro	Offre fatti significativi; non si fida di una opinione soggettiva quando si richiedono prove oggettive
Cerca-opinioni	Far emergere l'opinione dei membri del gruppo	Richiede suggerimenti, idee, valutazioni, sensazioni
Dispensa-opinioni	Esprimere la propria opinione	Fornisce suggerimenti, idee, valutazioni, sensazioni
Chiarificatore	Superare la confusione	Definisce i termini, interpreta le idee, indica sbocchi e alternative
Puntualizzatore	Evidenziare le conseguenze di progetti e prese di posizione, e porre fine alla confusione	Fa esempi, fa comprendere i significati, spiega
Sintetizzatore	Mostrare le relazioni fra le varie idee	Mette insieme idee simili, mostra le contraddizioni, riespone i suggerimenti, indica conclusioni
Verifica-consensi	Cercare di scoprire se c'è un accordo o far vedere che ormai è vicino	Registra l'andamento, esprime la percezione di posizioni comuni, suggerisce accordi da verificare

RUOLI DI MANTENIMENTO	OBIETTIVO	TECNICA
Incoraggiatore	Valorizzare le opinioni altrui e confermare ogni persona	È amichevole, affettuoso e sensibile, accetta l'opinione di tutti
Rilanciatore	Richiamare l'attenzione del gruppo sulle reazioni, idee e suggerimenti emersi	Manifesta le proprie impressioni, riespone le opinioni e le impressioni degli altri
Conciliatore	Ricomporre il disaccordo e ridurre la tensione	Fa osservazioni distensive, scherza, convince le persone ad esprimere le differenze
Intermediario	Mantenere la coesione nel gruppo	Propone transazioni su idee, accetta condizioni, ammette errori
Facilita-comunicazione	Mantenere aperta la discussione	Chiede l'opinione di tutti, risponde alle esigenze espresse dal gruppo, ascolta, suggerisce procedure
Custode del fine e dello stile	Far prendere coscienza al gruppo del proprio orizzonte e del suo cammino	Richiama l'obiettivo del gruppo e suggerisce compiti
Ascoltatore	Diventare capaci di un ascolto interessato e attivo	Ascolta e accetta le idee degli altri

RUOLI EGOCENTRICI	OBIETTIVO	TECNICA
Ostacolatore, Dominatore, Playboy, Cacciatore di gratificazioni, Cinico, Gregario	Soddisfare i bisogni personali a spese del gruppo	Un numero infinito di modi di fare scaltri e appariscenti

Dato poi che ogni gruppo è un insieme di individui con esigenze personali, persino quei membri che si considerano maggiormente orientati al compito hanno esigenze emotive che il gruppo deve prendere in considerazione se vuole portare a termine i suoi impegni. All'interno del gruppo deve esserci equilibrio tra le varie forze e tensioni. I *ruoli di mantenimento* si occupano appunto di questo: mantenere il gruppo unito sufficientemente a lungo per portare a termine il suo compito.

Nella vita ordinaria non c'è molta differenza tra ruoli di compito e ruoli di mantenimento, ma di fatto essi svolgono funzioni diverse. Molti interventi e attenzioni rientrano, naturalmente, in entrambe le categorie.

Sebbene i ruoli di compito e di mantenimento siano essenziali per la continuità di qualsiasi gruppo, sono spesso i *ruoli egocentrici* quelli maggiormente evidenti. Per mille motivi — sia consci che inconsci — le persone possono mettere le esigenze personali al di sopra di quelle dell'intero gruppo; e ci vuole molto tempo ed energie per rendersi conto esattamente di ciò che sta accadendo e di come il gruppo stia procedendo. Un esempio è chi blocca sempre ogni proposta, o magari «solamente» qualsiasi proposta fatta da X.

■ *Comunicazione.* Persino nei piccoli gruppi, che privilegiano i rapporti a faccia a faccia, la comunicazione può essere un problema. La gente non sempre ascolta, sente e capisce che cosa si sta dicendo. Nei gruppi più numerosi, o suddivisi in piccole unità, i problemi possono essere ancor più gravi. È importante, quindi, che i *canali di comunicazione* siano chiaramente definiti e resi efficienti; diversamente i membri potranno sentirsi isolati e alienati.

L'informazione — il contenuto della comunicazione — è potere e chi la possiede, anche con le migliori intenzioni del mondo, sarà in una posizione di dominio.

Se i gruppi vogliono funzionare davvero, l'informazione deve essere accessibile a tutti coloro che lo desiderano attraverso sistemi di raccolta a schede e biblioteche adeguate alle richieste del gruppo, di facile lettura, con il materiale ordinato in modo semplice e comprensibile. I modi incomprensibili di schedare il materiale e la confusione in ufficio sono elementi importantissimi di antidemocrazia nei gruppi.

Uno dei modi migliori per immagazzinare, condividere le informazioni e facilitare la comunicazione, consiste nel preparare dei *resoconti* sugli aspetti del problema in esame o sugli avvenimenti recenti. Questi possono essere preparati per uso interno del gruppo o pubblicati. Gli incontri potrebbero cominciare con un momento informativo per ricollegarsi ai contenuti dell'ultima riunione, o almeno ricordarli. A loro volta, le persone possono specializzarsi su un'area precisa o su un argomento, e fungere da fonte di informazioni per gli altri. Piccoli gruppi di lavoro, che ricercano insieme le decisioni da prendere e insieme si confrontano per elaborare una strategia, possono contribuire a garantire che il gruppo faccia il miglior uso possibile delle informazioni individuali e collettive.

In molti gruppi, la maggior parte dei contenuti — e perciò del valore dei contributi dei singoli — va persa perché i membri non prestano attenzione, non capiscono completamente che cosa si sta dicendo, oppure sono troppo occupati a pensare alle loro risposte. Le *tecniche per regolare la discussione* riportate ai nn. 31-35 sono utili per risolvere alcuni problemi di questo tipo.

■ *Influenza e presa di decisioni.* Se una persona nel gruppo ha una certa influenza su qualsiasi altra, ne diventa il *leader,* e il gruppo assume un certo tipo di struttura gerarchica. Nei gruppi democratici ogni membro ha più o meno la stessa influenza su tutti gli altri. Ovviamente, all'interno di un gruppo gerarchico molte persone hanno una notevole influenza ma non vengono considerate leader, e all'interno di gruppi democratici ci sono persone la cui influenza è, per varie ragioni, maggiore o minore dell'influenza degli altri. Una influenza alla pari è un obiettivo fumoso anche per la maggior parte dei cosiddetti gruppi democratici.

Un problema nasce dal fatto che si può influenzare o essere contemporaneamente influenzati solo da un piccolo numero di persone. E benché l'influenza possa essere trasmessa attraverso intermediari, la sua forza diminuisce e alla fine scompare.

La struttura di un gruppo e i suoi modelli di influenza sono strettamente legati al come vengono prese le *decisioni* al suo interno. Le persone al fondo della gerarchia, che non possiedono né informazioni sufficienti né un'adeguata influenza, saranno considerate, da chi sta gerarchicamente in alto, come incapaci di prendere qualsiasi decisione. Chi decide, invece, non tarderà ad acquistare molto più potere di quanto già non ne abbia. (Questo è uno dei motivi per cui, persino in democrazia, la gente posta sull'ultimo gradino si sente così spesso alienata e impotente). Il modo con cui si prendono decisioni è davvero democratico solo quando ciascuno dà il proprio contributo sulla base di una influenza «informata», e quando ogni contributo *è* considerato equamente.

■ Una parola sul *consenso.* È diventata una parola magica, un termine vago, interpretato spesso come un totale accordo da parte di tutti su ogni punto di una decisione. Consenso non significa necessariamente accordo totale; in effetti, se capita, c'è da meravigliarsi.

Consenso invece è un accordo generale all'interno del gruppo, tale che ciascuno è d'accordo ad andare avanti nella direzione decisa. Consenso significa che anche quei membri che non la ritengono una gran decisione, sono disposti a proseguire nella linea intrapresa senza brontolare o cercare di tergiversare o cambiare la decisione. Una decisione basata sul consenso — come ogni decisione presa da un gruppo — implica un contratto, un accordo, secondo cui tutti i membri si conformeranno ad essa.

Le *tecniche di decisione* riportate ai nn. 36-38 possono aiutare i gruppi a vedere come si arriva a una decisione e come viene esercitata l'influenza.

ESERCIZI PER L'OSSERVAZIONE DEL GRUPPO

28. Viaggio dentro il gruppo

Obiettivo. Fare in modo che vengano in superficie le forze che agiscono nel gruppo e i ruoli che *si* assumono, in un gruppo di 10-24 persone.

Materiale. Una sedia per ciascuno; metà disposte in un cerchio interno, metà in un cerchio esterno.

Tempo. Almeno 30 minuti.

Procedimento. I partecipanti sono divisi in due gruppi uguali. Il gruppo *A sta* nel cerchio interno e ha un argomento da discutere entro un limite di tempo. Il gruppo *B* siede nel cerchio esterno e osserva la discussione del gruppo *A*. Le istruzioni al gruppo *B* vengono date in modo che il gruppo *A* non senta. Tali istruzioni varieranno secondo l'esperienza del gruppo: ad esempio, ogni membro del gruppo *B* osserva l'emergere nel gruppo A di ruoli specifici come il conciliatore, il dominatore, il chiarificatore; oppure ciascun membro del gruppo *B è* incaricato di osservare il comportamento di un membro del gruppo *A.*

Se il tempo *è* sufficiente, dopo la verifica, i gruppi possono scambiarsi di posto.

La verifica riesce meglio se il gruppo *A* valuta la discussione per primo, seguito dal gruppo *B* e dalla sua valutazione.

Ai membri del gruppo *A* può esser distribuito il foglio per *l'Autoanalisi dei ruoli (n.* 30) da riempire individualmente; se a ciascun membro del gruppo *B è* stato dato l'incarico di osservare un membro del gruppo *A,* i due possono discutere in coppia.

Una possibile variante è quella di utilizzare lo stesso gruppo due volte: una volta con il compito di discutere qualcosa che alcuni membri del gruppo conoscono meglio di altri (non violenza, esistenzialismo, manutenzione dell'automobile); e l'altra volta qualcosa su cui tutti hanno più o meno la stessa conoscenza (giochi d'infanzia, vacanze...). Questa variante può gettare un po' di luce sul rapporto tra conoscenza o informazioni e grado di partecipazione.

Osservazioni. È un esercizio di base per studiare gruppi. Infatti, permette di confrontare le osservazioni personali dei protagonisti di una discussione con quelle di osservatori. Nel momento in cui si coinvolge nella discussione, il gruppo sotto osservazione di solito dimentica presto la presenza degli osservatori. Il miglior limite di tempo per la discussione è di 10 minuti, ed è bene cercare di osservarlo.

29. Viaggio in mongolfiera

Obiettivo. Vedi n. 28.

Materiale. Vedi n. 28.

Tempo. Circa 30 minuti.

Procedimento. È una variante dell'esercizio precedente. Ciascun membro del gruppo *A* sceglie una professione tra quelle più comuni: parroco, falegname, soldato... Il gruppo *B* osserva il gruppo *A* che sta su un pallone aerostatico. La fantasia e qualche spunto saranno d'aiuto! Il pallone sta perdendo quota e *c'è* ormai poco tempo prima che cada nel mare. Ogni cosa è stata buttata per alleggerire il peso della mongolfiera... Il gruppo *A* deve ora decidere chi di loro deve buttarsi, che è quanto dire chi di loro potrebbe essere utile ai sopravvissuti una volta atterrati su un'isola deserta. Valutare il modo in cui vengono prese le decisioni.

Osservazioni. Più entusiasmante dell'esercizio precedente, può essere impiegato con gente più giovane e con un gruppo meno impegnato!

30. Autoanalisi dei ruoli

Obiettivo. Fare una discussione sui ruoli nel gruppo, permettendo ai partecipanti di cogliere i propri ruoli; aiutare le persone a chiedersi come modificare le loro reazioni nel gruppo.

Materiale. Una penna e un foglio con la *lista di autoanalisi* per tutti.

Tempo. 5-20 minuti.

Procedimento. Ciascuno ha una lista di controllo e impiega 5 minuti per pensare individualmente ai propri ruoli e per compilare le colonne della lista. Specificate che le liste sono di uso personale e non verranno raccolte o discusse.

Sebbene si possa copiare la lista a p. 53, è consigliabile far elaborare un elenco dal gruppo magari dopo una ricerca sui ruoli attraverso un *Brainstorm* (n. 15) e relativa discussione. La lista può essere poi velocemente fotocopiata o ricopiata da ciascuno, eventualmente su fogli a quadretti già preparati coi titoli delle colonne. Un compromesso potrebbe essere quello di usare la lista di p. 53 come base e aggiungere altri ruoli emersi dalla discussione.

Osservazioni. Questa lista va utilizzata solamente dopo una discussione sui gruppi e sulle dinamiche di gruppo o con un gruppo in qualche modo già familiarizzato con l'argomento. Diversamente non sarà capita, dal momento che la distinzione tra *ruoli di compito* e *ruoli di mantenimento* non è ovvia.

Specialmente se la discussione sulle dinamiche di gruppo ha avuto l'aspetto di una conferenza o di una lezione, è importante dare alle persone l'opportunità di verificare come la teoria si applica alle situazioni reali.

C'è però un pericolo di fatalismo: «Io sarò sempre un cinico»; e un pericolo opposto: le persone diventano troppo consapevoli, tese, ipersensibili. L'esercizio fa ricordare e sottolinea che la maggior parte di questi ruoli è presente in tutti i gruppi; molti sono necessari, nessuno è interamente o permanentemente esclusivo di una persona, non si escludono a vicenda. Non c'è niente di sbagliato nel «recitare» un ruolo, lo facciamo sempre nella vita!

LISTA DI CONTROLLO PER AUTOANALISI DEI RUOLI

Ruoli di compito	**Ruoli** che occupo spesso	**Ruoli che** assumo **inadeguatamente**	Ruoli che vorrei assumere
Orientatore			
Cerca-notizie			
Dispensa-notizie			
Cerca-opinioni			
Dispensa-opinioni			
Chiarificatore			
Puntualizzatore			
Sintetizzatore			
Verifica-consensi			
Ruoli di mantenimento	Ruoli che occupo spesso	Ruoli che assumo inadeguatamente	Ruoli che vorrei assumere
Incoraggiatore			
Rilanciatore			
Conciliatore			
Intermediario			
Facilita-comunicazione			
Custode del fine e dello stile			
Ascoltatore			
Ruoli egocentrici	Ruoli che occupo spesso	Ruoli che assumo inadeguatamente	Ruoli che vorrei **assumere**
Ostacolatore			
Dominatore			
Play-boy			
Cacciatore di gratificazioni			
Cinico			
Gregario			

TECNICHE PER REGOLARE UNA DISCUSSIONE

31. La conchiglia

Obiettivo. In gruppi di 5-20 persone intavolare una discussione qualsiasi, a patto che parli una sola persona per volta; focalizzare l'attenzione sulle motivazioni e sull'importanza dell'intervento di ognuno nel gruppo; incoraggiare l'atteggiamento di ascolto nelle discussioni.

Materiale. Un oggetto sufficientemente grande per essere tenuto in mano (tradizionalmente si usava una grande conchiglia); si può utilizzare una bottiglia vuota, una tazza, una pallina da tennis, un libro...

Tempo. Tanto quanto dura la discussione.

Procedimento. I partecipanti siedono in cerchio con la conchiglia sul pavimento o sul tavolo, comunque in mezzo. Unica regola: può parlare solo chi ha

in mano la conchiglia. Chi vuole intervenire va a prendere la conchiglia, torna al proprio posto e parla. Può anche rimanere in silenzio, sempre reggendo la conchiglia. Una volta finito, riporta la conchiglia al centro, a disposizione per l'intervento successivo. Nessuno deve passare la conchiglia direttamente ad un altro.

Osservazioni. Questo procedimento garantisce che parli una sola persona per volta. E, più ancora, che ciascuno possa parlare lentamente, quanto desidera, senza paura di essere interrotto. Ci si può fermare a riflettere per un attimo, o fare qualche minuto di silenzio dopo aver parlato e prima di riporre la conchiglia al suo posto.

È un procedimento che, introdotto in una discussione quando si sta alzando il tono e nessuno ascolta gli altri, può far.miracoli; se ciascuno può parlare con calma, la discussione procede speditamente. Le persone possono facilmente concentrarsi sull'ascolto, piuttosto che sul formulare la loro risposta o aspettare l'opportunità di interrompere.

Una difficoltà che può emergere è la contesa per prendere la conchiglia. Vincere con la forza non è certo meglio che vincere alzando la voce. Se questo accade, si fa passare la conchiglia in cerchio in modo che tutti possano intervenire; oppure la si tiene ferma per un certo tempo, se c'è bisogno di silenzio per pensare. Sebbene questa modifica possa frenare la spontaneità, dà a tutti la possibilità di intervenire — se lo vogliono —, ed evita il pericolo di una scissione dentro il gruppo, dal momento che la discussione assume un altro andamento. Quando le persone parlano a turno, è facile che sia l'intero gruppo a deliberare su un problema o sull'origine del disaccordo stesso.

32. La sedia vuota

Obiettivo. In gruppi da 7 a 30 persone, rendere più ordinata la discussione e incoraggiare l'ascolto; scoprire i ruoli di ciascuno nella discussione.

Materiale. Una sedia a testa più una, di cui 3-5 disposte in un piccolo cerchio all'interno di un cerchio più grande.

Tempo. Tanto quanto dura la discussione.

Procedimento. Una sedia, o al centro o nel cerchio esterno, rimane vuota. I partecipanti non possono spostarsi dal centro all'esterno e viceversa, finché non trovano una sedia vuota. Parla solo chi è seduto al centro.

Osservazioni. In molte discussioni, sebbene si abbia l'impressione di una discussione di *gruppo,* solo poche persone vi prendono parte attiva. Il procedimento drammatizza tale situazione in forma visibile mettendo queste persone al centro. Chi è all'esterno può solo ascoltare la discussione e perciò è in grado di prestare più attenzione. A coloro che stanno al centro viene fatto capire che l'essere stati collocati nel mezzo con il diritto di parlare, priva gli altri di questa possibilità. Di solito c'è uno scambio abbastanza veloce e libero fra i due cerchi.

33. Il dibattito

Obiettivo. In un gruppo di 4-20 persone, rendere più ordinata una discussione troppo vivace o polarizzata, facendo in modo che parli una sola persona per volta.

Materiale. Due sedie vuote, poste l'una davanti all'altra al centro di un cerchio di sedie.

Tempo. Tanto quanto dura la discussione.

Procedimento. Una persona per volta, a caso o a turno, occupa una sedia al centro. Dopo aver espresso la sua versione del «caso» in esame, si siede sull'altra sedia e risponde nel modo in cui immagina risponderebbe un suo avversario. Le risposte devono essere il più obiettive e rappresentative possibile.

Osservazioni. Il mettersi nei panni di un altro, rappresentato dal cambio della sedia, sollecita a cercare la verità dal punto di vista degli altri. Incoraggia l'identificazione, persino la simpatia per l'opinione altrui. Il pericolo è che si ridicolizzi o si faccia la caricatura dell'altro, non prendendo seriamente la sostituzione (vedi *Parafrasi,* n. 21).

34. I gettoni

Obiettivo. In un gruppo di 4-20 persone, rendere ciascuno consapevole del valore del proprio contributo; incoraggiare l'atteggiamento di ascolto in una discussione.

Materiale. 3-6 gettoni (fiammiferi o monetine) per ciascun partecipante.

Tempo. Variabile, ma dovrebbe essere specificato in anticipo.

Procedimento. A ciascuno è dato lo stesso numero di gettoni, calcolato in base al tempo stabilito. Ogni volta che si parla, si butta un gettone al centro. Chi ha finito i gettoni non può più parlare.

Osservazioni. Se ogni intervento è valutato allo stesso modo — per esempio, un terzo o un quarto di tutto ciò che uno può dire durante l'incontro — chi parla deve prima valutare il suo contributo e decidere se vale la pena prendere la parola. Sapendo che chi parla ha fatto questa valutazione, gli altri sono più disposti ad ascoltare, sebbene corrano il rischio di essere distratti dal pensare al proprio intervento. Si può decidere all'inizio che, finiti tutti i gettoni, si parla liberamente.

35. Le schede

Obiettivo. Intensificare, in un gruppo di 10-15 persone, una discussione su un determinato argomento; fornire una struttura per una discussione più partecipata; sviluppare la consapevolezza della diversità e del valore del punto di vista di ciascuno.

Materiale. Una scheda (cm 3 x 5) e una matita a testa, un cartellone, un pennarello, nastro adesivo o puntine, un orologio.

Tempo. Un'ora o un'ora e mezzo.

Procedimento. Si scrive sul cartellone l'argomento da prendere in esame sotto forma di domanda. Dovrebbe essere un argomento il più specifico possibile; qualcosa come: «Qual è il primo passo da fare per cambiare l'istituzione X?», piuttosto che: «Quali cambi operare nell'istituzione X?». Ai partecipanti vengono date delle schede sulle quali scrivere, in 5 minuti, la loro risposta alla domanda. Possono scrivere suggerimenti, domande o semplici frasi.

Le schede, senza nome, vengono raccolte, mescolate e poi fatte passare in cerchio. Ciascuno, prendendo dal mazzo la scheda in alto, deve dire che cosa ne pensa (dopo averla letta ad alta voce). Ci sono due minuti a disposizione: nel primo minuto parla da solo, nel secondo minuto tutti possono commentare la scheda e il commento che ne *è* stato appena fatto. La discussione deve essere interrotta dopo il secondo minuto, anche se diventa vivace.

La scheda commentata viene posta sotto le altre e il mazzo viene passato ad un altro. Se a qualcuno capita la sua scheda, può rispondere a quella che viene dopo. Una volta che le schede hanno fatto tutto il giro, comincia la discussione.

Osservazioni. Il tutto può sembrare complicato o formale. Ma consideriamo che cosa succede: ciascuno pensa per cinque minuti all'argomento (nessuna risposta è immediata); la risposta di ciascuno è scritta (nessuna possibilità di sentire male o, ancor meno, di capire male); la risposta di ciascuno è commentata da un altro senza che sia interrotto per un minuto (favorendo più osservazioni del solito); tutti hanno la possibilità di commentare ogni suggerimento e persino la prima risposta ad esso (c'è un buon raggio di opinioni). La discussione generale alla fine è importante per riflettere su ciò che la prima parte del lavoro ha lasciato scoperto.

ESERCIZI PER L'OSSERVAZIONE DELLE DECISIONI

36. Esercizio NASA

Obiettivo. Esaminare il modo di prendere le decisioni nel gruppo.

Materiale. Un *modulo di decisione* (riportato a p. 58) per ciascuno, più uno per ogni gruppo di sei persone; una penna a testa.

Tempo. Un'ora circa.

Procedimento. Dare un *modulo di decisione* a ciascun partecipante e lasciare 5-10 minuti per mettere in ordine le voci secondo la loro importanza. Non è permessa alcuna discussione.

Formare ora dei gruppi di circa sei persone e dare a uno il compito di fungere da osservatore anziché da partecipante (come alternativa ci potrebbero anche essere degli osservatori esterni). Ogni gruppo deve avere un *modulo di decisione* e ordinare le voci in 20 minuti, come già fatto individualmente.

Alla fine si valuta insieme il procedimento di ciascun gruppo, dando la parola prima agli osservatori e poi ai partecipanti. Vengono lette ad alta voce le risposte corrette, tenendo distinti i fogli individuali da quelli di gruppo. Si toglie un punto per ogni risposta errata. Ora si fa il confronto tra i risultati individuali e quelli di gruppo.

ESERCIZIO NASA - MODULO DI DECISIONE

Siete un equipaggio spaziale messo inizialmente in orbita per un *rendez-vous* con la navicella madre sulla superficie luminosa della luna. Tuttavia, a causa di un guasto meccanico, la vostra navicella è stata costretta ad effettuare un atterraggio d'emergenza a 320 km circa dal punto prestabilito per l'incontro. Durante l'atterraggio le apparecchiature di bordo sono state danneggiate e, dal momento che la vostra sopravvivenza dipende dal raggiungere la navicella madre, dovete scegliere, tra le attrezzature disponibili, quelle essenziali per superare i 320 km che vi separano da essa.

Qui sono elencati 15 oggetti rimasti intatti e non danneggiati durante l'atterraggio. Il vostro compito è di ordinarli in base alla loro importanza al fine di raggiungere con il vostro equipaggio il luogo del *rendez-vous.* Assegnate il numero 1 all'oggetto più importante, il 2 al secondo..., fino al numero 15 per l'oggetto meno importante.

— Scatola di fiammiferi
— Cibo concentrato
15 m di corda di nylon
— Seta da paracadute
— Un elemento di riscaldamento
— Due pistole calibro 45
Un pacco di latte in polvere
2 bombole con 50 kg di ossigeno
Una mappa stellare (costellazione della luna)
Un canotto di salvataggio
Una bussola magnetica
Equipaggiamento di pronto soccorso contenente siringhe
— Una tanica di acqua da 18 litri
Torce elettriche
Una ricetrasmittente ad energia solare.

Se c'è abbastanza gente, i gruppi possono essere variati di numero e struttura. Alcuni, per esempio, possono avere un conduttore autoritario che permette alle persone di parlare solo quando sono interpellate e che raccoglie i punteggi. Se ci sono diverse conduzioni di gruppo, si possono confrontare i punteggi ottenuti in relazione alla loro struttura e ai rapporti preparati dagli osservatori.

Osservazioni. Questo esercizio fa sì che, secondo lo stile della conduzione, emerga la diversa efficienza dei gruppi. Quasi sempre il punteggio realizzato

dal gruppo è migliore di quello individuale. In ogni caso si può valutare l'efficienza di un gruppo alle prese con un compito difficile, rispetto al quale sono già date le risposte giuste, come appunto *nell'Esercizio NASA.* Non c'è possibilità di giudizio soggettivo.

ESERCIZIO NASA - RISPOSTE CORRETTE

Scatola di fiammiferi 15 - Cibo concentrato 4 - Corda di nylon 6 - Seta da paracadute 8 - Un elemento di riscaldamento 13 - Pistole 11 - Latte in polvere 12 - Ossigeno 1 - Mappa stellare 3 - Canotti di salvataggio 9 - Una bussola magnetica 14 - Acqua 2 - Torce 10 - Equipaggiamento di pronto soccorso 7 - Ricetrasmittente 5.

37. Esercizio dell'inondazione

Obiettivo. Esaminare i processi che portano al consenso in piccoli gruppi; valutare il proprio modo di scegliere preferenze e valori; stimolare la capacità di intuire i valori degli altri, per meglio comprenderli.

Materiale. Una copia a testa del *foglio di istruzioni* (p. 62) e un altro per ogni gruppo di quattro persone, penna o matita a tutti, blocco per appunti, orologio.

Tempo. Un'ora o un'ora e mezzo.

Procedimento. Spiegare ai partecipanti che devono prendere una decisione molto grave, scegliendo le voci più importanti, a loro discrezione, in una situazione difficile. Distribuite i fogli di istruzione, fate leggere le voci e lasciate cinque minuti per scegliere in gruppo le quattro più importanti. Avvertite quando manca un minuto allo scadere del tempo.

Dopo che ciascuno ha scelto le quattro voci, dividete i partecipanti in gruppi di 4 o 5: avranno 15 minuti per decidere insieme le quattro voci da salvare come gruppo. Avvertite quando mancano tre minuti allo scadere del tempo.

Ora ciascun gruppo sceglie un portavoce a caso, per esempio l'ultimo in ordine alfabetico. Questi portavoce formano un gruppo a parte al centro e cercano di raggiungere un accordo a nome di tutti. La loro comunicazione, però, viene disturbata dai componenti dei piccoli gruppi, i quali possono parlare e naturalmente ascoltare che cosa sta dicendo il loro portavoce. Essi però, durante l'intera discussione, possono comunicare con lui solo attraverso due messaggi scritti. È importante assicurarsi che ciascun gruppo abbia due fogli e stabilire un limite di tempo di 15 minuti entro i quali i portavoce devono raggiungere un accordo a nome di tutti. È bene concedere alla fine 20-30 minuti, come minimo, per la discussione e la valutazione del risultato.

Osservazioni. Diversamente *dall'Esercizio NASA* (n. 36), non ci sono risposte «esatte»; ciascun gruppo e ciascuna persona decide in base alla propria valu-

ESERCIZIO DELL'INONDAZIONE - FOGLIO DI ISTRUZIONI

Tornate da una vacanza all'estero e scoprite che sta piovendo ininterrottamente da tre giorni nella zona dove voi vivete. Al vostro arrivo sentite un altoparlante della polizia che sta percorrendo la strada per avvertire gli abitanti di evacuare, perché il pericolo che il fiume straripi è imminente. Implorate un poliziotto di lasciarvi andare un attimo a casa vostra, il tempo di prendere alcune cose preziose. Alla fine avete il permesso. Entrate in casa e vi rendete conto che avete al massimo 5 minuti per decidere che cosa portare via e potete salvare solo 4 cose prima di andarvene. Quali dei seguenti oggetti prendereste? Se riuscite, metteteli anche in ordine di importanza.

1. Un lungo poema al quale state lavorando da parecchi mesi e che potrebbe essere ammesso al Premio annuale della «Società di poesia».
2. Un album di fotografie dei primi tre anni di età di vostro figlio.
3. Una radio transistor.
4. Il vestito da sposa della bisnonna che voi/vostra moglie indossò al matrimonio, o che state conservando per quando vi sposerete.
5. Un diario personale che tenete dall'anno scorso.
6. Un veliero in bottiglia che avete fatto all'età di 11 anni, nel periodo in cui siete stato a letto malato per 6 settimane.
7. Una chitarra costosa che conservate da molto e che rende le musiche che suonate migliori di quello che sono in realtà.
8. I registri e i conti del gruppo locale per la pace o gruppo antinucleare, o associazione degli inquilini, o altro gruppo importante per voi.
9. Il vostro paio preferito di scarponcini da passeggio.
10. La vostra rubrica degli indirizzi.
11. Le vostre pagelle scolastiche da quando avete iniziato la scuola media.
12. Un magnifico atlante geografico del 1887 chiesto in prestito ad un amico.
13. Un tappeto prezioso, datovi mentre eravate volontario in Asia e che ha un posto d'onore nel salotto di casa vostra.
14. Un carrello con delle piante molto difficili da coltivare e dalle quali siete appena riusciti a far spuntare i primi germogli.
15. Speciali collezioni di francobolli di vostro padre, francobolli americani commemorativi che datano 1920, di grande valore filatelico.
16. Lettere d'amore del vostro primo vero fidanzato/a.
17. Due bottiglie vecchissime di vino speciale che state conservando per una occasione speciale.

Ricordate: qualsiasi cosa non tratta in salvo verrà quasi certamente distrutta o rovinata dall'inondazione.

Avete 5 minuti per decidere.

tazione. Questo pone tutti sullo stesso piano al momento della decisione. La fase finale, con i portavoce al centro, mette poi efficacemente in luce l'obbligo di questi di rappresentare il loro gruppo e la difficoltà di assicurare che i punti di vista delle minoranze siano accolte nella discussione.

Nella verifica conclusiva con facilità emergono tre problemi: se si può raggiungere un consenso su tematiche che sono per loro natura squisitamente personali (e come queste si ricollegano alle questioni di tattica politica o strategica,

che sono anche, spesso, personali); se i membri del gruppo sono moralmente tenuti ad accettare le decisioni prese nell'accordo; se tentare di raggiungere un accordo sia meglio o peggio che procedere ad una votazione.

38. Le scelte prioritarie

Obiettivo. Far sì che tutti i partecipanti prendano parte alle decisioni relative alle scelte prioritarie del gruppo.

Materiale. Carta e penna per ognuno.

Tempo. Variabile, come minimo un'ora.

Procedimento. Simile *all'Esercizio dell'inondazione* (n. 37), si riferisce però al lavoro del gruppo in genere, anziché ad una ipotetica situazione di crisi. È meglio proporlo in un gruppo già affiatato: per esempio, il secondo o il terzo giorno di un corso che dura 5 o più giorni.

L'animatore fa un elenco di 15 possibili attività, basandosi su una discussione previa di gruppo. Ciascuno sceglie le 4 o 5 priorità più importanti, e anche, se vuole, le 4 o 5 meno importanti. In gruppi di quattro o cinque si cerca di trovare un accordo sulle scelte migliori. Subito dopo i portavoce dei gruppi si accordano su un elenco finale a nome di tutti. Anche in questo esercizio la comunicazione tra i piccoli gruppi e i loro portavoce può essere limitata come nel*l'Esercizio dell'inondazione (n.* 37).

Osservazioni. Questo esercizio permette a ciascuno di partecipare alla pari alle decisioni sulle attività e sugli scopi del gruppo. Permette inoltre di vedere e capire come la decisione finale *è* stata raggiunta con il consenso di tutti. Come *nell'Esercizio dell'inondazione,* è bene dare una scadenza di tempo per ciascuna fase dell'esercizio, in modo che le discussioni non si trascinino troppo a lungo.

PROBLEMI E CONFLITTI NELLA VITA DEL GRUPPO

Gli studi sulle dinamiche dei gruppi hanno mostrato delle costanti non solo nello sviluppo positivo di un buon gruppo, ma anche per quanto riguarda la presenza di problemi. Molti gruppi hanno problemi di potere e di leadership, di élite, noia, confusione, manovre sotterranee, mancanza di disciplina, atmosfera negativa o distruttiva. Questi problemi possono venire alla luce in una *verifica* (vedi nn. 22-26). Se poi non vengono affrontati, possono riemergere negli incontri o attività successive, e pregiudicare seriamente il lavoro di gruppo.

■ *Potere e leadership.* Nei gruppi sperimentali, la persona più produttiva in termini di compito *è* considerata dal gruppo come il leader. Tuttavia, dopo una serie di incontri, questa persona — se è ancora giudicata la più produttiva — diventa quella che piace di meno. Ciò mette in luce la posizione ambigua del

leader, la cui produttività è sentita come controllo e provoca risentimento e antipatia.

Si diventa dominanti in un gruppo per molte ragioni.

Ci si può sentire più forti grazie ad un incarico o all'essere più informati su un'attività; si può avere una personalità estroversa e una voce robusta; si possono avere difficoltà psicologiche a tener dentro ciò che si pensa fino al momento in cui chi sta parlando ha terminato; si può essere insensibili ai sentimenti e opinioni altrui o così identificati nell'incarico (o nel proprio ruolo nel gruppo) da diventare impazienti e insicuri.

I problemi di potere e di leadership possono essere affrontati attraverso una *struttura di gruppo in* cui il coordinamento è svolto a rotazione, in modo che una persona a turno si prende la responsabilità dell'ordine del giorno e dello svolgimento dell'incontro. Così si controlla l'iniziativa di chi vuole dominare, e si assicura almeno che tutti possano parlare. Come misura d'emergenza potrebbe essere usato uno strumento che regola la *discussione* (vedi nn. 31-35).

A parte i cambiamenti nella struttura formale, è decisivo instaurare un'atmosfera più calda e rassicurante. Questa può gradualmente aiutare a ridurre le tendenze psicologiche a dominare o a lasciarsi dominare.

Molti esercizi di questo *Manuale* possono essere utili in proposito; allo stesso modo possono contribuire intervalli più lunghi per chiacchierate informali, passeggiate o giochi, l'andare insieme al bar. In casi estremi il gruppo può arrivare al punto di chiedere a colui che domina di andarsene.

La difficoltà più grande consiste nel rendere consapevole ciascuno, compreso colui che tende a dominare, che esiste un «problema». Per farlo emergere si può utilizzare una video-cassetta, oppure registrare semplicemente una discussione o, meglio ancora, chiedere ad un esterno di osservare un incontro di gruppo con gli strumenti di cui si è parlato ai nn. 28-30. Anche l'abitudine di verificare ogni incontro dovrebbe far emergere il problema. Si deve fare di tutto perché nessuno si senta «preso di mira», anche per non provocare atteggiamenti di difesa e di insicurezza. È una questione che va affrontata da tutti — e non solo da chi è visto dal gruppo come «il problema» — per non creare un capro espiatorio.

■ *Élites.* Un'élite è un piccolo gruppo di persone che possiede un certo potere su un gruppo più grande, spesso senza il consenso di quest'ultimo.

Nelle *organizzazioni informali,* le élites possono essere combriccole o gruppi di amicizia la cui coesione si manifesta nell'ascoltarsi l'un l'altro con molta attenzione senza interrompersi, nell'adeguarsi più facilmente gli uni agli altri e nel saper riprendere il punto di vista dell'altro. Dal momento poi che si parlano spesso fuori del gruppo e si consultano di frequenza quando ci sono decisioni da prendere, le combriccole o élites finiscono per avere più potere nel gruppo delle persone che non hanno l'opportunità di contatti informali.

In gruppi grandi e non strutturati, le élites sono quasi inevitabili, ma si può

fare in modo che non acquistino troppo potere adottando strutture democratiche nel prendere decisioni.

In *un'organizzazione molto strutturata,* l'élite tende a istituzionalizzarsi e autoperpetuarsi, soprattutto se sono i dirigenti in carica a eleggere o scegliere gli altri dirigenti o nominare i candidati alla loro successione. Spesso l'influenza di tali élites può essere controllata soltanto formando un nucleo di persone ben organizzate che si incontrano prima delle riunioni e si impegnano a smascherare l'élite durante la discussione.

■ *Noia. La* noia può nascere dal fatto che il lavoro non *è* in sé interessante o dal fatto che le persone sono stanche o alienate. Non c'è niente da fare se un lavoro è noioso; l'unica cosa possibile è proporlo in piccole dosi, alternandolo con attività più stimolanti. È ancora più difficile combattere la noia che scaturisce dalla stanchezza o da una situazione alienante.

Agli inizi nessun incontro di gruppo deve durare più di 75 minuti, e se le persone stanno sedute per tutto quel tempo, ci dovrebbe essere una breve pausa in cui rilassarsi, alzarsi o distendersi. Va assicurato anche un adeguato cambiamento d'aria nella stanza, perché lo star seduti a lungo riduce il livello di ossigeno nel cervello. Una adeguata aerazione è ancor più importante se qualcuno sta fumando. Tè, caffè o altre bevande dovrebbero, se possibile, essere a disposizione; e nel tardo pomeriggio, quando le energie cominciano a mancare, ci potrebbero essere biscotti o altro per uno spuntino.

Se l'alienazione scaturisce dalla mancanza di interesse per l'argomento dell'incontro, la soluzione migliore è tornarsene a casa. Potrebbe anche trattarsi di rifiuto psicologico a partecipare perché c'è confusione circa l'ordine del giorno, perché l'argomento è difficile, perché qualcuno tende a dominare, perché non si hanno informazioni sul tema. I nostri sogni diventano in questo caso più rilevanti che il chiacchierare o il discutere con persone non reali su problemi inesistenti.

Un buon animatore sarà consapevole dell'emergere dell'alienazione ancor prima che diventi un problema. I rimedi consistono nel rivedere l'agenda, fare 10 minuti di pausa, invitare tutti a muoversi e stare in piedi, abbracciarsi e stringersi le mani l'un l'altro con energia (vedi nn. 44-52) o fare qualche gioco veloce. L'uso poi di strumenti visivi come i cartelloni, gli elenchi e *l' o . d. g. murale* (n. 12), permette a ciascuno di seguire ciò che accade, minimizzando il rischio dell'alienazione.

■ *Confusione.* Sono molte le ragioni di confusione negli incontri. Ogni persona pensa in modo diverso e si distingue per la sua capacità di seguire argomenti astratti o cose concrete. Si può alludere a fini opposti e fraintendersi, si può usare un linguaggio o un gergo diverso, si può parlare di persone o idee non familiari agli altri; si può perdere di vista lo scopo dell'incontro o a che punto dell'agenda si è arrivati (supponendo che ce ne sia una). Può accadere

che qualcuno introduca deliberatamente argomenti fuori tema o provochi confusione per mascherare l'insostenibilità delle sue posizioni.

I rimedi alla confusione sono simili a quelli per l'alienazione. Può essere utile l'uso di cartelloni e di un *o. d. g. murale* (n. 12). L'animatore può riassumere e riformulare ciò che si sta dicendo, puntualizzare la situazione e ricordare l'obiettivo della discussione. Può essere utile l'uso di *Parafrasi (n.* 21) o di altre tecniche per regolare la discussione (vedi nn. 31-35). Ciascuno, all'interno del gruppo, dovrebbe esercitare ruoli di mantenimento (vedi p. 46).

■ *Agenda segreta.* L'agenda segreta è un qualcosa che un individuo o una combriccola di persone vuole far discutere al gruppo, ma senza rivelarlo apertamente. Provate, nel bel mezzo della vostra prossima riunione, a chiedervi: «Di che cosa mi piacerebbe si discutesse in questa riunione?». È probabile che di «questo» non si stia discutendo. Spesso, quando qualcuno lascia la riunione insoddisfatto, è perché la sua agenda segreta non è stata inclusa nella discussione. Ovviamente quando si lavora con gli altri si sa di dovere, a un certo punto, arrivare a compromessi; anche perché è impossibile prendere in esame tutti gli aspetti di ogni argomento. Ma un ordine del giorno non rivelato può diventare un problema grave quando qualcuno sposta la discussione su punti apparentemente irrilevanti o comincia a «sabotare» la discussione, risentito perché la sua problematicità è stata trascurata.

Rimedi possibili sono: formulare tutti insieme l'agenda con un *Brainstorm (n.* 15) all'inizio dell'incontro in un clima disteso, di non giudizio; lasciare a metà riunione uno spazio per lamentele e commenti spontanei; fare una verifica dell'incontro alla fine per far emergere tutte le insoddisfazioni (nn. 22-26).

■ *Mancanza di disciplina. La* parola può sembrare fuori moda, ma, come si richiede autodisciplina per essere efficaci a livello personale, così nel gruppo una disciplina è necessaria perché si possano prendere decisioni e realizzarle. È d'aiuto incoraggiare se stessi e gli altri a considerare una decisione presa con il consenso di tutti come un contratto stipulato dai membri del gruppo. È poi una responsabilità individuale e collettiva vedere se la decisione è stata rispettata. Per esempio: se il gruppo si accorda di incontrarsi la settimana successiva alle 18,30 e la maggior parte delle persone arriva tra le 20 e le 21, significa che la decisione sull'orario dell'incontro non è stata presa da tutti, dal momento che non si sono sentiti abbastanza coinvolti, quasi che nessuno avesse tenuto conto anche delle loro esigenze. Può essere un problema di disagio verso il gruppo, ma spesso lascia intendere un diverso modo di considerare le decisioni collettive: come se non avessero niente a che fare con ciascuno.

■ *Atmosfera negativa e di sfiducia.* Si verifica quando ciascuno dà la peggiore interpretazione a ogni parola detta, storce il naso ad ogni proposta o suggerimento e fa degli interventi maliziosi, .magari su singole persone. Le cause di questo clima possono risiedere in un'agenda segreta, nella delusione per il

modo di procedere del gruppo, nell'antagonismo personale o nelle lotte di potere, nella stanchezza, nel fatto che un gruppo è troppo giovane per poter approfondire un determinato tema, o forse quel giorno si sono tutti alzati male dal letto!

L'unico rimedio è rompere in qualche modo la tensione, per esempio, attraverso un momento di sfogo delle frustrazioni, riscrivendo l'agenda, chiedendo ad ognuno di dire qualcosa di positivo su un'idea prima di criticarla, interrompendo con giochi non verbali come il *Cerchio della fiducia (n.* 102), fingendo che ciascuno sia uno straniero e facendo giochi per presentarsi o per distendere il clima, utilizzando esercizi di conferma (vedi nn. 92-99). Se fallisce anche questo, lasciate perdere! Ammettete che l'incontro sta per diventare improduttivo e riprogrammatelo per un altro giorno.

STRUMENTI DI OSSERVAZIONE DEL GRUPPO

39. Schema delle interazioni

Obiettivo. Fornire una rappresentazione facilmente comprensibile della comunicazione orale nel gruppo.

Materiale. Un grande foglio di carta, matita, riga.

Tempo. Variabile.

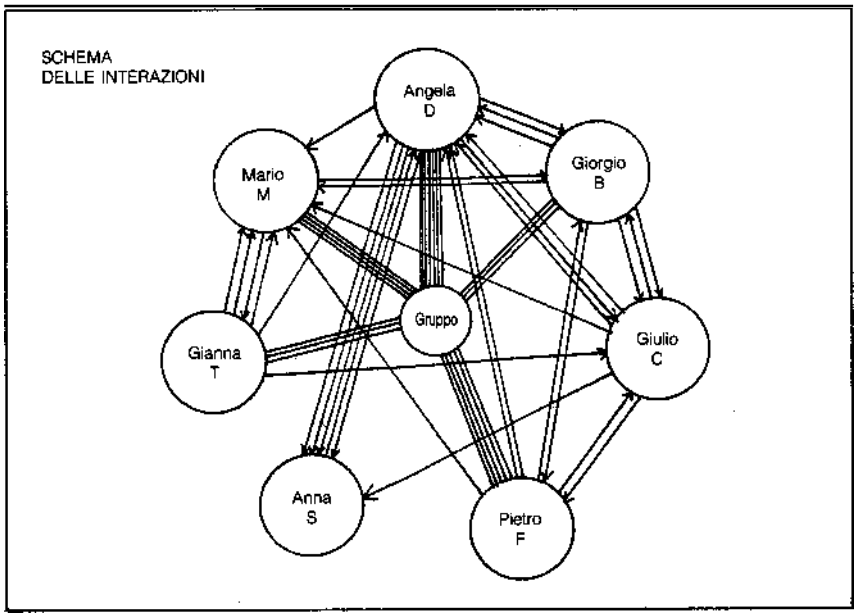
Procedimento. Sul foglio l'osservatore disegna dei cerchi che corrispondono a ciascun partecipante del gruppo, collocandoli su una grande circonferenza immaginaria. Nessun cerchio deve essere direttamente opposto agli altri. Al centro del foglio, un cerchio vuoto rappresenta il gruppo. Ogni intervento fatto nel gruppo, o almeno ogni comunicazione significativa, viene rappresentata con una freccia che va da colui che parla a colui al quale la comunicazione è rivolta. Si individua il destinatario in base al contenuto dell'intervento e alla direzione dello sguardo di chi parla. Se i messaggi sono rivolti al gruppo in generale, allora si rappresentano con linee che da chi parla vanno al cerchio centrale (le linee dirette al centro non sono rappresentate con frecce).

Osservazioni. Questo *schema delle interazioni* viene costruito solo sulla base della comunicazione verbale; va tenuto presente, se viene confrontato con altre tecniche di osservazione del gruppo. La frequenza con cui i messaggi sono indirizzati a un singolo individuo o al gruppo varia notevolmente: è la differenza tra chi parla di *te e* chi parla di *noi* e a *noi, e* dipende da come è percepita l'identità di gruppo.

Nell'esempio riportato sotto, possono essere notati facilmente i vantaggi dello schema delle interazioni: anzitutto contiene gran parte delle informazioni sul gruppo; il numero e la direzione dei messaggi dicono molto sui singoli individui; è facile leggere e capire cosa sta succedendo.

Non importa se le linee si confondono: lo spessore di una striscia dà un'idea

del loro numero. Se gli scambi sono troppo veloci, se ne registra uno ogni due. Il risultato sarà lo stesso. Questa tecnica può anche essere impiegata per esaminare, come campione di una lunga discussione, i primi tre e gli ultimi tre minuti. Se non c'è tempo sufficiente o se c'è troppa confusione, le frecce possono essere omesse. È importante disegnare lo schema di partenza abbastanza grande, altrimenti diventerà caotico.



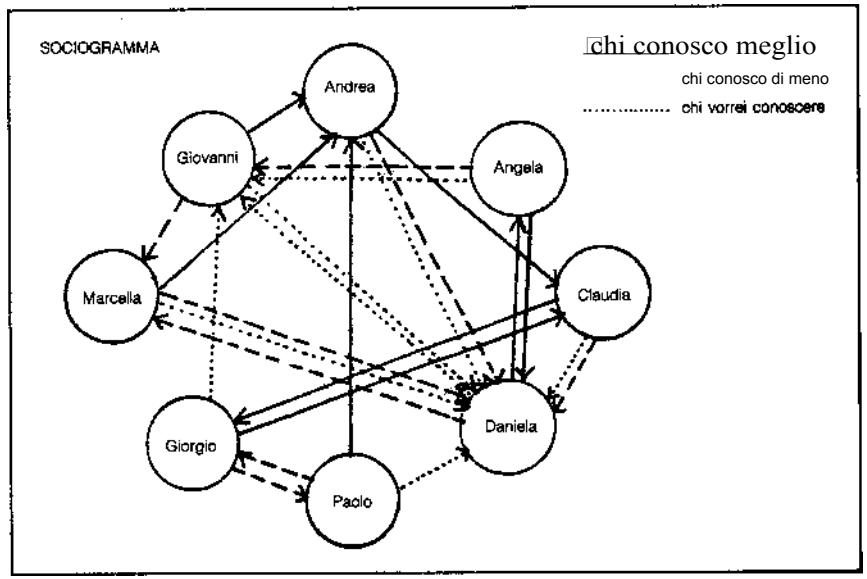
40. Sociogramma

Obiettivo. Rappresentare graficamente le risposte dei partecipanti ad alcune domande sul gruppo.

Materiale. Questionario sugli atteggiamenti nei confronti del gruppo (vedi procedimento), un foglio da disegno, riga, penne colorate.

Tempo. Circa 15 minuti.

Procedimento. All'inizio si chiede ai partecipanti di compilare il questionario sul loro rapporto con gli altri membri del gruppo: «Chi conosci meglio nel gruppo?»; «Chi conosci di meno nel gruppo?»; «Chi, nel gruppo, vorresti conoscere meglio?». Le risposte vanno date disegnando linee di colore diverso con frecce che vanno dirette dal cerchio di chi compila il questionario al cerchio del membro del gruppo prescelto. La preparazione del cartellone è la stessa dello *Schema delle interazioni* (n. 39). Dato che non c'è nessun cerchio centrale, i cerchi possono essere sistemati uniformemente a circonferenza.



Osservazioni. Questo strumento è semplicemente un accorgimento per rappresentare la situazione del gruppo. Nell'esempio in figura, è immediatamente chiaro che Angela e Paolo esistono a stento per gli altri.

Si tenga presente che le domande del sociogramma possono influenzare il futuro del gruppo; e che le persone insicure potrebbero facilmente sentirsi urtate. Qualcuno «meno conosciuto» o che nessuno vuole conoscere meglio, difficilmente aumenta la stima per se stesso. È indispensabile usare questa tecnica con molto tatto.

TECNICHE PER RISOLVERE I CONFLITTI DI GRUPPO

41. Immagini

Obiettivo. Chiarire i punti di vista di «fazioni» che si oppongono in una situazione di conflitto.

Materiale. Due o tre cartelloni, pennarelli o matite colorate, nastro adesivo o puntine.

Tempo. Un'ora come minimo.

Procedimento. Questo esercizio dovrebbe essere impiegato solo se il gruppo è diviso chiaramente in due o tre fazioni. Se le fazioni non sono ben distinte, il disaccordo può essere fatto emergere con una dichiarazione o la risposta a una domanda; in base alla risposta i partecipanti vanno in un gruppo o nell'altro.

Supponiamo che si siano formate due fazioni: *noi* e *loro*. Separatamente si chiede a ciascuno di sviluppare un'immagine «tridimensionale» dell'altra fazione, rispondendo a tre domande e riportando le risposte sui cartelloni:

1) Come vediamo *noi* in relazione a *loro?*
2) Come pensiamo che *loro* vedano *noi?*
3) Come *noi* vediamo *loro?*

Occorre raggiungere un accordo interno alla fazione sulle risposte, prima che siano defmitivamente scritte sui cartelloni.

Ora si accostano i cartelloni uno a fianco all'altro su un muro, e tutti insieme, con l'aiuto di un animatore, si discute una domanda per volta.

Se le fazioni sono di numero pari, si possono formare delle coppie con una persona di ciascuna fazione, con 10 minuti di tempo per discutere le risposte. Poi si combinano altre coppie che discutono per altri 10 minuti e così via finché si è coinvolto l'intero gruppo.

Osservazioni. Rispondere a queste domande permette sia di «scoprirsi» (domanda n. 1) sia di comunicare un feedback (domanda n. 3) rispetto all'altra fazione. Rappresentano il modo in cui si sviluppa la mutua comprensione nei rapporti a faccia a faccia. Le risposte scritte possono essere concordate all'interno della fazione prima di essere confrontate con quelle degli altri.

Questa tecnica presuppone che i conflitti di molti gruppi siano causati da un blocco di comunicazione. La speranza è che, dando luogo a un confronto controllato, il blocco venga rimosso e le persone siano facilitate nel parlare più apertamente e nell'instaurare un'interazione più autentica. Nel caso di un conflitto profondo e polarizzato, può essere necessario un mediatore esterno. Sono altrettanto utili, in un gruppo simile, le tecniche per regolare la discussione (vedi nn. 31-35) e gli esercizi relativi all'emotività e le relazioni affettive (vedi capitolo 5).

42. Valutazione reciproca

Obiettivo. Dare un giudizio più equilibrato sulle scissioni all'interno del gruppo.

Materiale. Cartelloni, pennarelli, nastro adesivo o puntine, orologio.

Tempo. 1-2 ore.

Procedimento. Si usa lo stesso procedimento di *Immagini* (n. 41) per dividere il gruppo in due fazioni. Si danno 15 minuti per valutare l'altra fazione improvvisando tre elenchi: *Aspetti positivi, Aspetti negativi, Suggerimenti costruttivi.* Poi per altri 15 minuti i componenti di ciascuna fazione valutano se stessi. Ogni fazione ha così sei elenchi. Scambiandosi le valutazioni, ogni fazione ha due punti di vista su se stessa: un elenco fatto in proprio e un altro fornito dall'altra fazione. Ancora separatamente si prendono in esame gli elenchi con particolare attenzione ad entrambe le serie di suggerimenti costruttivi. Alla fine le due fazioni si riuniscono, possibilmente come nel n. 41, comunicando a due a due.

Osservazioni. Un *Brainstorm* (n. 15) sulle valutazioni rende capaci di progredire velocemente al di là del «capro espiatorio», e incoraggia a prender atto di qualità positive e suggerimenti costruttivi. Inoltre, si è già ottenuto un accordo all'interno di ogni fazione prima che gli elenchi vengano mostrati all'altra. È da aggiungere che, in un gruppo non troppo diviso, il tentativo di usare questo procedimento e quello di *Immagini* (n. 41) può accentuare la scissione, dal momento che tali esercizi esigono gruppi polarizzati. Essi vanno quindi scelti e utilizzati con attenzione.

43. Chiarimento reciproco

Obiettivo. Permettere alle persone in un gruppo di raccontare i propri *malcontenti* agli altri.

Materiale. Cronometro.

Tempo. Un'ora come minimo.

Procedimento. Questa tecnica va usata in gruppi nei quali non solo esiste una polarizzazione fra due fazioni, ma si *è* anche verificata un'esplosione di antipatie irrazionali e di conflitti reciproci, cosicché c'è una forte tendenza personale all ' antagonismo.

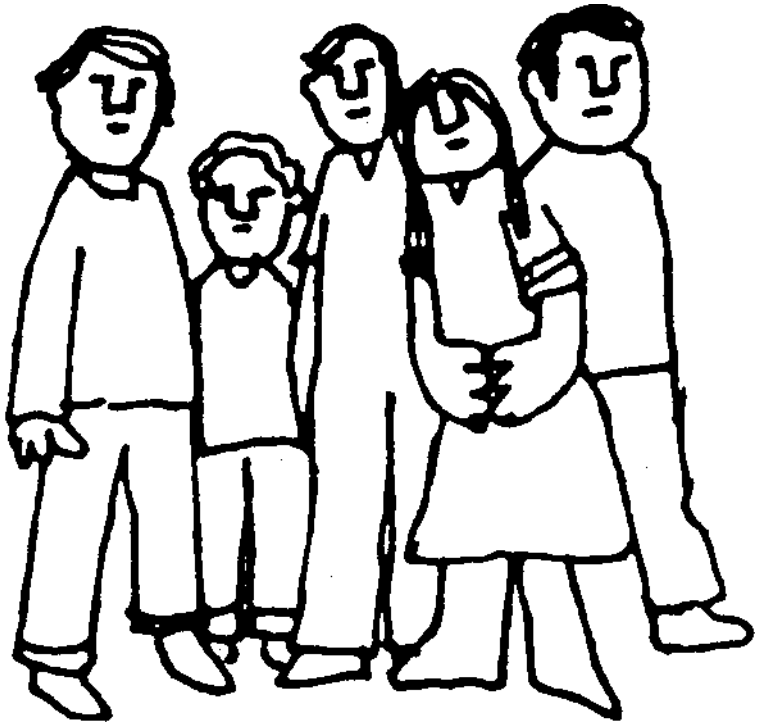
Si forma un cerchio insieme e lo si divide a metà, in modo che ognuno si trovi in piedi di fronte ad un altro su due file parallele. Una persona alla *fine* della fila controlla il tempo. Per due o tre minuti in ogni coppia uno parla e l'altro ascolta, con la massima attenzione e senza fare commenti. Poi ci si scambia i ruoli per altri due minuti. Chi parla dice *una cosa che apprezza dell'altro, una cosa che gli crea difficoltà nei suoi confronti, una cosa che gli piace.* Quando entrambi hanno parlato, le file scalano di una persona per formare nuove coppie. Colui che dà il limite di tempo viene sostituito ogni volta, in modo che anche lui partecipi all'esercizio. Si continua il giro finché tutti si sono incontrati. Alla fine si lascia un po' di tempo per pensare a ciò che si è ascoltato e la possibilità, per chi lo desidera, di dire in gruppo ciò che si è appreso.

Osservazioni. Questo è un modo di dar luogo a una serie di interazioni a due a due. Formando un cerchio e dividendolo, si evita di scegliere la persona che si vuole. L'incontro strutturato permette di far venire alla luce un gran numero di problemi e conflitti. La sicurezza che gli altri ascolteranno e che non contraddiranno, è molto rassicurante. L'inserire un feedback negativo tra due commenti di apprezzamento, aiuta a ridurre l'ansia sentita dalla maggior parte delle persone in una tale situazione.

5

la comunicazione affettiva nel gruppo

CIÒ CHE NON POSSIAMO FARE DA SOLI POSSIAMO FARLO INSIEME



La maggior parte degli esercizi presentati in questo capitolo sono destinati a gruppi non occasionali, che lavorano insieme per un certo periodo. Cercano di costruire collaborazione, fiducia e un'atmosfera positiva. Sono molto utili per un lavoro efficace di gruppo. Gli esercizi vogliono anche essere piuttosto divertenti e distensivi e, una volta ogni tanto, non fanno male neppure a quei gruppi che sono totalmente orientati verso il compito.

Nell'epoca dei satelliti e dei computer, dove si può ottenere tutto subito, si è tentati di pensare che questi esercizi diano risultati immediati e funzionino immancabilmente. Non è così. Sono parte di un processo di apprendimento, non «levette di comando» per conversioni tipo quella di Damasco.

Gli esercizi sono sussidi che hanno lo scopo di instaurare relazioni interpersonali e sono diretti al gruppo. Non sono quindi esercizi per una terapia individuale.

TRASFORMAZIONE PERSONALE E TRASFORMAZIONE POLITICA

Alcuni considerano un training sulla dimensione affettiva come un esercizio cosciente delle proprie nevrosi da parte di nevrotici borghesi, invece di portare avanti un lavoro «reale» (cioè politico). Ma il modo con cui lavoriamo insieme — come abbiamo spiegato nel primo capitolo del *Manuale* — è un elemento significativo per proseguire bene il nostro lavoro «reale», qualunque sia. Cambiare a livello personale è importante, dato che favorisce la ragione pragmatica e dunque favorisce un lavoro più efficace.

Effettivamente gli esercizi centrati sulla struttura affettiva possono aiutare un gruppo, e gli individui in quel gruppo, ad un eventuale cambiamento.

Con questo non si vuole dire che la trasformazione personale sia più importante di quella politica, né che debba precedere la lotta politica e sociale; sarebbe un luogo comune per non fare nulla. Trasformazione personale e politica sono due facce della stessa medaglia, due aspetti della stessa battaglia; in momenti diversi della nostra vita possiamo privilegiare l'uno o l'altro, ma non c'è dubbio che la lotta per un mondo migliore non sia completa senza una trasformazione in entrambi gli aspetti. Ognuno di noi deve raggiungere il suo personale equilibrio tra questi due imperativi di trasformazione. Gli esercizi presentati nel *Manuale* possono aiutarci a distinguere forme organizzative e tattiche che agiscano su entrambi i fronti.

DUE MALINTESI DA SUPERARE PER UN CAMBIAMENTO PERSONALE

Sono due i malintesi più comuni sulla trasformazione della persona e la sua crescita. Il primo consiste nel credere che i nostri modelli comportamentali e la nostra personalità siano determinati da ciò che abbiamo vissuto nell'infanzia; il secondo afferma che dobbiamo comprendere noi stessi e la nostra storia prima di incominciare a cambiare.

Se la nostra infanzia «comanda» la nostra storia, noi non possiamo farci nulla: una visione fatalista che elimina anche l'esigenza di provare a cambiare. Il comportamento e gli atteggiamenti adulti sono certamente influenzati in larga misura da valori, immagini di sé ed esperienze che risalgono all'infanzia; ma solo influenzati, *non determinati.*

I problemi e le scelte che noi affrontiamo fanno parte dell'oggi, e le nostre risposte, per essere efficaci, devono adattarsi al tempo presente. Valori o esperienze passate e presenti possono essere in contraddizione e noi scegliamo ciò che preferiamo sul momento. Molti di noi crescono con una mentalità razzista, militarista o imbevuta di sesso, o ci è stato detto che non siamo capaci di essere pratici e puntuali, non sappiamo organizzarci, né parlare o scrivere articoli o disegnare. Abbiamo tentato, con vari livelli di successo, di cambiare questa mentalità, e questa trasformazione ha toccato il nostro comportamento sia come individui che come membri di un gruppo.

Cambiare a livello personale *è* possibile. Questo tipo di cambiamento non richiede una comprensione profonda del nostro passato, anche se ciò potrebbe costituire un vantaggio. Renderci conto di come agiamo e reagiamo nel presente, è già una condizione sufficiente per ottenere buoni risultati. Rimanendo seduti da soli a pensare, autocontemplandoci, non possiamo andare molto lontano. Invece, insieme agli altri, sforzandoci di superare le barriere, possiamo cambiare e capire di più, comunicando le nostre esperienze e ricevendo un feedback dal gruppo. Il processo di rivelazione e scoperta di sé si verifica quando si agisce in situazioni che lo favoriscono, superando vecchi modelli di comportamento e sperimentandone di nuovi. Questo può avvenire solo in un clima di fiducia e di incoraggiamento. Gli altri rappresentano una sollecitazione dall'esterno, e uno stimolo che convoglia la nostra attenzione, tanto dentro quanto fuori di noi.

APPRENDERE DIVERTENDOSI

Cambiare è segno di vita; ma cambiare, in sé, non significa necessariamente progredire; questo è uno dei miti del nostro secolo. Non sempre si cresce nella giusta direzione.

Un training sull'affettività incoraggia a cambiare in certe *direzioni.* Parte dal presupposto che la maggior parte delle persone condivida l'obiettivo di voler

rispondere in modo adeguato alle situazioni, concentrarsi su ciò che accade, ascoltare gli altri, sviluppare pienamente e usare i propri talenti, vincere la paura, sperimentare la gioia, essere aperti agli altri, essere più felici e più impegnati nel mondo che ci circonda.

È evidente come alcuni di questi obiettivi siano direttamente in relazione con lo stare insieme nel *gruppo;* altri di meno, ma sono ugualmente importanti.

La paura, per esempio, è un'importante causa del comportamento in gruppo: la paura di essere troppo compromessi, la paura di essere feriti, la paura di perdere la propria identità. Individui paurosi potrebbero tentare di boicottare tutto ciò che accade, o stare sulle difensive ed erigere muri attorno a sé per evitare di essere feriti o «schiacciati». Si verifica anche che, a qualsiasi livello di organizzazione, il gruppo tende a chiudersi e a mettersi sulle difensive, considerandosi unico detentore della verità. È un sentimento che ci fa sentire più giusti degli altri ma politicamente impotenti, poiché se non si è aperti e fiduciosi nello stabilire alleanze e compromessi non si giunge a grandi conclusioni. Imparare a controllare la paura infine è una componente vitale e importante nell'azione nonviolenta.

Forse potrà sorprendere, ma la capacità (o l'incapacità) di *provare gioia* e di *divertirsi* è, per un gruppo, altrettanto significativa. A casa, a scuola, sul posto di lavoro si fa una netta distinzione tra «tempo per divertirsi» (dopo la scuola, durante il weekend...) e «tempo lavorativo». Dal momento in cui ci siamo impegnati in attività politiche e sociali, ci è stato insegnato che «la politica è un affare serio», da considerare come «lavoro» piuttosto che qualcosa da cui trarre piacere. Sì, la politica *è* seria; così seria e così importante da essere totalizzante, da abbracciare sia il «lavoro» che il «divertimento». Dovremmo guardarci dalla troppa serietà e credere che quanto più una persona è seria, grave e malinconica, tanto più ha bisogno di divertirsi e provare gioia. Quasi sempre le persone sono disposte ad assumere impegni considerevoli e duraturi, a credere in un'organizzazione o in un ideale, se questo può essere vissuto con soddisfazione e si rivela piacevole.

TRE BISOGNI INTERPERSONALI: INCLUSIONE, CONTROLLO, AFFETTO

Quando si riflette sul modo in cui gli individui entrano in relazione in un gruppo e su come un cambiamento a livello personale può influire sul funzionamento del gruppo stesso, *è* necessario prendere in considerazione tre importanti *aree di esigenze interpersonali:*

— *bisogno di inclusione;*
— *bisogno di controllo;*
— *bisogno di affetto.*

LE TRE AREE DEI

			CONTROLLO In alto o in basso Potere, influenza, autorità dominio		AFFETTO Vicino o lontano Sentimenti personali di intimità, in particolare amore e odio	
			Abdicante	*Autocrate*	*Distaccato*	*Invadente*
Obiettivo consapevole	Mantenere le distanze tra sé e gli altri	Attirare l'attenzione e mettersi in mostra		Essere in cima alla scala gerarchica del potere e del controllo	Mantenere una «giusta» distanza emotiva	Essere trattato in maniera confidenziale, calda
Sentimento in	Tranquillo, riservato, solitario	Rumoroso, cerca la gente, attira l'attenzione su di sé				
Sentimento comune	«Non interesso a nessuno, perciò non voglio rischiare di essere ignorato; me ne starò da parte»	«Malgrado nessuno si interessi a me, attirerò la loro attenzione in ogni modo»				«Le mie prime esperienze affettive furono penose; ma se proverò ancora andrà meglio»
Ansietà principale nei propri confronti						
Principale richiesta rivolta agli altri						

■ *Bisogno di inclusione*

Come individui distinti abbiamo bisogno di essere riconosciuti e presi in considerazione. L'essere in relazione è legato al riconoscimento, all'identificazione, all'importanza e al prestigio: al *bisogno di essere riconosciuti* come individui distinti. *Un'introversione* eccessiva, come un'eccessiva *estroversione* sono gli estremi di un continuum di un comportamento che cerca la relazione.

L'introverso vuole coscientemente mantenere le distanze fra sé e gli altri, non vuol perdere la sua privacy (non vuole rinunciare alla sua intimità) né essere irretito (preso nella rete) dagli altri. Ma, più o meno consapevolmente, gli introversi desiderano che gli altri prestino loro attenzione. La loro più grande paura è che la gente li ignori: «Nessuno si interessa di me e io non voglio correre il rischio di essere ignorato. Rimarrò lontano dalla gente e tirerò avanti da solo», pensano. Hanno l'impressione che «gli altri non mi capiscono». La loro più grande preoccupazione è di non valere nulla.

L'estroverso cerca gli altri e vuole che gli altri lo cerchino. Con il suo comportamento si propone come centro di attenzione: ora con atteggiamenti esibizionisti, ora, più sottilmente, col tentativo di acquisire potere, ora cercando di farsi apprezzare con l'unico scopo di attirare l'attenzione su di sé. Il suo ragionamento inconscio è: «Dal momento che nessuno si interessa di me, farò di tutto perché gli altri mi prestino attenzione».

■ *Bisogno di controllo*

Il comportamento di controllo si riferisce al processo che porta le persone a prendere una decisione, e ai giochi relativi di influenza, potere e autorità. Il bisogno di controllo varia lungo un continuum che va dal desiderio di potere, autorità e controllo sugli altri, al desiderio di essere controllati ed esentati da responsabilità.

Gli atteggiamenti di indipendenza e ribellione indicano una non propensione ad essere guidati, mentre quelli di compiacenza e sottomissione mostrano fino a che punto si accetta un'autorità: un dispotico sergente di un esercito può accettare con piacere gli ordini dal capitano, mentre uno scolaro che fa il bullo può non accettare l'autorità dell'insegnante.

Ai due estremi del continuum del controllo c'è da un lato chi si sottomette e rinuncia a potere e responsabilità e, dall'altro lato, l'autoritario e il dominatore. Chi si sottomette consapevolmente vuole essere liberato da obblighi e non prendere mai decisioni, se lo può fare qualcun altro. Chi si sottomette, inconsciamente ha l'impressione di non essere capace di comportarsi responsabilmente da adulto e che gli altri lo sappiano. Dietro queste sensazioni può esserci ostilità e diffidenza nei confronti di chi potrebbe negare aiuto in situazioni in cui si sentono impotenti.

L'autoritario vuole stare in cima alla gerarchia del potere. Il bisogno di controllare gli altri può esprimersi negli ambiti più diversi, come, per esempio, nella superiorità intellettuale.

Sotto un certo punto di vista non c'è molta differenza tra chi vuole dominare e chi vuole essere dominato; entrambi non si sentono in grado di assumersi responsabilità e temono che gli altri se ne accorgano. Il ragionamento inconscio *è:* «Nessuno pensa che io possa prendere da solo delle decisioni, ma glielo dimostrerò. Prenderò decisioni io per tutti, sempre». Si ha la sensazione di sfiducia verso gli altri.

■ *Bisogno di affetto*

Il comportamento affettivo si accompagna, di solito, a sentimenti intimi tra due persone, specialmente sentimenti di amore e di odio. Nei gruppi si accompagna ad ogni sentimento di un membro verso ogni altro.

Agli estremi stanno, da un lato, coloro che *evitano legami troppo stretti e personali* e, dall'altro, coloro che *vogliono giungere ad una intimità estrema.*

I primi tendono a mantenere i rapporti ad un livello superficiale e distante: «Trovo l'area affettiva molto ardua, ho sperimentato il rifiuto, perciò in futuro eviterò qualsiasi legame di amicizia troppo personale». Per mantenere tale distanza emotiva si attua un comportamento di rifiuto evitando le persone, ci si pone in antagonismo o, più sottilmente, si cerca di essere amichevoli e senza problemi con tutti, ma ad un livello superficiale. Questo preserva dal rischio di diventare troppo intimi. L'ansia più profonda per queste persone è di essere insopportabili: temono di entrare troppo in relazione con gli altri, che potrebbero appunto trovarli antipatici.

Il tipo che ricerca i rapporti personali tenta invece di avvicinarsi molto agli altri e vuole essere trattato molto confidenzialmente. Il suo sentimento inconscio è il seguente: «La mia esperienza affettiva in passato è stata dolorosa, ma forse un nuovo tentativo avrà un esito migliore». Il comportamento per guadagnarsi l'approvazione è personale e ingraziante, intimo e confidenziale; oppure, più sottilmente, può essere un modo per manipolare e punire tentativi di stabilire altre amicizie ed essere possessivi.

FATTORI DI CAMBIAMENTO ALL'INTERNO DEI GRUPPI

Il comportamento di inclusione differisce da quello di controllo per il diverso scopo che persegue. In una discussione, per esempio, colui che cerca potere desidera vincere, mentre colui che assume un atteggiamento di inclusione è interessato a partecipare e magari *è* anche disposto a perdere. Il «burlone» *è* un chiaro esempio di esigenza di inclusione unita ad uno scarso bisogno di potere; «colui che agisce dietro le quinte» è invece l'opposto. Il comportamento inerente al dominio differisce da quello inerente all'inclusione nel senso che ha a che fare con relazioni di potere piuttosto che con vincoli emotivi.

L'immagine fondamentale di sé, relativa a questi tre tipi di bisogni personali, consiste nel percepirsi vuoti e privi di valore, irresponsabili e stupidi, ripugnanti e insopportabili. Il comportamento estremo all'interno di ognuno di questi bisogni personali può essere molto distruttivo oppure rivelarsi utile ad un buon processo di gruppo. Il gruppo, di per sé, può aiutare offrendo ai singoli membri l'opportunità di crescere e cambiare in meglio attraverso il *riconoscimento positivo, la fiducia* e il *calore umano.*

■ *Riconoscimento positivo.* Spesso l'immagine che abbiamo di noi stessi non si è costruita attraverso eventi traumatici, ma attraverso piccole esperienze quotidiane, nelle quali l'idea di noi si è formata e riformata, consolidata o contraddetta.

Uno dei modi migliori per incoraggiare una persona a cambiare è quello di contraddire gli aspetti negativi dell'immagine che ha di sé e di rinforzare, invece, quelli positivi. Una tale conferma deve necessariamente comprendere valori, umanità, bontà, capacità di assumere responsabilità.

La conferma può essere verbale e non verbale, spontanea e strutturata. Per esempio, offrire la possibilità a tutti, prima o poi, di guidare un incontro, conferma il fatto che ognuno può esercitare tale responsabilità. Due elementi particolarmente importanti sono il dar credito, che conferma la fiducia e la responsabilità, e il calore umano, che conferma la bontà, il valore e la simpatia.

■ *Fiducia.* Solitamente, almeno nella nostra cultura, ai bambini si insegna a non fidarsi degli estranei. Da soli poi loro stessi dagli adulti imparano il cinismo.

Nel momento in cui raggiungiamo l'età adulta la paura e la sfiducia sono diventate una parte importante delle nostre reazioni verso gli estranei, gli sconosciuti e i nuovi arrivati, persino in situazioni relativamente sicure. Sentiamo che fidarci di qualcuno e aprirgli una parte di noi stessi potrebbe degenerare in un abuso della fiducia da parte sua. La «miglior» cosa da fare è non fidarsi di nessuno e chiudersi nel proprio guscio. La fiducia è qualcosa di totale: o ci fidiamo di qualcuno fin là dov'è necessario, oppure non ci fidiamo affatto. La fiducia parziale (o meglio la sfiducia parziale) può a volte trasformarsi in un abuso creando così un circolo vizioso. Rompere questo cerchio va spesso contro la nostra educazione e comporta dei rischi.

Gli *esercizi* di questo capitolo hanno lo scopo di creare un clima in cui si possa verificare tale rischio e vincere le nostre abituali paure e sfiducie.

■ *Calore umano.* Ancora più difficile che esprimere fiducia, specialmente per gli uomini, è l'esprimere calore (diverso dalla facile affabilità). L'ambiente violento e competitivo nel quale viviamo rende l'espressione affettiva qualcosa di marginale nella nostra società.

Il calore umano viene comunicato nel linguaggio verbale con parole di apprezzamento, e nel linguaggio nonverbale con atteggiamenti e, a volte, col contatto fisico.

Il linguaggio nonverbale *è* il più eloquente ed è anche quello meno facilmente accettato. Nel linguaggio non verbale si esprime calore soprattutto attraverso

lo sguardo e l'abbraccio. Nella nostra cultura il contatto fisico è legato a tabù di carattere sessuale che rende molto difficile, ad esempio, l'abbraccio tra un uomo e una donna che non siano coppia. Ancor più difficile è abbracciarsi tra due uomini e relativamente difficile tra due donne.

IL SENSO DEGLI ESERCIZI E DELLE TECNICHE

Perché si verifichi la crescita personale devono essere cambiate alcune abitudini, mentre vanno infranti necessariamente alcuni tabù. Gli *esercizi* di questo capitolo intendono creare situazioni che rendano accettabile e facilitino il cambiamento.

Alcuni esercizi sono giochi che incoraggiano le relazioni o comunque scuotono le persone. Giochi come questi partono dal presupposto che la persona è un tutto, con la mente e col corpo, con la fantasia, con i pensieri, i sentimenti e le tensioni. Comunicazione, crescita e cambiamento comprendono tutto questo.

Altri esercizi creano un clima adatto per la condivisione, la conferma reciproca e lo sviluppo della fiducia. L'insieme dei giochi non ha la pretesa di trasformare un gruppo conflittuale e difficile, di gente che notte e giorno cerca potere, in un gruppo felice e disponibile, ma potrà contribuire allo sviluppo di tale processo.

GIOCHI PER INFONDERE ENERGIA

Questi giochi, altamente «energetici», coinvolgono l'attività vocale e/o fisica e possono «scaldare» o sciogliere i partecipanti. Simbolizzano la rottura di barriere, la libertà e il cambiamento. Possono quindi essere utilizzati come introduzione ad un programma o ad una serie di incontri con gente nuova. Particolarmente adatti a tale scopo sono certi giochi come i mimi: un buon sistema per distendersi ed esprimersi.

I giochi più brevi possono essere utilizzati come «momenti ricreativi», durante o dopo una tranquilla fase di discussione o un incontro particolarmente serio. Un cambiamento di tecniche e di clima, al momento opportuno, otterrà lo scopo di rivitalizzare il corpo e la mente. Questo tipo di giochi può inoltre essere proposto durante la pausa per il caffè.

Dal momento che l'attenzione è focalizzata sull'intero gruppo, o sul corpo, questi giochi di «ricupero» sono a basso rischio e non costituiscono pericolo alcuno per le persone del gruppo. Alcuni partecipanti potrebbero tuttavia pensare, almeno inizialmente, che simili esercizi non siano appropriati durante un incontro «serio».

44. Tiro alla fune

Procedimento. Due gruppi tirano gli estremi di una corda immaginaria nel tentativo di portare il gruppo avversario nel proprio campo. La corda non è allungabile.

45. Salto della rana

Procedimento. Si tratta di un gioco molto noto (e comunque risulta piuttosto difficile spiegarlo verbalmente!).

46. Il **drago**

Procedimento. Sei o sette persone formano una fila e ciascuno prende per la vita la persona che sta davanti. La prima persona (la testa del drago) cerca di toccare l'ultima dietro (la coda), mentre questa cerca di evitarlo, senza comunque lasciare la presa. Il gioco può risultare molto spassoso, soprattutto se ci sono tre o quattro draghi in una piccola stanza.

47. Spinte

Procedimento. Si formano delle coppie i cui partecipanti sono posti uno di fronte all'altro e si toccano le mani. Partendo dal centro della stanza ciascuno deve spingere l'altro verso una parete.

48. Ritornelli

Procedimento. Stando in piedi ci si prende per mano e in coro si canta una canzone nota a tutti. Si ripete il «gioco» scambiandosi di posto.

49. Ceffoni

Procedimento. Ogni partecipante si alza in piedi e «schiaffeggia» un altro, naturalmente senza fargli male, finché le parti colpite iniziano a non sopportare i colpi. Il «gioco» può essere eseguito in coppie.

50. Battiti ritmici

Procedimento. Ad occhi chiusi, ciascuno batte in modo rumoroso le mani e i piedi, con un ritmo qualunque. All'inizio si ha l'impressione del caos, ma pian piano il ritmo si stabilizza e diventa alquanto complesso. Si termina quando tutti riaprono gli occhi e il ritmo si smorza.

51. Mattino nella giungla

Procedimento. In piedi ad occhi chiusi, si immagina di essere un animale della giungla. Sta spuntando l'alba e ogni animale comincia a svegliarsi. All'inizio, con molta lentezza, ciascuno fa il verso del proprio animale e gradualmente aumenta l'intensità del simpatico coro mattutino. Mentre si svegliano, gli animali possono «stiracchiarsi» e, una volta svegli, possono iniziare a muoversi nella giungla, salutando gli altri animali.

52. Schiaffi alle spalle

Procedimento. Si sta in cerchio uno dietro l'altro. Tutti insieme si comincia a battere con il palmo della mano (non molto forte) la testa, il collo, le spalle, la schiena, le gambe della persona che si ha davanti.

GIOCHI DI COLLABORAZIONE

Si tratta di giochi a basso rischio, relativamente «energetici», nei quali si lavora insieme. In tutti gli esercizi di contatto fisico l'azione è guidata dal gioco stesso.

Il contatto fisico è incidentale e non è mai lo scopo che si vuol raggiungere. Tali giochi incoraggiano la collaborazione, la fiducia negli altri e consapevolezza di calore umano.

Utilizzate i giochi di collaborazione per riconfermare la solidarietà alla fine di un incontro o di una giornata, o come parte di una serata, o inserendoli nel programma di una giornata dedicata ad esercizi sulla dimensione affettiva, per mettere in evidenza come il gruppo sia di sostegno per ogni individuo. Alcuni degli ultimi esercizi abilitano a correre dei rischi.

I tempi indicati sono approssimativi; alcuni giochi sono così divertenti che possono protrarsi a lungo.

53. Sedersi in cerchio

Tempo. 3-4 minuti.

Procedimento. Si forma un cerchio di dieci persone che stanno una dietro l'altra con le mani sulle spalle di chi sta davanti. Il cerchio deve essere piccolo e perfetto, in modo che la punta dei piedi di ciascuno stia esattamente dietro i talloni dell'altro. Poi, lentamente e simultaneamente (entrambe le cose sono essenziali), ognuno si siede sulle ginocchia della persona che gli sta dietro. Ci vuole un po' di fatica, pratica, poi ciascuno simultaneamente muove prima la gamba sinistra e poi la destra, camminando in modo che il cerchio ruoti su se stesso. Se si riesce a fare tutto questo senza interruzioni *è* per il gruppo una conquista; altrimenti a vincere sarà la... «forza di gravità».

54. La macchina di gruppo

Tempo. 10-15 minuti.

Procedimento. Una persona si trasforma in una «macchina», muovendo ritmicamente una parte del corpo e producendo un rumore meccanico. Prima due persone, poi, gradualmente, gli altri si aggiungono a catena, fino a formare una macchina immaginaria di persone in diverse posizioni: chi batte i piedi, chi agita le braccia come ruote o pistoni, sibilando, fischiando e stridendo. L'animatore può far aumentare la produzione o rallentarla prima delle ferie... Il gioco finisce quando alla sera la «fabbrica» chiude e tutti tornano a casa.

55. Nodi di gruppo

Tempo. 10-15 minuti (a volte solo tre minuti, a volte 20 e forse più).

Procedimento. Tutti in cerchio ad occhi chiusi, si comincia a camminare lentamente verso il centro. Si tende ora una mano, cercando quella di un altro; e poi si fa lo stesso con l'altra mano. Quando tutti stringono due mani, possono aprire gli occhi e tentare di snodarsi senza lasciare la presa. Tutto il gruppo deve collaborare per sciogliere i nodi. Si verificano situazioni molto comiche, finché il gruppo si trova a formare un grande cerchio tenendosi per mano, ma spesso restano nodi, o i cerchi sono due, separati o annodati.

56. Groviglio

Tempo. Circa 15 minuti.

Procedimento. Due persone lasciano la stanza. Tutti gli altri, in cerchio, si prendono per mano e si attorcigliano in modo confuso, chi restando in piedi, chi sedendosi o sdraiandosi sul pavimento, senza mai lasciarsi. Poi rientrano le due persone che erano uscite e cercano di sciogliere il groviglio. Tutto il gruppo collabora al difficile tentativo.

57. Abbraccio **di gruppo**

Tempo. 10 secondi, 10 minuti.

Procedimento. Ovvio! Si forma un cerchio e ci si abbraccia tutti.

58. Risate a crepapelle.

Tempo. 3-10 minuti.

Procedimento. Una persona si stende supina sul pavimento. Una seconda le si stende sopra, sempre supina, appoggiando la testa sullo stomaco della prima. Una terza si stende ancora nella stessa posizione, con la testa sullo stomaco del-

la seconda persona e così via, fino a costituire una catena di corpi. La prima persona ride o esclama «Ah!», la seconda «Ah! ah!» e così via. La risata è contagiosa e un mormorio di risate scorrerà da un capo all'altro della catena. È un modo bizzarro per distendersi, ma se la gente si sente a proprio agio, può voler continuare a rimanere distesa anche dopo che si sono spente le risate.

59. Disegno di gruppo

Materiale. Un grande foglio di carta da poco prezzo, diverse matite colorate e pennarelli, nastro adesivo o puntine.

Tempo. 10-30 minuti.

Procedimento. Collocare il foglio in maniera tale che tutti possano girarvi attorno. Insieme, i partecipanti disegnano un segmento, in modo tale che il disegno di ciascuno si colleghi con quello del suo vicino.

60. Le sardine

Tempo. 15-20 minuti.

Procedimento. Uno si nasconde e gli altri lo cercano. Il primo che lo trova si nasconde con lui, e così via finché si trovano tutti nel nascondiglio. È un gioco che riesce meglio al buio.

61. Vicini ciechi

Materiale. Una sedia a testa.

Tempo. 2-3 minuti per ogni giro.

Procedimento. Disporre le sedie in cerchio. Metà delle persone si siedono a sedie alternate e tengono gli occhi chiusi. Si siedono poi anche gli altri e cominciano a cantare una canzone a loro scelta. Chi sta ad occhi chiusi deve indovinare l'identità del suo vicino di destra. Il gioco riesce se i partecipanti già si conoscono un po' .

62. Avverbi

Tempo. Variabile, fino a 30 minuti.

Procedimento. Uno lascia la stanza; gli altri scelgono un avverbio (es.: disordinatamente, smorfiosamente). Al suo rientro la persona che era uscita chiede individualmente di fare o mimare qualcosa secondo il modo dell'avverbio; per esempio, può dire ad uno: «Allacciati le scarpe nel modo dell'avverbio». Poi tenta di indovinare.

63. Palla a ginocchia

Materiale. Un pallone leggero.

Tempo. Variabile, di solito 5-10 minuti.

Procedimento. Seduti in cerchio sul pavimento con le gambe allungate verso il centro (fino a 15 persone). Le mani appoggiate dietro, sul pavimento, non possono essere mosse. I talloni non devono mai essere sollevati. Il pallone viene passato da ginocchia a ginocchia il più velocemente possibile, cercando di non farlo cadere. Si possono passare contemporaneamente due palloni in direzioni opposte.

64. L'isola

Materiale. Una corda (se la stanza ha la moquette) o un gesso (se il pavimento è lavabile).

Tempo. Variabile, di solito 5-10 minuti.

Procedimento. Disegnate un'isola al centro della stanza, grande a sufficienza per accogliere tutti. I partecipanti stanno in piedi appoggiati alle pareti. Informateli che devono raggiungere l'isola attraversando il mare e portare tutti in salvo. Ci si dirige verso l'isola «nuotando» sul pavimento e aiutando gli altri a raggiungerla finché tutti saranno raggruppati su di essa. Il successo verrà celebrato con un abbraccio di gruppo.

ESERCIZI DI DISTENSIONE

Sono giochi piuttosto divertenti. Il loro scopo è quello di distogliere l'attenzione della persona dai suoi pensieri e dai suoi problemi, dal suo corpo e dagli avvenimenti. Rimuovono le tensioni permettendo così una condivisione più profonda e, di conseguenza, rapporti di fiducia. Alcuni esercizi, come per esempio *Respirazione di base* (n. 67) e *Rilassamento progressivo (n.* 68) (Savasana), non saranno nuovi per chi pratica yoga.

I giochi di rilassamento possono essere impiegati come momento ricreativo all'interno di un gruppo ben funzionante o inseriti come esercizi in un training sulla comunicazione affettiva. Sono giochi che richiedono poche energie e di medio rischio. Alcuni di essi focalizzano l'attenzione su una persona per volta e questo potrà creare difficoltà a qualcuno.

Sedersi in cerchio (vedi n. 53).

65. La cosa

Tempo. Di solito 5-10 minuti.

Procedimento. «La cosa» è un oggetto immaginario che tutti devono plasmare mentre lo si passa dall'uno all'altro: è tutto e niente, infinitamente versatile,

come un pezzo di mastice qualsiasi. L'animatore l'estrae con cura dalla tasca e l'appoggia sul palmo della mano. Poi la tira, la arrotola, la distende, la plasma in un oggetto immaginario o in qualcosa con cui si può giocare. È bene che tutti stiano in silenzio, seduti in cerchio. «La cosa» viene poi passata in altre mani, lanciata o fatta rotolare verso qualcuno che a sua volta la plasmerà secondo la sua immaginazione e così via finché sarà passata nelle mani di tutti. Quando torna all'animatore verrà riposta con molta cura, nella tasca, al sicuro.

66. La maschera

Tempo. Solitamente 5-10 minuti.

Procedimento. Uno dei molti giochi in cui qualcosa «passa». Si gioca stando seduti in cerchio. La prima persona assume un'espressione particolare poi, con le mani, «passa» la maschera alla persona che ha vicino. Questa la indossa (imita chi indossa una maschera) per poi trasformarla in un'espressione diversa e passarla a qualcun altro. Il gioco può svolgersi anche nel chiasso.

67. Respirazione di base

Tempo. 2-3 minuti, o più.

Procedimento. Ciascuno si siede comodamente (possibilmente a gambe incrociate sul pavimento) nel proprio spazio. L'animatore invita tutti a chiudere lentamente gli occhi e ad ascoltare il proprio respiro. Esorta a respirare con regolarità, profondamente, ritmicamente e in silenzio, facendo scendere l'aria dritta nel corpo. Lascia che la gente faccia tutto questo in silenzio, per 2 o 3 minuti o più, poi invita a riaprire gli occhi molto lentamente.

68. Rilassamento progressivo

Tempo. Minimo 10-15 minuti, forse più.

Procedimento. È preferibile fare questo gioco in una stanza riscaldata e con un tappeto. Invitate i partecipanti a togliersi le scarpe, gli occhiali e ad allentare ogni indumento stretto, a distendersi sul pavimento quanto più lontani è possibile gli uni dagli altri. Supini, con le braccia lungo i fianchi, le palme voltate in basso, i pollici attaccati al corpo e i piedi leggermente divaricati. Date le seguenti istruzioni lentamente, sottovoce e con chiarezza, con lunghe pause tra l'una e l'altra: «Assicuratevi di essere in una posizione comoda... il peso equamente distribuito... chiudete gli occhi molto lentamente... respirate con regolarità... profondamente... rilassatevi... sentite il peso del vostro corpo sul pavimento... lasciate andare le vostre spalle, lasciatele affondare nel pavimento... lasciate andare la vostra schiena, lasciatela riposare sul pavimento... sentite che il pavimento vi sta spingendo verso l'alto... voi siete parte del pavimento... rilassatevi... respirate regolarmente... ascoltate il rumore dell'aria che passa attraverso il naso e la gola... fingete di essere un pezzo di una vecchia corda che giace sul pavimento... vi sta avvolgendo una lenta corrente di acqua, calda, limpida, che libera il vostro corpo dalla tensione... scorre sul vostro viso rimuovendo ogni tensione dagli occhi, dalle labbra, dalla lingua, dal mento... lasciate che quest'acqua calda e limpida scorra sul vostro collo, lavando via la tensione, poi sulle spalle e sulle braccia, sui gomiti, sui polsi, sulle dita... lasciatela scorrere sul petto, sul ventre e dietro, giù per la spina dorsale... rilassandovi delicatamente, liberandovi da tutta la tensione... sulle cosce... le ginocchia... i polpacci... le caviglie... e finalmente fuori, attraverso le dita dei piedi... ascoltate il vostro respiro regolare, inspirate ed espirate... inspirate ed espirate... come un'onda sulla spiaggia... immaginate di vedere delle nuvole trasportate dal vento verso l'alto... nuvole bianche in un cielo limpido... guardatele volare... fluttuanti... (più sottovoce) fluttuanti...».

L'animatore rimane poi in silenzio per tutto il tempo in cui le persone rimangono rilassate. Se l'esercizio ha funzionato e le persone si sono veramente rilassate, le loro labbra si dischiudono leggermente, i piedi formano un angolo retto (i talloni uniti e le punte dei piedi divaricate). Lasciate che la gente si «risvegli» e cominci a muoversi, dando tutto il tempo necessario; non esigete fretta. Mentre si svègliano, l'animatore potrebbe suggerire con delicatezza di alzarsi e stirarsi lentamente.

69. Lo specchio

Tempo. 5-10 minuti.

Procedimento. A coppie, in piedi, uno di fronte all'altro. Uno dei due si muove e l'altro lo copia come uno specchio. Il gioco si svolge in silenzio. Poi (potrebbe anche essere una variante) le stesse coppie si siedono, sempre uno di fronte all'altro, e uniscono le mani in modo che le dita e le palme si tocchino, la mano destra dell'uno con la mano destra dell'altro e viceversa. I più piccoli movimenti delle mani, delle braccia, delle dita di uno dei due, vengono «riflessi» dall'altro. L'iniziativa viene presa a turno. È meglio procedere ad occhi chiusi; se ci si muove molto lentamente si ha una strana e rilassante sensazione.

70. Massaggio della pioggia

Tempo. 15-20 minuti.

Procedimento. In gruppi di sette, una persona si distende prona sul pavimento, ad occhi chiusi. Gli altri le si inginocchiano attorno e picchiettano con le dita molto velocemente, usando tutte e due le mani, dappertutto. I colpetti devono imitare il picchiettio della pioggia. È molto rilassante e rianima. Due o tre minuti per ciascuno.

71. Pioggia nella foresta

Tempo. 15-20 minuti.

Procedimento. Uno sta in piedi, ad occhi chiusi, in mezzo a un piccolo cerchio (sei o sette persone). Gli altri lo picchiettano leggermente con la punta delle dita dalla testa ai piedi. È molto piacevole e rilassante. Può essere seguito dal *Cerchio della fiducia* (n. 102), sollevando e facendo oscillare a turno tutte le persone.

72. L'acquazzone

Tempo. 5 minuti.

Procedimento. In piedi o seduti uno dietro l'altro, formando un cerchio, con la punta delle dita delicatamente appoggiate sulle spalle della persona davanti. Ognuno picchietta leggermente con le dita le spalle e la schiena di chi gli sta davanti, mentre vengono date le seguenti istruzioni: «Sta cominciando a scendere una pioggerellina lieve... leggere gocce tiepide cadono sulle vostre spalle... la pioggia diventa un po' più fitta, ora sono goccioloni che scendono spruzzando su di voi... diventano sempre più pesanti... li sentite che picchiano realmente sul vostro corpo... sta diventando un vero e proprio acquazzone, goccioloni che scendono su tutta la schiena... piove più forte, sempre più forte... ora comincia ad attenuarsi... la pioggia sta diminuendo, ora scende una pioggerellina fitta e leggera... pioviggina, le gocce diminuiscono ancora... è finita!». È un esercizio che può creare un notevole senso di unione all'interno del gruppo.

73. Canto di gruppo

Tempo. Da 2 minuti a tutta la notte!

Procedimento. Un modo «originale» per rilassare un gruppo. A piena voce viene particolarmente bene; oppure ciascuno cerca di ronzare a bocca chiusa, mugolando e cantando ciò che vuole, simultaneamente.

74. Ballare e oscillare

Oscillare è particolarmente rilassante, soprattutto a suon di musica (dal vivo o registrata).

75. Racconto di gruppo

Tempo. Da 10 minuti a....

Procedimento. Qualcuno inizia a raccontare una storia e si ferma in un momento cruciale, la persona successiva continua. È bene procedere con un ritmo

vivace. In un incontro di due o più giorni, si può interrompere la storia in un momento emozionante, per continuarla durante l'intervallo successivo.

76. Aneddoto di gruppo

Tempo. 2-3 minuti.

Procedimento. È come il *Racconto di gruppo* (n. 75), ma qui ciascuno dice solo due o tre parole, una frase molto breve. Può diventare un veloce e divertente diversivo, subito prima o dopo la pausa per il caffè, durante un incontro serio e prolungato.

77. Sillabe musicali

Tempo. 2-3 minuti per giro.

Procedimento. Una persona esce. Gli altri si siedono in cerchio e scelgono una parola di tre o più sillabe. La si suddivide in modo che venga assegnata a ciascuno una sillaba («no... vem...bre»). Poi si sceglie l'aria di una canzone ben conosciuta e ciascuno canta la propria sillaba su questo motivo (perciò un terzo del gruppo canterà: «no, no, no»; l'altro terzo: «vem, vem, vem»; l'altro terzo: «bre, bre, bre». Chi è uscito deve indovinare la parola. Non è molto semplice!

78. Pantomima

Tempo. Variabile.

Procedimento. Seduti in cerchio, una persona alla volta, deve mimare un qualsiasi lavoro e gli altri devono cercare di indovinare.

79. Pantomima di gruppo (charades)

Tempo. Da 30 minuti a tutta la notte!

Procedimento. Molto conosciuto.

ESERCIZI DI CONDIVISIONE

Questi giochi creano un clima che favorisce la condivisione di esperienze, sentimenti e informazioni che non verrebbero altrimenti espressi. Aiutano a vedere gli altri in una prospettiva più ampia, come gente con un passato, esperienze recenti, emozioni e speranze. Ci si accorge che gli altri sono più di qualsiasi definizione che possiamo dare in determinate situazioni.

Alcuni giochi possono andare bene ovunque, altri invece vanno inseriti in un training sulla affettività. Si legano bene agli esercizi di introduzione (nn. 1-26),

ma di solito non sono adatti per i nuovi arrivati. Sono giochi a basso rischio; questo è dovuto in parte al «che cosa» si condivide e in parte al grado di coinvolgimento personale che il gioco richiede. Nessuno deve essere forzato a partecipare più di quanto si senta e ci deve essere un'atmosfera incoraggiante. Questi esercizi non richiedono molte energie.

80. Ultime novità

Tempo. Come minimo 30 secondi a testa.

Procedimento. Ciascun membro dice il proprio nome aggiungendo qualche novità positiva accadutagli nell'ultima settimana o nel giorno stesso. Nessun commento o analisi da parte degli altri.

81. Condivisione entusiasmante

Tempo. 30 secondi a testa, come minimo.

Procedimento. Ciascuno, dopo aver detto il proprio nome, dice che cosa lo rende particolarmente contento in quel momento. Può essere qualcosa già accaduto, oppure qualcosa che non si vede l'ora che accada.

82. Cerchio di qualità

Tempo. 30 secondi a testa.

Procedimento. Dopo aver detto il proprio nome, ciascuno elenca le proprie «qualità».

83. Svelamento

Tempo. 30 secondi a testa.

Procedimento. Dopo il proprio nome, ciascuno deve anche menzionare qualche elemento personale e significativo non evidente ad un primo contatto e che vuole che gli altri conoscano.

84. Sensazioni

Tempo. 3-5 secondi a testa.

Procedimento. Ad un certo punto — dopo i giochi o durante l'incontro di gruppo — ciascuno dice con una *sola* parola che cosa prova in quel momento: noia, frustrazione, esaltazione, stupidità, entusiasmo, confusione, rabbia...

85. Oggetti

Tempo. Variabile, almeno 5 minuti a testa.

Procedimento. Qualcuno si offre volontario ed esce. Gli altri scelgono una persona tra loro. Chi è uscito rientra e deve indovinare chi è la persona prescelta, facendo delle domande al gruppo (o individualmente); per esempio: «Se questa persona fosse un'automobile / un fiore / una strada / un libro / una malattia / un dipinto / un colore / un giocattolo / che tipo di automobile / fiore... sarebbe?».

86. Dipinti

Materiale. Fogli a tutti i partecipanti, matite colorate, pennarelli.

Tempo. 30-50 minuti.

Procedimento. Ciascuno ha a disposizione 15-20 minuti per disegnare qualsiasi soggetto. Poi mostra il disegno agli altri e dice qualunque cosa desideri. Come regola generale non si dovrebbero fare commenti, domande o analisi.

87. Mazzo di carte

Materiale. Un cartoncino bianco (una scheda) a ciascuno.

Tempo. Variabile, minimo 20 minuti.

Procedimento. Distribuite a tutti un cartoncino invitandoli a scrivere le risposte a tre o quattro domande numerate su un tema, su esperienze personali, su un ambiente o su opinioni relative a un problema. Raccogliete e mescolate i cartoncini e passate il mazzo in modo che ciascuno possa leggere velocemente la prima osservazione e dire se la condivide. Mettete il primo cartoncino in fondo al mazzo e fatelo di nuovo girare. Questo gioco permette di esprimersi in modo obiettivo e anonimo, aiuta inoltre le persone a rendersi conto che altri hanno le stesse opinioni, esperienze, sentimenti.

88. Le dieci domande

Materiale. Questionari per metà partecipanti (vedi sotto), penne.

Tempo. 30 minuti circa.

Procedimento. Preparate dei fogli con dieci domande. Dividete a coppie i partecipanti e distribuite un foglio per coppia. All'interno di ogni coppia ci si interroga a turno: il primo pone all'altro una domanda per volta, ascolta attentamente la risposta e ogni volta risponde con un «grazie». Ci si può anche tenersi per mano, se ciò dà sicurezza. Poi ci si scambia di ruolo. Dicendo «grazie» dopo ogni risposta, si crea un'atmosfera di rispetto, si concentra l'attenzione sull'altra persona e si riduce l'impulso a fare commenti.

Domande possibili:

1. Che cosa ti è successo di bello la settimana scorsa?
2. Che cosa ti piace di te stesso?
3. Che cosa non ti piace di te stesso?
4. Che cosa ti piace?

5. Che cosa non ti piace?
6. Che cosa mi vuoi dire?
7. Che cosa non mi vuoi dire?
8. Come ti trovi nel gruppo?
9. Come ti vedi rispetto al mondo?
10. Che cosa ti aspetti da questa occasione?

89. Il mio mondo

Materiale. Carta a tutti, matite colorate, pennarelli.

Tempo. Mezz'ora o un'ora.

Procedimento. Come nel *Rilassamento progressivo* (n. 68), ognuno si stende sul pavimento supino, a occhi chiusi e per un minuto cerca di rilassarsi. L'animatore invita i partecipanti a scoprire il mondo che li circonda, tenendo gli occhi completamente chiusi. Senza sedersi i partecipanti annusano, toccano, ascoltano qualsiasi cosa capiti. Poi, lentamente, si siedono, si alzano e si muovono esplorando tutto quello che riescono a toccare. Chi sono le persone con cui mi imbatto? Suggerite di pensare ai colori che li attorniano. Dopo un po' invitateli a riaprire gli occhi lentamente, a prendere fogli e matite e disegnare il proprio mondo. Poi, in cerchio, ciascuno mostra e spiega il suo disegno. Non ci deve essere nessun tipo di analisi da parte degli altri.

90. Silenzio in cerchio

Tempo. 1-10 minuti.

Procedimento. Tutti si siedono silenziosamente in cerchio, magari tenendosi per mano. Dopo un'esperienza indimenticabile o dopo aver fatto dei giochi, se c'è l'atmosfera adatta e le persone non sono né troppo stanche né troppo eccitate o senza fiato, 5 o 10 minuti di silenzio possono costituire un'esperienza profonda e significativa. Il cerchio può rompersi quando da qualcuno parte come una scossa che viene trasmessa a tutti attraverso le mani.

91. La ruota della fantasia

Tempo. Variabile; almeno 20 minuti.

Procedimento. I partecipanti si distendono supini in modo che le loro teste si incontrino al centro di una ruota immaginaria, di cui i loro corpi costituiscono i raggi, protesi verso l'esterno. È una posizione particolarmente intima, anche il bisbiglio più leggero può essere percepito da tutti. A occhi chiusi, ciascuno si rilassa per breve tempo. Poi sottovoce qualcuno dice che cosa riesce a vedere nella sua immaginazione, descrivendo la scena. Qualcun altro si inserisce nella descrizione o ne propone una diversa. Ciascuno immagina la scena nella propria mente. Se anche non viene fuori niente, si rimane distesi ugualmente, rilassandosi e ascoltando il ritmo del proprio respiro. Questo esercizio può essere molto efficace e la fantasia può arrivare a livelli molto profondi. È importante che l'animatore non partecipi.

ESERCIZI DI CONFERMA

Gli esercizi di conferma incoraggiano sia l'autoaffermazione che l'affermazione di gruppo, scoprendo ed esprimendo i lati positivi degli altri e aiutando ciascuno a creare un'immagine positiva di sé. È un processo contrario a quella tendenza polemica, cinica e negativa che mostrano diverse persone.

Gli esercizi sono sia verbali che non verbali. È importante ricordare che la comunicazione avviene a molti livelli: le persone non dovrebbero confermare solo a parole, ma anche attraverso lo sguardo; è il loro atteggiamento globale che dovrebbe essere accolto. In molti casi non si tratta solo di osservare una persona per confermarla, ma di comprenderla nel profondo.

La conferma dovrebbe essere, ma non è sempre così, un elemento normale del contatto interpersonale.

Questi *esercizi* vanno impiegati solo quando le persone si conoscono un pochino e hanno già svolto attività in comune. Alcuni possono essere proposti alla fine di un incontro di gruppo, ma la maggior parte si presta ad essere inserito nel programma di un training sull'affettività, insieme ai giochi di condivisione e agli esercizi sulla fiducia.

Gli esercizi di conferma non richiedono molta energia, ma comportano da un medio ad un alto grado di rischio. Se si vedono considerate in modo positivo, le persone che hanno una immagine di sé prevalentemente negativa, possono sentirsi molto intimidite. Parecchi esercizi richiedono un contatto fisico che può intimidire alcune persone. Non c'è bisogno di dire che l'atmosfera deve essere sincera e per niente forzata.

92. Passeggio in coppie

Materiale. Orologio.

Tempo. 20 minuti.

Procedimento. I partecipanti, a coppie, passeggiano in un luogo tranquillo fuori dalla portata degli altri gruppi, a faccia a faccia e tenendosi per mano, se è di aiuto. Il primo, in 10 minuti, dice tutto ciò che gli/le piace di sé. L'altro ascolta, osservando chi parla per tutto il tempo e senza fare assolutamente nessun commento. Poi si danno il cambio. Ci si distrae di meno se l'animatore tiene il calcolo del tempo e annuncia ad alta voce lo scadere dei dieci minuti.

93. Il **solletico verbale**

Tempo. 4 minuti.

Procedimento. I partecipanti si dividono in coppie; ognuno dice tante cose simpatiche dell'altro quante ne pensa. Questo generalmente fa ridere la persona che ascolta: le parole la solleticano. Dopo 2 minuti si scambiano i ruoli.

94. Una calda coperta

Tempo. 2-3 minuti.

Procedimento. Serve per tirare su il morale a qualcuno, magari uno che è appena rimasto male per una osservazione, o una cosa non riuscita. Oppure i partecipanti lo possono fare a turno. L'intero gruppo, unito sottobraccio, si avvolge attorno alla persona in causa come una calda coperta umana.

95. Il cerchio della condivisione

Tempo. Variabile, almeno 30 secondi o un minuto a testa.

Procedimento. Il gruppo forma un cerchio, con le braccia attorno alla vita o alle spalle. Ciascuno racconta qualcosa che gli o le piace della persona che sta alla sua destra. Può trattarsi di un apprezzamento per qualcosa che è stato d'aiuto al gruppo. Tutti dovrebbero osservare la persona della quale si sta parlando. Si può ricominciare di nuovo il giro, questa volta parlando della persona sulla sinistra.

96. Il **cerchio dell'attenzione**

Tempo. 1 o 2 minuti a testa; potrà occorrere un tempo maggiore.

Procedimento. Questo esercizio può essere sia verbale che non verbale, ma ciò andrà specificato prima. Il gruppo forma un cerchio tenendosi per mano, in piedi o seduti. Si sceglie una persona alla quale vanno indirizzate frasi di interesse, affetto, apprezzamento, e tutto quello che si trova intimamente in lui o lei. Questo può essere fatto da un membro del gruppo alla volta, oppure da tutti insieme come un «bombardamento». Dopo un minuto o due si passa alla persona accanto.

97. Autoconferma

Materiale. Orologio o cronometro.

Tempo. 3 minuti a testa.

Procedimento. Ogni persona, in piedi di fronte al gruppo, parla per tre minuti delle «cose che apprezzo in me stesso». Gli altri osservano chi parla. L'animatore interrompe chi parla allo scadere dei tre minuti. Nessuno deve essere forzato a parlare per tutti e tre i minuti, soprattutto se non si sente a suo agio.

98. Affetto verbale

Tempo. Variabile; un minimo di 2-3 minuti a testa.

Procedimento. Si invitano i membri del gruppo ad esprimere alla persona al centro dell'attenzione tutte le sensazioni positive che provano verso di lei. Questa deve solo ascoltare. Un modo più semplice per la persona chiamata in causa *è* quello di allontanarsi dal gruppo di qualche passo, voltare le spalle e «origliare» che cosa si sta dicendo. Potrebbe essere troppo imbarazzante per l'individuo rimanere al centro del gruppo e guardare negli occhi chi sta parlando di lui.

99. Affetto non verbale

Tempo. Almeno 4-5 minuti a testa.

Procedimento. Molto più efficace *dell'Affetto verbale.* La persona in causa rimane in piedi al centro del gruppo, chiude gli occhi e tutti gli altri le si avvicinano e le esprimono i loro sentimenti positivi non verbalmente, in qualsiasi altro modo. Di solito ci si esprime con gomitate, pacche sulle spalle, carezze, baci. Una tale esperienza di affetto di massa è molto insolita e capita spesso che sia chi riceve questi gesti che chi li compie si commuova. Questa reazione è segno di crescita e di salute psichica. Dopo di ciò una discussione non sarebbe proprio d'aiuto, servirebbe solo a rompere l'atmosfera.

ESERCIZI CENTRATI SULLA FIDUCIA

L'obiettivo di questi esercizi è di sviluppare fiducia all'interno del gruppo e fiducia negli altri, rafforzare tale fiducia e diventare più sensibili alle esigenze del gruppo e degli individui. Ciò significa diventare consapevoli degli altri come di persone viventi con delicati sentimenti umani.

Dal momento che molti di questi esercizi richiedono fiducia e rilassamento, è meglio tenerli per ultimi, a conclusione di un programma basato su giochi ed esercizi sull'affettività. La sera è il momento migliore, perché la stanza può essere più buia, si ha più tempo a disposizione e le persone sono leggermente stanche, più rilassate, e oppongono meno difese.

La maggior parte degli esercizi sulla fiducia, anche se non tutti, sono ad alto rischio, perché fidarsi delle persone significa rischiare di essere delusi; viene inoltre coinvolto il contatto fisico. Se tutti partecipano, l'atmosfera è, di conseguenza, sicura e incoraggiante. Alcuni parteciperanno sempre prontamente, forse

per fare sfoggio davanti a tutti di come ci si deve «fidare»; è molto facile infatti che nel *Cerchio della fiducia (n.* 102) salti fuori qualcuno che vuole far vedere a tutti la sua temerarietà. In questo caso l'animatore deve assicurarsi che tali esibizioni non intimidiscano gli altri.

Molti esercizi sulla fiducia sono conferme non verbali, oppure esercizi di condivisione; i collegamenti con gli altri esercizi salteranno fuori poi nella eventuale verifica.

100. I ciechi a spasso

Materiale. Bende per gli occhi per metà partecipanti.

Tempo. 20 minuti.

Procedimento. I partecipanti si dividono a coppie e uno di essi viene bendato. L'altro conduce la persona bendata in giro per la stanza o per l'edificio, in modo che lui o lei sentano le cose, percepiscano il loro odore, le tocchino. Dopo dieci minuti, si scambiano i ruoli. È consigliabile utilizzare proprio una benda, perché risulterebbe difficile tenere gli occhi chiusi per dieci minuti.

101. L'incontro

Tempo. 5-10 minuti.

Procedimento. A occhi chiusi tutti camminano lentamente in giro per la stanza, percependo lo spazio che li circonda. Quando incontrano un'altra persona la esplorano toccandola (possibilmente limitandosi al viso, alle spalle, alle braccia e alle mani). Suggerite di esplorare particolarmente il viso, toccando il più leggermente possibile. Quando lo desiderano se ne vanno per conto loro, incontrando poi qualche altro. Se qualcuno vuole rimanere in disparte può appoggiarsi a una parete, ma non deve aprire gli occhi. Potrebbe esser d'aiuto una musica classica di sottofondo.

102. Il cerchio della fiducia

Tempo. 30-40 minuti.

Procedimento. A gruppi di circa dieci persone, in piedi, in cerchio con una persona al centro. Qualche volta può essere utile che le persone che stanno in cerchio abbraccino chi sta nel mezzo, prima di incominciare l'esercizio. La persona in mezzo deve stare esattamente al centro del cerchio, a piedi uniti e interamente rigida, tranne le caviglie. Chiude gli occhi. Il gruppo sta il più vicino possibile; la persona in mezzo si lascia cadere verso l'esterno, cioè addosso alle persone che le stanno attorno in cerchio, le quali la prendono e se la passano delicatamente tutt'intorno. Chi sta al centro deve rimanere rigido e tenere i piedi fissi nella stessa posizione. L'esercizio si svolge in silenzio o con un sottofondo musicale.

Questo esercizio rilassa, e si ha la sensazione di sentirsi quasi trasportati fuori da se stessi, piacevolmente. Può essere un'esperienza molto forte. E molto importante che il gruppo sia abbastanza grande, forte e unito per sostenere il peso della persona. L'obiettivo *non* è far sì che chi sta al centro oscilli il più possibile, ma sospingerlo avanti, indietro e intorno quanto più dolcemente e delicatamente possibile.

Si può concludere appoggiando delicatamente la persona sul pavimento e massaggiandole la schiena prima leggermente, poi più forte; alla fine diminuendo la pressione simultaneamente. Un'alternativa potrebbe essere quella di finire sostenendo la persona con le braccia e cullandola prima di stenderla delicatamente sul pavimento. Il tutto deve essere dolce, silenzioso, delicato e rispettoso, cercando anche di sostenere la testa di chi viene sollevato in modo che non cada all'indietro. Se ad un certo punto uno vuole smettere, può essere sostituito.

103. Massaggio di gruppo

Tempo. Almeno un'ora.

Procedimento. In gruppi di nove persone, a turno ci si stende per terra, ci si rilassa e si viene massaggiati dal resto del gruppo. Cominciando con colpetti leggeri sulla schiena, sulle braccia e poi sulle gambe. Questo battere con la punta delle dita non deve essere né troppo lieve, né troppo forte, come il picchiettio della pioggia. Rilassa e sensibilizza il corpo. Poi un leggero massaggio sulla schiena, sulle spalle, sulle braccia, sulle gambe. A ciascuna persona viene affidata una parte del dorso: le spalle o la schiena oppure il collo. Si comincia leggermente e gradualmente si aumenta la pressione. Si lavora sui muscoli e i tendini, comprimendoli e muovendoli, si percorre la schiena con le mani facendo pressione e muovendosi rapidamente dalla base della spina dorsale fino al collo. Alla fine una persona con le mani percorre leggermente tutto il corpo dalle caviglie fino alla nuca e per parecchie volte lungo le braccia. Un modo alternativo di terminare consiste nel sollevare delicatamente la persona distesa e cullarla avanti e indietro per un minuto prima di distenderla di nuovo. Lasciatela poi per pochi minuti a terra, in modo che si riprenda. Nel frattempo gli altri possono cominciare con qualcun altro.

104. Massaggio da seduti

Tempo. Variabile; almeno 20 minuti.

Procedimento. A due a due, seduti uno di fronte all'altro, magari a gambe incrociate. Uno massaggia e manipola le dita e le mani dell'altro. Applicate una moderata ma decisa pressione particolarmente alla base di ogni dito. Chi è massaggiato, chiuda gli occhi e si rilassi. Se questo avviene, entrambi dovrebbero concentrarsi sul proprio respiro per alcuni minuti, respirando lentamente e pro-

fondamente. Dopo le mani, si tocca delicatamente il viso usando i polpastrelli, massaggiando sulle ossa con delicatezza e decisione, compiendo un movimento circolare. Passate sul cuoio cappelluto e sul collo. Fate attenzione ai muscoli della mascella e a quelli del collo, cominciando sotto le orecchie e collegando il collo con le spalle. È bene massaggiare il viso simmetricamente con tutte e due le mani contemporaneamente.

105. L'arancia

Materiale. Un'arancia a testa.

Tempo. 20-30 minuti.

Procedimento. È primariamente un esercizio di consapevolezza sensoriale, ma si ricollega all'atmosfera degli esercizi di fiducia e ha gli stessi fini. Ognuno ha dieci minuti per percepire e prendere coscienza dell'arancia in tutti i modi: aspetto, odore, dimensione, forma, sapore. Poi lentamente ciascuno la sbuccia, di nuovo con una consapevolezza totale e contemplativa dell'esperienza dello sbucciare. Poi la si assaggia e alla fine a due a due, o in piccoli gruppi, ci si imbocca gli uni gli altri.

106. Chiacchiera con **le mani**

Tempo. 15-20 minuti, forse più.

Procedimento. È un esercizio di percezione e comunicazione. A due a due, seduti l'uno di fronte all'altro, con gli occhi chiusi. Cercate le mani dell'altro, fatene esperienza e comunicate attraverso le mani. Si può comunicare dolcezza o tenerezza, silenzio, rabbia, si può fare un combattimento con i pollici... Dopo di che è bene parlare delle sensazioni provate all'interno delle coppie o in gruppo.

DIALOGHI DI GRUPPO

Il «dialogo di gruppo» è una tecnica ormai consolidata di approfondimento delle relazioni interpersonali in un gruppo, attraverso il confronto verbale di esperienze significative e importanti. La tecnica, che comprende l'ascolto creativo, la condivisione e il silenzio, può essere adatta per sessioni anche molto più corte. Il minimo di tempo richiesto è di una o due ore per seduta. È necessaria un'atmosfera sicura e recettiva e ciascuno deve conoscere almeno un poco gli altri. L'ideale è un gruppo di 8-12 persone. Il gruppo può essere misto o no, comprendere persone di tutte le età. Se sono presenti delle coppie o genitori e figli, è bene che si suddividano in gruppi diversi.

107. Esperienza di dialogo di gruppo.

Tempo. 2 ore.

Procedimento. L'animatore seleziona e prepara una serie di domande (vedi sotto) e mentalmente elabora delle risposte personali. Quando tutti sono seduti comodamente e dopo alcuni secondi di silenzio, spiega le condizioni, pone la prima domanda e dà la propria risposta. Ciascuno poi, facendo il giro, esprime la sua posizione sul problema, e così via fino alla domanda seguente. Chiunque può «passare» e non rispondere alla domanda. Le condizioni sono le seguenti.

— Si parla per sentire e sperimentare, e non per fare della teoria o fornire un'opinione.

— Le risposte vengono date secondo un turno, nessuno si offre volontario.

— La scelta di non rispondere va pienamente rispettata.

— Non c'è nessuna discussione su ciò che i partecipanti dicono.

— Qualsiasi cosa venga detta va presa come una confidenza da mantenere segreta.

L'animatore si considera uno del gruppo, conscio che la concretezza, la chiarezza e l'onestà delle sue risposte daranno un certo tono e spirito all'incontro. Si deve assicurare inoltre che nessuno parli a lungo e che tutti abbiano l'opportunità di partecipare, sempre entro un limite ragionevole di tempo. Non cercate di ammassare troppe cose in molte domande; tre o quattro sono sufficienti, forse troppe per un incontro.

Alla fine dell'incontro si deve prevedere un feedback e una verifica e, se pensano di incontrarsi di nuovo, i partecipanti potranno consigliare all'animatore ulteriori domande. Può essere una buona idea quella di far guidare ogni incontro da un animatore diverso.

Alcune semplici domande:

1. Dove abitavamo all'età di 4-6-8 anni? Siamo in grado di ricordare luoghi rimasti particolarmente vivi nella nostra memoria e che sono stati per noi piacevoli o soddisfacenti?
2. Com'era composto il gruppo familiare o il nucleo al quale eravamo particolarmente affezionati, e come ci trovavamo?
3. Quando eravamo piccoli, chi rappresentava l'autorità per noi e come ne prendevamo gli ordini? Ci ribellavamo e in che modo? Chi o che cosa rappresenta autorità per noi oggi?
4. Dove abbiamo noi autorità e come la usiamo? Come ci facciamo obbedire?
5. Come ci poniamo nei confronti della gente se ci troviamo in situazioni mai vissute prima? Sono cambiate le cose con gli anni?
6. Che atteggiamento abbiamo di fronte agli errori e alle imperfezioni che troviamo in noi, e come reagiamo? Con gli anni, è cambiato il nostro atteggiamento?
7. Che cosa ci fa arrabbiare negli altri e dentro di noi? Come reagiamo a questa rabbia?

8. Quando emergono problemi che coinvolgono gli altri, noi ci arrabbiamo, ci arrendiamo, o cosa? Come abbiamo imparato a comportarci in queste situazioni?

9. Quando eravamo piccoli, quali erano i nostri modelli o eroi, veri o falsi? Che cosa pensavamo di diventare da grandi?

10. Quali ci sembrano le nostre migliori qualità e come vogliamo usarle?

11. Ricordiamo un'esperienza di separazione fisica o psicologica o entrambe dai nostri genitori? Come accadde?

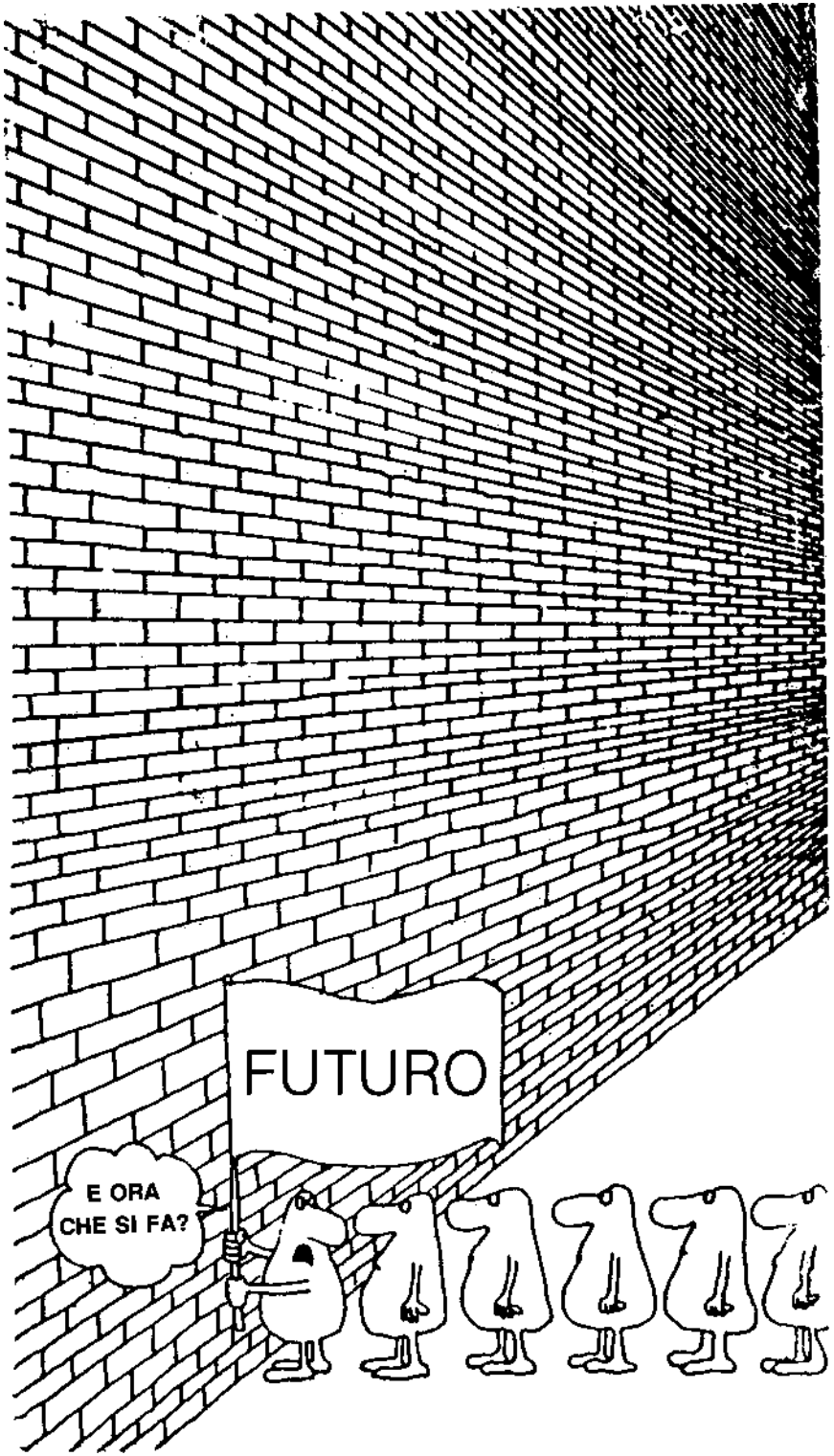
12. Come definiremmo la nostra costituzione fisica se avessimo a che fare con qualche malattia?

13. Ricordiamo una delle prime esperienze in cui abbiamo notato la bellezza della natura o di un'opera d'arte? L'estetica che posizione occupa nella nostra vita e come si collega al significato della vita?

Osservazioni. Dato che molti non hanno mai preso in considerazione questioni di questo tipo, lasciateli tranquilli a confrontarsi e sperimentarsi con gli altri. Può essere un esercizio molto utile considerare e scoprire le risposte a queste domande. Scopo del dialogo è un'amicizia più intima, e una comprensione reciproca e condivisa, non una teoria o una liberazione emotiva, sebbene l'emotività possa essere liberata. Il rischio può essere grande o piccolo secondo gli individui, dal momento che nessuno è forzato a rispondere, non ci sono commenti o analisi, e qualsiasi cosa detta viene considerata una confidenza. È importante sottolineare che non devono esserci commenti, domande, analisi (al di fuori dell'autoanalisi), interpretazioni, teorizzazioni, generalizzazioni. L'animatore dovrebbe gentilmente ricordarlo a chi lo dimentica. Come è difficile far parlare semplicemente l'esperienza!

6

l'immaginazione di gruppo: sogni, ideali, utopie



Le utopie hanno oggi una cattiva reputazione. Il termine utopista suggerisce, innanzitutto, l'idea di una persona che lotta per ideali ridicoli e illusori e, secondariamente, che non fa niente di concreto per realizzarli. Idealista è invece usato in modo più complimentoso e dinamico.

SVILUPPARE L'IMMAGINAZIONE

Sognatori, utopisti, idealisti giocano in realtà un ruolo molto importante nei cambiamenti politici e sociali, anche se non tutti condividono le loro affermazioni. I sogni e gli ideali ci aiutano a vedere le motivazioni di ciò che facciamo e se stiamo agendo in modo giusto. Un ideale è una scena su un orizzonte lontano, il punto d'arrivo di un viaggio di mille miglia che percorriamo poco per volta. Il «viaggiatore» può navigare nei sogni e valutarne il progredire. Le mete possono accomunare più viaggiatori, che potranno aiutarsi a camminare insieme verso un'unica meta.

Continuando l'allegoria: la condizione per sognare *è* essere, al tempo stesso, presbiti e miopi. Chi vede solo lontano non si accorgerà delle cose ovvie e vi inciamperà; il miope, incapace di scorgere l'orizzonte, si perderà per strada.

Lo scopo di queste pagine è di aiutare a sviluppare la capacità di vedere la direzione verso cui si procede e di condividere quella intuizione con altri. L'esercizio *La galleria dei sogni* (n. 108) è lo strumento primario e può essere usato in molti modi, per aiutarci a sognare, a condividere i nostri sogni e a farli diventare realtà.

È facile rilevare la mancanza di ideali presente nella scuola, nel lavoro, nella società, nel mondo. Non è altrettanto facile però proporre delle alternative migliori. Per questo *è* necessario avere un'idea chiara di ciò che è bene e di ciò che potrebbe andar meglio. A tale scopo si richiede *immaginazione* e capacità di sottrarsi per un attimo alle pressioni quotidiane e ai condizionamenti della realtà, e di pensare con chiarezza. Esercizi come *La galleria dei sogni* possono aiutarci a superare le costrizioni che ci oscurano la vista e nascondono possibili ideali. Possiamo sognare, condividere i sogni con altri e forse maturare un ideale comune verso il quale camminare insieme.

FINI, METE, STRATEGIA

Un elemento di questo ideale comune potrebbe poi essere scelto come un *fine a* lungo termine per un gruppo o una organizzazione. Gli *scopi* o *mete intermedie* invece sono mete positive verso le quali il gruppo cammina, una realizzazione personalizzata di un elemento dell'ideale in cui si crede. Ci sono molte mete intermedie prima dell'obiettivo finale, e ciascuna è raggiunta attraverso l'attuazione di una *strategia.* Una strategia, perciò, è il gradino iniziale verso l'ideale finale; ed è l'ideale stesso che informa la strategia e ne permette la verifica (sulla strategia vedi il capitolo seguente).

Le strategie, gli scopi intermedi e quelli finali hanno diverse *unità di tempo.* La società moderna utilizza unità di tempo di tipo tecnologico, pianificando per soli 2-5 anni, dal momento che la tecnologia avanzerà tanto da risolvere i problemi creati dal suo stesso sviluppo. Allo stesso modo, le organizzazioni militari spesso prendono in considerazione solo un futuro di pochi mesi o anni, e reagiscono maggiormente agli eventi più immediati che ai compiti strategici a lungo termine.

È facile cadere in questa *sindrome di azione-reazione.* Se pur sono necessarie «politiche reattive» che magari finiscono per essere *parte* di una strategia, esse non sono sufficienti per raggiungere uno scopo finale. Questi esercizi ci stimolano a non farci prendere da progetti a breve termine, perdendo di vista gli obiettivi finali.

108. La galleria dei sogni (Vision gallery)

Obiettivo. Esercitare l'immaginazione dei partecipanti e la capacità di pensare in positivo; aiutare un gruppo nel maturare un ideale comune; rilevare problemi e ipotesi per una discussione; facilitare l'elaborazione di una strategia o la verifica delle attività.

Materiale. Carta e penna a ciascun partecipante, fogli grandi, matite colorate o pennarelli per ogni gruppo di 4-6 persone, nastro adesivo o puntine.

Tempo. Da un minimo di 45 minuti a un'ora, possibilmente di più.

Procedimento. Presentare l'esercizio in modo che ciascuno venga messo al corrente dell'obiettivo. Sottolineate il valore del pensare e condividere degli ideali. Date 15-30 minuti per scrivere le principali caratteristiche della propria visione ideale della scuola, del sindacato, della fabbrica, del governo locale, della società, ecc.

È importante essere precisi nel presentare il procedimento; è meglio dire: «Come vorrei vedere la società tra 10 anni» dove l'argomento è vasto, anziché parlare della «società ideale». Un altro modo di presentare l'argomento potrebbe essere: «Un giorno della mia vita in una società ideale».

In altre parole, quando si considera una società ideale, si potrebbe pensare

per esempio a un tipo di struttura familiare, a un sistema economico, a un governo, a un'organizzazione di difesa, a una istituzione sociale, a comunità, ecc., che ci piacerebbe realizzare. Dovrebbe essere però un ideale realistico, non un sogno impossibile, dove non si prendono in considerazione le difficoltà per raggiungerlo.

Dopo che ciascuno ha scritto i tratti essenziali della propria visione ideale, si formano gruppi di 4-6 persone in cui si mettono in comune le diverse opinioni. preferibile che tutti per prima cosa leggano le riflessioni scritte, per poi discutere e successivamente tentare di sintetizzare in vista di una visione ideale comune.

È possibile che (con sorpresa di tutti) i «sogni» individuali siano differenti quanto a stile e contenuto.

Di solito il miglior modo di procedere ad una sintesi è di scrivere prima di tutto le cose su cui c'è accordo; questo potrebbe alzare il morale del gruppo e insieme fornire una gran quantità di informazioni. Si discute poi sulle aree di disaccordo.

Si fissa un tempo limite (30-90 minuti) in cui ogni gruppo elabora un cartellone che esprima i «sogni» in comune, e lo appende al muro, come prima fase dell'esercizio.

In seguito, durante le pause e nei più svariati momenti, le persone possono visitare la «galleria dei sogni» e leggere i cartelloni degli altri gruppi. Potrebbe essere d'aiuto discuterne brevemente il significato profondo in assemblea. Il tutto potrebbe poi essere seguito da ulteriori discussioni nei piccoli gruppi, oppure unendo due gruppi e cercando di sintetizzare le loro intuizioni.

Osservazioni. Questo è un esercizio eccellente e può essere usato con molta elasticità in diverse situazioni. Non importano i risultati scritti o l'accordo raggiunto, ma la comune condivisione di ideali e il modo positivo e fantastico di pensare di ognuno. È meglio utilizzare *La galleria dei sogni* all'inizio della vita di un gruppo o di una sessione di studio, in modo che vengano fuori subito le opportune modifiche al programma.

Può servire anche come primo momento di una discussione se c'è difficoltà nel parlare, in quanto spinge gli individui a pensare e ad esprimersi, concentrandosi su possibilità e intuizioni pratiche piuttosto che su astratte teorizzazioni.

109. Gli **scenari**

Materiale. Penna e carta per tutti.

Tempo. 30 minuti o più.

Procedimento. I partecipanti rispondono per iscritto alla domanda: «Come dovrebbe apparire una nuova società/mondo/città/industria/vita tra dieci anni (con considerazioni realistiche), se si verificassero i più ottimistici cambiamenti?». L'immagine ideale può essere scritta come se si trattasse di un articolo per una rivista, che descrive quali saranno le condizioni tra dieci anni o le confronta con

quelle attuali. Si lascino 30 minuti per scrivere e, se richiesto, altro tempo per una discussione di gruppo.

Brainstorm in serie (vedi n. 121)

Sfera di cristallo (vedi n. 119)

110. Brainstorm sul futuro

Materiale. Cartellone a muro, pennarelli, nastro adesivo o puntine.

Tempo. 1-3 ore.

Procedimento. Realizzare un cartellone con cinque colonne secondo le seguenti aree: economica, politica, sociale, personale, altro. Successivamente il gruppo esprime, attraverso una serie di *Brainstorm* (n. 16), le caratteristiche di una buona società o istituzione rispetto ad ogni area. Dopo il *Brainstorm.ogni* voce viene analizzata a turno per verificare i punti d'accordo e le divergenze. I sostenitori di diverse opinioni possono avere un po' di tempo per esprimere i loro punti di vista e le loro ragioni. Infine si mette ai voti ogni proposta.

111. Tempo di immaginazione

Materiale. Vedi n. 111.

Tempo. 3 minuti a testa, più altri 30 minuti.

Procedimento. Per 5-10 minuti ciascuno pensa in silenzio ai tratti di una società ideale o istituzione per lui/lei importante. Poi ciascuno a turno, in 3 minuti, dice al gruppo le proprie idee senza commenti o domande da parte degli altri. Si fa una lista delle idee chiave su un cartellone, così come vengono espresse. Dopo che tutti hanno parlato, inizia la discussione generale sulle idee raccolte e su quanto i partecipanti hanno espresso.

112. Sogni e speranze di gruppo

Tempo. Almeno 30 minuti.

Procedimento. A coppie, si dicono a turno le proprie speranze e sogni prima su se stessi, poi sul gruppo e sul proprio rapporto con il gruppo. Se c'è tempo, le coppie si separano per formarne altre e ripetere il procedimento. Poi due coppie si uniscono e formano un gruppo di quattro con lo stesso compito; infine due gruppi di quattro formano un gruppo di otto e si comunicano sogni e speranze.

Alcuni non sanno dove vogliono arrivare, altri invece lo sanno, ma ciò nonostante finiscono nel posto sbagliato; altri ancora raggiungono la loro meta e poi si rendono conto che dopotutto non è il posto giusto.

Questo può accadere per i gruppi così come, per esempio, per chi viaggia in autobus. La messa a punto di una strategia ci può portare nel posto giusto al momento giusto: possiamo andare all'ufficio trasporti, prendere una mappa dei percorsi degli autobus e un orario, e assicurarci di arrivare alla fermata in tempo. All'interno del gruppo, possiamo elaborare il nostro progetto per il futuro e, cominciando da concreti fini intermedi, assicurarci di fare il passo giusto verso di essi. Naturalmente, come gli autobus possono non funzionare e i percorsi devono cambiare, allo stesso modo le realtà politiche e sociali non sono statiche e le organizzazioni devono cambiare.

Le buone strategie prevedono le attività possibili e altrettante possibili reazioni a esse; perciò non lasciamoci prendere dal panico mentre cerchiamo di raggiungere i nostri fini.

STRATEGIA, CAMPAGNA, TATTICA

Strategia, campagna, tattica: le parole appartengono al linguaggio militare, e secondo alcuni convinti antimilitaristi non dovremmo usarle deliberatamente. Tuttavia, per il momento, queste sono le parole probabilmente più significative ed efficaci che possediamo. Il fatto che siano usate in ambiente militare e da agenzie pubblicitarie non significa che non possiamo usarle a scopi pacifisti e sociali.

Sebbene la strategia sia spesso l'opposto della spontaneità e della flessibilità, non c'è tuttavia contraddizione. Una buona strategia è flessibile, aperta e antidogmatica, incoraggia la creatività e la sensibilità adattandosi agli eventi che si verificano.

Quasi tutti i gruppi hanno diversi tipi di strategie, ma spesso le mettono in pratica senza rendersene conto e senza dichiararle apertamente. Gli incontri di gruppo possono diventare molto confusi, specialmente quando i nuovi membri non sono consapevoli del tacito accordo esistente tra gli altri.

Gli *esercizi* di questo capitolo possono aiutare un gruppo a riflettere per elaborare strategie realistiche e praticabili. Anche se in un gruppo c'è un brillante

«stratega», un vero Napoleone, la sua abilità non sarà pienamente sfruttata se il gruppo non è in grado di comprendere l'intero progetto che si sta elaborando e se non è data a tutti i membri l'opportunità di contribuire all'elaborazione della strategia.

CAMBIAMENTO SOCIALE E MOVIMENTI

In generale una strategia viene definita un piano per cambiare qualcosa. Ha a che fare con un processo dinamico il cui scopo è di creare o migliorare qualcosa o impedire un cambiamento non voluto. Se si tratta di elaborare strategie realistiche, è importante capire *come* avviene il cambiamento sociale e organizzativo, e il ruolo che giocano i movimenti politici o sociali in una tale trasformazione.

I movimenti di cambio sociale iniziano quando diversi individui, più o meno nello stesso momento, o un gruppo, decidono che qualcosa deve cambiare o che tutto deve rimanere tale e quale.

I movimenti si sviluppano a partire da una campagna condotta individualmente o da un piccolo gruppo, attraverso il processo di educazione, progressiva presa di coscienza e pubblicizzazione. Una campagna dà vita a un grande gruppo o a una miriade di piccoli gruppi. Quando questi nuovi gruppi possono minacciare i modi convenzionali di agire, vengono considerati un «movimento».

Il processo attraverso cui piccole attività organizzate (campagne) o gruppi si trasformano in movimenti si può distinguere in due grandi modalità: la *formazione* lenta dei suoi membri e la *lotta* o confronto sociale.

■ *Sviluppo attraverso la formazione.* Se un ideale è veramente «maturo» la crescita del movimento può essere effettivamente molto rapida: si può verificare immediatamente un cambiamento sociale, politico, economico o morale duraturo. Tuttavia di solito il processo è lento. Quando una trasformazione sociale o di altro tipo sembra verificarsi troppo in fretta, è difficile, specialmente con gli attuali mass media, capire se *è* frutto di un'idea giunta a maturazione o di un processo pubblicitario. Ed è impossibile sapere se il cambiamento avvenuto sarà duraturo o temporaneo. Con questo, non si vuol dire che l'azione a breve termine sia inutile, ma solo rendere i gruppi consapevoli che cambiamenti duraturi richiedono un processo lungo e complesso.

Per la crescita di un movimento risulta quindi indispensabile la *formazione* dei suoi membri e dei suoi sostenitori effettivi (attraverso la «presa di coscienza») e potenziali (attraverso la pubblicizzazione delle attività). Questo si può realizzare mediante mass media oppure corsi, filmati, conferenze o tavole rotonde, dimostrazioni, un'adeguata pubblicità all'obiezione di coscienza; praticamente attraverso tutti i canali di comunicazione, convenzionali e non. Il rendersi conto dei risultati raggiunti muta per molti aspetti la consapevolezza delle persone. Ci si accorge che il nostro modo di procedere non è inevitabile o «naturale», ma può essere modificato. All'interno del sistema possono emergere contraddizioni, non-sensi, discrepanze fra teoria e prassi.

■ *Sviluppo attraverso la lotta e il confronto.* La gente può essere coinvolta da un movimento al di là del desiderio di cambiamenti o della paura del nuovo; al di là ancora di una visione utopistica della intera società o di un esclusivo interesse personale.

Quali che siano le ragioni iniziali del coinvolgimento, i cambiamenti diventano parte del processo dinamico di affermazione del movimento secondo *quattro modalità* possibili:

— *ignorare* il movimento, il che diventa sempre più difficile quando il movimento stesso acquista forza;
— *reprimere* il movimento, attraverso l'azione della polizia, la distruzione della sua reputazione morale, ecc.;
— *realizzare* piccole e concrete trasformazioni tramite la costituzione di un comitato di lavoro o anche riforme;
— *arrendersi* del tutto.

Quest'ultimo non succede spesso. Una resa apparente è spesso solo in vista di un ripensamento, un breve periodo di adattamento della gente alle richieste del movimento. Questo si verifica quando al movimento manca una chiara visione di ciò che vuole dopo la sua «vittoria» e, in assenza di nuove iniziative o nuovi modi di fare le cose, si continua ad usare i vecchi modi.

La resa, a volte, porta con sé un periodo di grande agitazione sociale, dove emergono gli estremismi, come durante «il Terrore» dopo la rivoluzione francese o lo stalinismo dopo quella russa. Coloro che sostengono la nonviolenza come base dei movimenti di cambio sociale sentono che solo un approccio nonviolento può minimizzare tale agitazione e disorganizzazione e dare vita a nuove strutture che vengano incontro alle esigenze della situazione.

Ovviamente la maggior parte dei gruppi, persino quelli che si definiscono più rivoluzionari, nelle loro attività quotidiane non pensano realmente in termini di trasformazione sociale. Nondimeno, l'intesa sugli obiettivi finali può aiutare nell'elaborazione di strategie e obiettivi intermedi.

UN POCO DI VOCABOLARIO STRATEGICO E TATTICO

■ Lo *scopo* di un movimento o di un gruppo è il suo obiettivo finale. Dovrebbe essere enunciato in forma semplice e breve, per poter essere condiviso anche da chi non è attivamente coinvolto nel movimento. Lo scopo da raggiungere è spesso utopico ed è meglio vederlo in positivo, come qualcosa che si desidera: la pace, la fine del razzismo, una società democratica e socialista, un mondo ecologico e nonviolento...

■ *Gli obiettivi strategici.* Sono i gradini verso l'obiettivo finale, che si può raggiungere attraverso progetti realistici (né ottimisti, né pessimisti). Esempi di obiettivi sono il disarmo unilaterale da parte di una nazione, l'interruzione degli acquisti da una cooperativa che vende merci di un paese razzista, l'eliminazione degli sprechi, la chiusura delle centrali nucleari...

■ *Gli obiettivi tattici.* Sono realizzazioni limitate, rese possibili da poche azioni specifiche. Gli obiettivi tattici devono essere realistici e raggiungibili in breve tempo, facendo il calcolo delle risorse disponibili rispetto al tempo. Un obiettivo tattico è ciò che una tattica particolare o un insieme di tattiche deve raggiungere per avere successo.

Obiettivi tattici sono, per esempio, l'organizzare una manifestazione per la pace, l'impedire la vendita di merci di un paese razzista o governato da una dittatura, l'allestire un centro locale di assistenza sociale e redigerne lo statuto, l'attrarre l'attenzione della TV su tale attività.

■ *La strategia.* Il piano tramite il quale un gruppo o un movimento sperano di raggiungere un obiettivo si chiama *strategia.* È un *piano d'azione* che coordina e dirige le risorse del gruppo. Perché abbia successo deve ovviamente raggiungere i suoi obiettivi. Il pensiero strategico non può essere appreso da un manuale, ma può essere liberato dall'alone di mistero e reso accessibile. Lo studio di casi storici di successo — e insuccesso — di movimenti per il cambio sociale può essere utile non meno degli strumenti segnalati nelle pagine seguenti.

C'è stato e continuerà ad esserci un forte dibattito teorico e pratico sulle relazioni tra i *mezzi* e i *fini.* Il problema è se dobbiamo usare certe tattiche efficienti nel raggiungere i loro obiettivi, ma ambigue rispetto allo scopo più ampio (o addirittura in contraddizione con esso). Alcuni sostengono che se il fine tattico è necessario per raggiungere quello strategico, allora qualunque mezzo si deve ritenere valido. In altre parole, il fine giustifica i mezzi. Altri invece dicono che mezzi e fini devono essere in armonia e che una tattica (mezzo) non può contraddire l'obiettivo o lo scopo (fine) senza distruggerlo. Può una tattica violenta realizzare una società pacifista? Personalmente crediamo di no.

LA **STRATEGIA E** LA SUA **ORGANIZZAZIONE**

Una strategia non è semplicemente una serie di obiettivi. Include *sequenze, tempi, priorità, responsabilità* per rendere effettive le tattiche, esame delle *risorse,* come pure momenti di elaborazione, analisi e valutazione.

■ *L'analisi politica.* La strategia dipende essenzialmente da un'analisi politica del problema che si affronta e dalle forze politiche in gioco in una data situazione. Una tale analisi, magari con l'uso del *Tachimetro sociale* (n. 114) o di *Analisi del campo di forza* (n. 115), deve essere sufficientemente dettagliata per rilevare tutti gli elementi importanti.

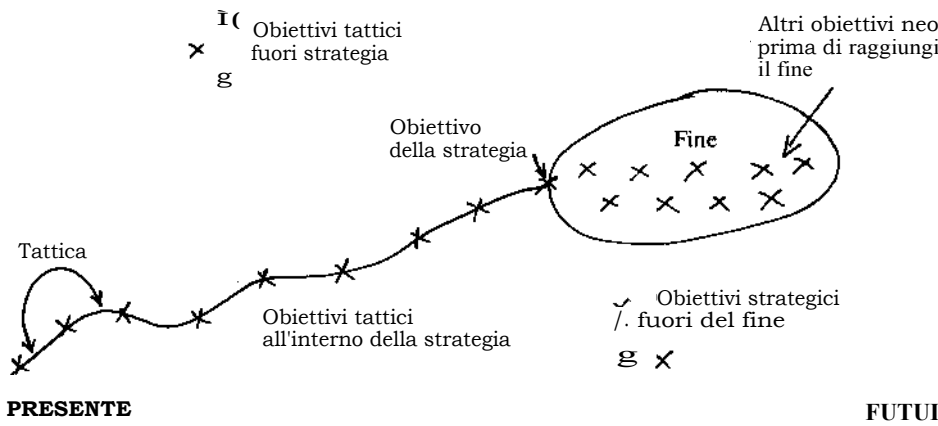
Inizialmente si è tentati di applicare etichette o stereotipi che danno alle varie fonti di potere un'apparente coesione che in realtà non hanno. Per esempio, dovremmo prendere in blocco le persone d'affari e supporre che tutte abbiano la stessa opinione su un problema, quando in effetti hanno differenti punti di vista; oppure dovremmo pensare che tutti gli operai delle industrie militari sostengano la politica di difesa del governo quando, di fatto, molti sono contrari agli armamenti e preferirebbero di gran lunga lavorare su prodotti non militari.

La tendenza a stereotipare gli oppositori (come i sostenitori!) può, al limite, portare ad un approccio del tipo «loro-e-noi» e dare origine a inutili giochi di tiro alla fune.

In realtà entrambe le parti in gioco sono alleanze, non blocchi monolitici. Quando in una situazione si sono identificate tutte le forze di opposizione e di sostegno, vanno identificate anche quelle al centro, perché è attorno a queste che le altre lavorano. Al centro possono esserci individui (leaders di opinione o figure autorevoli) o gruppi. È su questi elementi che va concentrata la maggior parte delle strategie, anche se è importante non concentrarsi su figure di vertice a scapito della costruzione di un consenso di base.

■ *Il progetto.* Non appena le fonti di potere sono identificate, lo scopo del gruppo o movimento deve essere tradotto in un *progetto* organico e questo ulteriormente concettualizzato in piccoli e accessibili piani di intervento *(obiettivi tattici), in* base a una realistica valutazione delle risorse attuali del gruppo, delle sue possibilità operative e della sua influenza nell'ambiente. Considerare ogni obiettivo tattico come parte di una strategia completa per raggiungere obiettivi strategici definiti, riduce il rischio di voler fare tutto insieme.

UN **MODO PER VISUALIZZARE UNA STRATEGIA**



Quando gli obiettivi tattici sono chiariti, si possono esaminare alleanze potenziali o no, e opposizioni. Come può il gruppo aumentare il potere dei suoi sostenitori, conquistarsi il favore delle parti neutrali, ridurre il potere o deviare l'influenza degli avversari?

■ Le *risorse* del gruppo (tempo, danaro e persone) possono essere distribuite nei vari obiettivi tattici. Ogni obiettivo scelto deve essere raggiungibile e le risorse impiegate sufficienti per raggiungerlo. Se così non fosse tutte le energie utilizzate sarebbero sperperate. Non è bene che un gruppo sia sempre coinvolto in battaglie senza speranza; occorre che alcuni obiettivi siano raggiunti con successo, per tener alto il morale. Se si escogita una buona strategia e si scelgono attentamente gli obiettivi, molti di essi saranno raggiunti.

■ È anche importante stabilire il *tempo necessario* per ogni obiettivo tattico. Diversi gruppi di avversari o sostenitori arrivano al punto critico in tempi diversi. Pure le risorse sono disponibili in tempi diversi. Coloro che hanno figli, per esempio, possono essere utilizzati più o meno per metà tempo; l'inverno non è il momento migliore per starsene all'angolo di una strada a raccogliere firme per una petizione.

■ La sequenza degli obiettivi tattici — che include quello di un aumento qualitativo e quantitativo delle risorse — insieme al tempo necessario per le attività stabilite, costituiscono lo *scenario strategico.* Lo scenario sarà continuamente ridefmito col progredire dell'attività e l'emergere di nuovi elementi e nuove priorità. Anche le *Verifiche* (nn. 22-26) devono essere previste specificatamente nella strategia e le informazioni risultanti vanno costantemente incorporate in essa.

■ Per molti versi la conoscenza di una situazione da parte di un gruppo o di un movimento deriva esclusivamente dall'esperienza che si accumula nell'azione. All'inizio di una campagna si possono avere solo informazioni frammentarie. L'unica possibilità consiste nel dare inizio alla campagna e vederne i risultati. (Per esempio, quali gruppi e individui si schiereranno a favore e quali si opporranno). Si diventa consapevoli delle proprie risorse solo quando le si utilizza. È vitale che nel momento in cui l'informazione viene data per certa, venga assunta nella strategia collettiva e non lasciata come «esperienza» che potrebbe essere conosciuta o meno da ognuno e, di conseguenza, usata oppure no. Alcuni gruppi, come alcune persone, non impareranno mai!

STRUMENTI DI ANALISI STRATEGICA

113. Studio di casi

Obiettivo. Impratichirsi nell'analisi di situazioni e iniziative di intervento; analizzare e valutare strategie e teorie sperimentate nel passato.

Materiale. Libri, registrazioni d'archivio, ecc.

Tempo. Probabilmente diverse ore.

Procedimento. Raccogliete esempi chiari e ragionevolmente brevi di una campagna compiuta o in corso. Indagate sul caso e sull'ambiente storico e sociale, sulla base delle *sei aree* seguenti.

1. *Contesto.* Quali erano le condizioni politiche e sociali prima dell'intervento? Che cosa era in gioco? I partecipanti avevano già esperienza di tecniche di protesta e di azione diretta?
2. *Preparazione.* L'azione si è svolta spontaneamente o, se c'è stata una preparazione, in che termini si è verificata?
3. *Organizzazione.* Era presente una leadership e un'organizzazione centralizzata? Queste sono emerse nel corso dell'iniziativa o c'erano già in precedenza? Ha funzionato? La strategia è stata progettata o improvvisata? Come è avvenuta la comunicazione? Quali sono state le relazioni dei leaders con gli avversari e i loro sostenitori?
4. *Azione.* Quali tattiche sono state usate dagli organizzatori? La strategia, se c'era, è stata valutata? Dove si è trattato di semplici espedienti e dove di ragioni di principio? Quali sono state le tattiche più popolari o meno e perché? Quali tattiche hanno avuto più successo e quali di meno e perché?
5. *Reazione.* Come si è organizzata l'opposizione: coordinata, disunita, o alleata? Quale immagine si sono fatta di coloro che hanno condotto l'azione? Quali sono state le tattiche di repressione; quali sono state impiegate maggiormente e quali di meno? Ci sono state diserzioni o ammutinamenti? Si è fatto della repressione un modello?
6. *Conseguenze.* Quale è stato il risultato concreto della lotta all'interno dell'ambiente? E il risultato rispetto ai fini della campagna? Si è rafforzata l'organizzazione di coloro che sostenevano l'iniziativa? Quali sono le lezioni apprese da entrambe le «forze in gioco»? La gente è stata coinvolta nella lotta? Come? In seguito a quell'iniziativa si sono formati altri gruppi?

Il «caso» può essere preso in considerazione per una discussione e una possibile pubblicazione. Il lavoro di ricerca e quello di trascrizione può essere suddiviso tra i membri del gruppo, usando magari gli stessi titoli riportati sopra. La fase finale delle discussioni dovrebbe prendere in esame quei suggerimenti che il caso studiato può offrire nella situazione attuale.

Osservazioni. È molto importante essere in grado di inserire le nostre azioni in un contesto storico, aperto al mondo intero. Se il caso da esaminare è ben scelto, i risultati — particolarmente la strategia e le conseguenze — possono essere molto significativi nello sviluppo di una strategia per il presente. Sebbene le vicende non si ripetano e nessuno possa trarre troppe conclusioni da ciò che è accaduto in precedenza, vale certamente la pena prendere atto e prestare attenzione alle lezioni della storia.

114. **Tachimetro sociale**

Obiettivo. Facilitare i gruppi di ogni dimensione nel determinare le forze che nella comunità sono rilevanti per una campagna; riprodurre graficamente il diagramma delle opinioni; dare una pista di lavoro per l'analisi delle forze in gioco in una comunità e per la pianificazione di una strategia.

Materiale. Cartelloni, pennarelli, nastro adesivo o puntine.

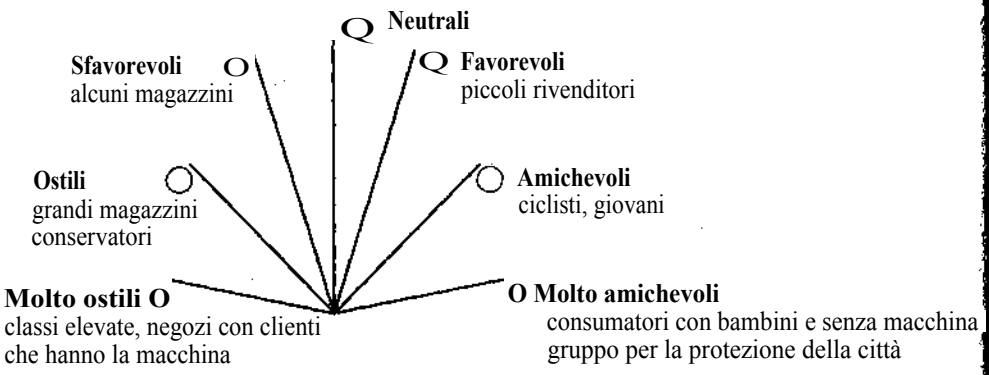
Tempo. 20-30 minuti.

Procedimento. Questo strumento è usato di solito in relazione ad una campagna specifica. Dopo aver spiegato l'esercizio, una persona disegna — seguendo i suggerimenti del gruppo — un tachimetro sociale che rappresenta la comunità prima dell'iniziativa. Gli indicatori del tachimetro sono etichettati come nel diagramma con comportamenti che vanno dal *molto ostile* al *neutrale* e al *molto amichevole.* Ogni gruppo menzionato viene sistemato sotto l'indicatore più adeguato.

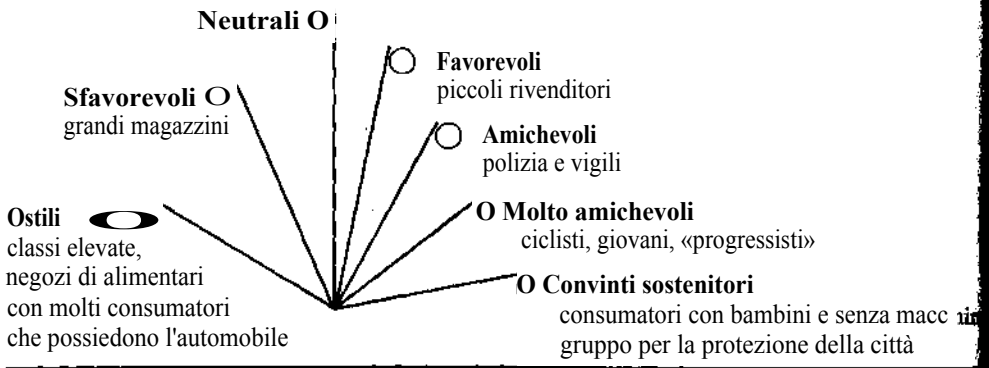
ESEMPIO DI TACHIMETRO SOCIALE

Scopo della campagna: deviare il traffico dal centro della città durante le ore di shopping.

Prima parte



Seconda parte



Viene poi disegnato un altro tachimetro, che mostra i cambiamenti minimi di comportamento che devono verificarsi perché la campagna abbia un buon esito. Nella maggior parte dei casi l'intera comunità sarà coinvolta nella campagna: chi non è d'accordo diventerà meno sfavorevole o neutrale, chi è neutrale diventerà favorevole e chi è già favorevole o simpatizzante sarà attivamente coinvolto nella discussione. Il gruppo può allora individuare le implicazioni di questo schema per la strategia e le tattiche di una iniziativa concreta.

Osservazioni. Questo esercizio può essere esteso prendendo in esame ogni comportamento e individuando le strade possibili per farlo muovere in *senso orario.* Da notare che questo strumento presuppone una conoscenza precisa della società, dei gruppi sociali e dell'opinione pubblica; e presuppone che ogni gruppo di rilievo diventi meno ostile se l'azione sta per avere successo. Qualcuno potrebbe obiettare che in alcuni casi i gruppi sfavorevoli e ostili possono diventare *più* ostili, cosicché la situazione viene a polarizzarsi e le proposte dell'iniziativa vengono screditate dalla loro ostilità e furia.

C'è da aggiungere che questo esercizio mette in luce i diversi atteggiamenti dei vari gruppi e non la loro forza. Alcuni potrebbero essere ostili ma così piccoli che sarà meglio ignorarli; altri così determinanti per il successo della campagna che si dovrà sollecitarli a partecipare.

L'esercizio permette ai gruppi di prender atto della relativa importanza dei vari elementi di una situazione, e fornisce a ciascuno, particolarmente a coloro che sono incapaci di lavorare a livello astratto sul sociale, un buon modo per visualizzare i compiti di una campagna.

115. La ragnatela

Obiettivo. Rendere un gruppo di 10-12 persone in grado di enucleare le cause alla radice di un fenomeno specifico; isolare, collegare e illustrare le dinamiche relative al fenomeno.

Materiale. Cartellone grande, pennarelli di diversi colori, nastro adesivo o puntine da disegno.

Procedimento. Il numero ideale di componenti per un gruppo che deve realizzare un cartellone è di 10-12 persone; se ce ne fossero di più è meglio suddividerle. Scrivere l'argomento in questione il più concisamente possibile al centro del cartellone e circoscriverlo con un cerchio. Questo problema centrale deve essere molto concreto; se è troppo vago ci sarà confusione e l'esercizio non risulterà efficace.

I membri del gruppo suggeriscono quelle che, secondo loro, sono le *cause* dirette del problema, ed esse vengono annotate — sempre in poche parole —

attorno al problema centrale. Si viene a formare una sorta di anello con le cause, tutte racchiuse in cerchi come palloncini e collegate al centro con delle linee.

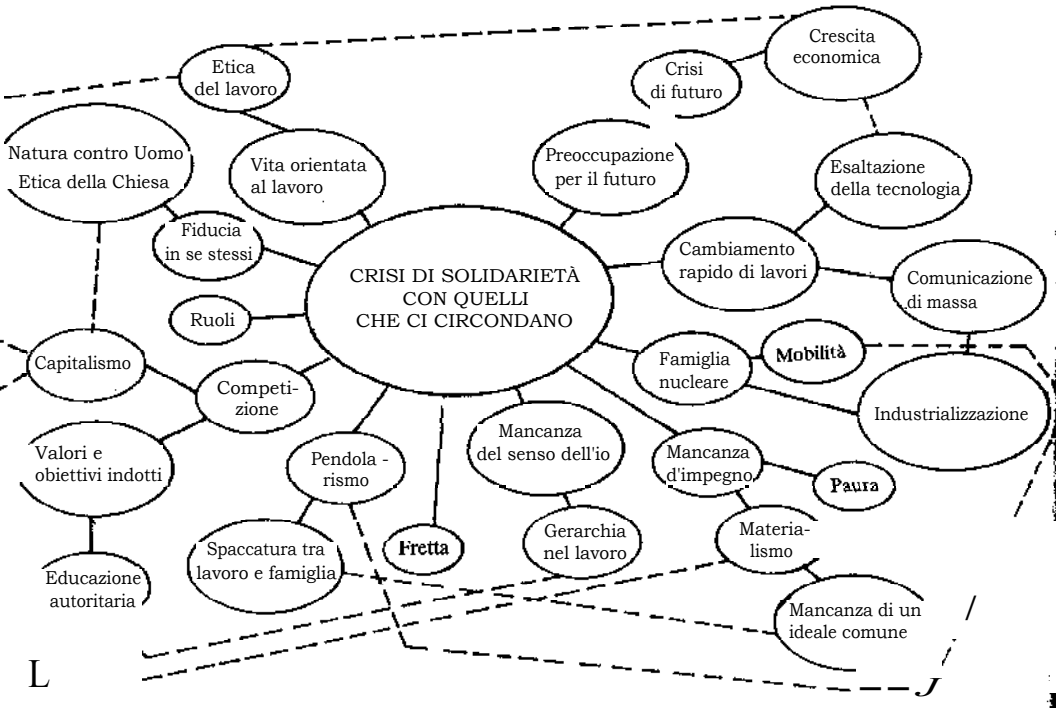
Non è il caso di perdere tempo a discutere ogni suggerimento: se la maggior parte dei presenti è d'accordo su una causa diretta, la si riporti subito sul cartellone.

Le cause dirette dovrebbero essere realizzate in circa 5-10 minuti e non oltre. Una volta identificate le cause principali (4-5 al massimo!) i partecipanti possono concentrarsi su quelli che credono *i motivi a monte di ogni causa diretta.* È meglio essere sistematici, facendo il giro dei cerchi interni a uno a uno e sviluppando completamente un argomento prima di passare ad un altro.

Quando le cause dell'anello interno sono state tutte elencate, se ne possono aggiungere altre, attraverso un secondo, terzo e quarto livello di cause. Alcuni

ESEMPIO DI ESERCIZIO DI «RAGNATELA»

Problema: cause della mancanza di solidarietà con quanti ci circondano.



motivi verranno collegati ad altri; alcuni collegamenti potranno essere indicati con una linea tratteggiata. Alla fine apparirà come una rete o ragnatela.

Un'alternativa potrebbe essere quella di mettere al centro del cartellone le *conseguenze* del problema anziché le cause. Mai però cause e conseguenze insieme: deve essere una rete di cause o una rete di conseguenze. Se più di un gruppo contemporaneamente ha fatto un cartellone, al termine i lavori potranno essere confrontati.

Osservazioni. Questo esercizio è utile per evidenziare la relazione tra le forze con le quali una campagna ha a che fare. Il successo di una strategia può dipendere dalla chiarezza della illustrazione sul cartellone. Un cartellone tipo «ragnatela», incentrato sulle conseguenze di una situazione, può rivelare alleanze e contrasti in posizioni inattese.

Non è da sottovalutare il lavoro necessario per realizzare la «ragnatela». Ciascuno può partecipare alla sua stesura, soprattutto se il cartellone invece di essere appeso viene messo su un tavolo grande o per terra con i partecipanti intorno.

In termini di dinamica di gruppo, il processo di realizzazione può rivelarsi utile quasi come il cartellone finale.

È molto importante che solo le cause dirette (o le conseguenze) siano incluse nell'anello centrale. Se qualcuno all'inizio del lavoro proponesse una motivazione oscura o astratta, bisogna assicurarlo che sarà inserita nel disegno più avanti.

Si possono usare colori diversi per sottolineare o collegare le varie parti della ragnatela.

STRUMENTI DI ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA

116. Analisi del campo di forze

Obiettivo. Suggerire una tecnica per l'elaborazione di una strategia, in gruppi di 4-15 persone; dimostrare il valore del «catalogare» con cura tutto ciò che entra in gioco in una strategia.

Materiale. Almeno 12 fogli grandi di carta per ogni gruppo, pennarelli.

Tempo. Almeno 1,30-3 ore; possibilmente di più.

Procedimento.

1. Identificare *il problema* e/o il cambiamento che si desidera. Deve essere qualcosa per cui il gruppo si impegna, qualcosa di specifico: una cosa e solo quella; qualcosa di chiaro, in modo che ciascuno nel gruppo sappia a che si sta lavorando; qualcosa di verificabile, da poter dire quando la si è raggiunta; qualcosa di realistico, cosicché il gruppo sappia che la si può raggiungere.
2. Raccogliere sotto *otto categorie* (o di più se è il caso) tutti gli *elementi* della situazione. Un breve *Brainstorm* (n. 15) potrebbe essere un valido aiuto.

Ogni categoria dovrebbe avere il proprio foglio di carta, e gli elementi dovrebbero essere elencati a sinistra del foglio. Le categorie sono: 1) Individui; 2) Gruppi; 3) Atteggiamenti e valori; 4) Tradizioni e pressione sociale; 5) Energie e debolezze personali; 6) Comunicazioni e informazioni; 7) Tempo, danaro e geografia; 8) Altri elementi.

3. A fianco degli elementi su ogni foglio, tracciare *due colonne alle* quali si darà il titolo di *per il cambiamento, contro il cambiamento.*

Dare un voto a ogni elemento «pro» e «contro»: 1 = quasi di nessuna importanza; 2 = di poca importanza; 3 = media importanza; 4 = abbastanza importante; 5 = molto importante. A pag. 121 si può trovare un esempio.

4. Disegnare un *altro cartellone* per catalogare tutti gli elementi che sono stati classificati in precedenza con voto 3 o di più. Se gli elementi sono di fatto opposti tra loro lo si riporta sul cartellone. Un esempio è fornito dallo schema a pag. 124.

5. Scegliere *due degli argomenti contrari al* cambiamento e, attraverso un *Brainstorm* per ognuno, cercare di eliminare, deviare o neutralizzare la forza di quell'elemento.

6. Scegliere almeno *due degli argomenti a favore* del cambiamento e, con diversi giri di *Brainstorm,* consolidare l'efficacia dell'elemento; per esempio aggiungendo sostegni e risorse, intensificando l'azione, introducendo nuove alleanze.

7. Per entrambi i paragrafi 5 e 6 sottolineare *gli stadi* dell'azione più promettenti e realistici.

8. Elencare le azioni sottolineate e per ciascuna ricercare gli individui, i gruppi e le altre *risorse* disponibili, secondo voi, per condurre a termine l'azione.

9. Unificare le azioni e le risorse in *un unico piano.* Eliminare le voci che non c'entrano molto e, se è necessario, aggiungere nuovi interventi e risorse; progettare una sequenza di azioni tenendo conto del tempo, delle risorse e delle priorità; decidere infine chi lo può fare (distribuzione degli incarichi).

Quando ciò sarà fatto è il momento di applicare le fasi 10, 11 e 12: *attuare il piano, valutare l'azione, consolidare gli scopi raggiunti* cosicché la situazione non torni indietro alla posizione iniziale.

Osservazioni. La cosa più sorprendente di questo esercizio *è* il numero degli elementi che tira fuori e il numero delle azioni possibili per ogni fase.

L'uso del *Brainstorm* deve essere rapido e sostenuto, se no alla fine potrebbe ritrovarsi con centinaia di elementi nella fase 2 o di azioni nelle fasi 5 e 6. La classificazione (fase 3) dovrebbe essere oltretutto rapida; solo pochi secondi per ogni classificazione.

Le fasi dal 4 all' 8 sono le più importanti; se state preparando una campagna che durerà anni, potrebbe essere necessario un intero fine settimana per dedicarvi un'adeguata attenzione.

I piani possono essere modificati nel momento in cui l'azione procede, ma

una buona strategia di partenza può fornire una struttura adeguata per tali modifiche e può aiutare ad assicurare che i cambiamenti siano quelli giusti alla luce del quadro completo della strategia della campagna.

ESEMPIO DI ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

Problema: porre fine alla vendita di armi agli altri paesi.

Analisi del campo di forza - Fase 4 (vedi p. 126)

Per il cambiamento	*Classificazione*	*Classificazione*	*Contro il cambiamento*
1. INDIVIDUI			
Leaders di partito	3	5	Primo ministro
2. GRUPPI			
Testimoni di Geova	5	4	Unione degli ingegneri
Gruppi per lo sviluppo e la cooperazione internazionale	5	5	Industrie di armi
3. ATTEGGIAMENTI E VALORI			
Convinzione che il denaro del governo dovrebbe essere speso utilmente	4	4	Convinzione che «armi = lavoro e occupazione»

ESEMPIO DI ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

Problema: porre fine alla vendita di armi ad altre nazioni.

Analisi del campo di forza - Fasi 2-3 (vedi p. 120)
Categoria di elementi: *3. Atteggiamenti e valori*

	Per il cambiamento	*Contro il cambiamento*
A. Convinzione che ogni nazione dovrebbe essere in grado di difendersi		5
B. Convinzione che i soldi del governo dovrebbero essere usati per beni che servano realmente alla gente (scuole, servizi sociali)	4	
C. Convinzione che «armi = occupazione e lavoro»	/	4
D. Consapevolezza che l'industria delle armi non è sicura e che l'investimento in campo civile potrebbe creare più posti di lavoro	2	
E. Convinzione che la propria nazione possa ottenere maggiore influenza politica con la vendita delle armi		3

	Per il cambiamento	Contro il cambiamento
F. Convinzione che la vendita delle armi sia intrinsecamente immorale o che i «mercanti di morte» siano diabolici	5	
G. Convinzione che la vendita delle armi all'estero diminuisca i costi della ricerca e sperimentazione dell'equipaggiamento per le forze della propria nazione		4
H. Convinzione che la vendita di armi convenzionali possa condurre anche alla diffusione di armi nucleari	2	
I. Convinzione che i conflitti regionali armati (es. Medio Oriente) siano alimentati dal commercio delle armi, e inoltre convinzione che «l'equilibrio» sia mantenuto proprio da questo	2	2
L. Convinzione che i diritti umani siano una «cosa giusta» e che le armi della propria nazione non dovrebbero essere usate per violarli	4	

117. Analisi del campo di forze (versione breve)

Obiettivo. Analizzare le forze in gioco in una campagna con gruppi di 6-8 persone; abilitare a mettere in ordine gli elementi più importanti.

Materiale. Cartellone, pennelli, nastro adesivo o puntine.

Tempo. Circa un'ora e mezza.

Procedimento. Si scrive un obiettivo chiaramente definito in alto sul cartellone. Si usa il lato destro per scrivere l'obiettivo e il sinistro per il contrario. Si disegna una linea verticale al centro del foglio. Sul lato sinistro si mettono le forze positive, cioè quelle in funzione dell'obiettivo indicato con una freccia orientata verso destra. Sul lato destro le forze negative, con una freccia orientata verso sinistra.

L'equilibrio di tali forze spiega perché lo *status quo* — rappresentato dalla linea verticale — è proprio in quel punto.

Rafforzando le forze di sinistra o indebolendo le forze di destra, la linea verrebbe spinta verso l'obiettivo. Si potrebbero usare frecce più spesse o di colore diverso per evidenziare il diverso potenziale delle forze in campo.

È chiaro, da questo schema, che ci sono *tre tipi di azioni: indebolire* le forze contrarie al cambiamento; *rafforzare* quelle favorevoli al cambiamento; *intraprendere* un'azione che tenga conto di entrambe. Le azioni possibili, in ciascuna di queste categorie, dovrebbero essere catalogate separatamente, possibilmente usando il *Brainstorm.*

Le azioni possono essere considerate alla luce di queste domande: Cosa puoi

fare al tuo posto? Quali forze sono le più deboli e quali le più forti? Cosa fanno gli altri? In quale punto le forze positive e negative possono essere affrontate nello stesso tempo?

Osservazioni. Questo strumento è utile come introduzione alla pianificazione di una strategia. Raffigura lo *status quo* in termini di forze negative e positive, così che invece di accettare la situazione di partenza come realtà che non può cambiare né si può spiegare, la si vedrà come un equilibrio dinamico. Facendo poi attenzione alle forze positive in gioco ci si rende conto di non essere soli nel condurre l'eventuale campagna.

118. Strategia narrativa

Obiettivo. Sviluppare un «pensiero strategico» a lungo termine; collegare le speranze future con le azioni presenti; far emergere ipotesi per dare consistenza agli ideali; stimolare la discussione sulla strategia.

Materiale. Matita e carta per ognuno.

Tempo. Circa un'ora e mezza.

Procedimento. Ci si accorda su una meta desiderata da tutti i partecipanti. Poi ciascuno ha 30 minuti per immaginare se stesso nel futuro, dopo che la meta è stàta raggiunta, e per guardare indietro, a cosa è accaduto. Usando qualunque forma appropriata di scrittura — lettera ad un amico, diario, intervista in TV — ciascuno descrive, anno per anno, come ha raggiunto la meta. Dopo 30 minuti i partecipanti si riuniscono in gruppi di 4 componenti per leggere agli altri ciò che hanno scritto, paragonare i diversi elaborati e, se è possibile, preparare un racconto collettivo. Per questo si danno altri 30 minuti di tempo. Se energie e tempo lo permettono, ciascun gruppo può leggere la sua versione davanti a tutti e i racconti possono essere appesi al muro, come in una galleria.

Osservazioni. La strategia è il «ponte» tra il presente e il futuro che desideriamo. Di solito si guarda questo «ponte» da un solo lato, il presente, perché naturalmente *è* questo l'unico modo per poterlo attraversare! Invece questo esercizio usa l'immaginazione per osservare il «ponte» dall'altro lato. Sarebbe bene, per prima cosa, prender nota delle idee, piuttosto che discuterle, poiché per alcuni è molto più facile scrivere cose immaginarie che parlarne. La «strategia narrativa» non produrrà una strategia vera e propria ma abiliterà ad un «pensiero strategico» a lungo termine e rivelerà anche ipotesi per il cambiamento. Le idee che emergono con questo procedimento possono, naturalmente, essere inserite, in seguito, in una pianificazione strategica.

119. Sfera di cristallo

Obiettivo. Aiutare i gruppi a vedere collegamenti tra il sogno di una società futura e la situazione presente; mettere in relazione ideali personali e visioni collettive.

Materiale. Penna e foglio a ciascun partecipante.

Tempo. Un'ora e mezza.

Procedimento. Ciascuno scrive individualmente le proprie previsioni su come il mondo / la nazione / la comunità / l'istituzione potranno apparire tra 10 anni, se perdureranno le tendenze presenti. Le previsioni vengono ora confrontate in un piccolo gruppo. Poi, di nuovo individualmente, ciascuno elabora una descrizione di quello che potrebbe, similmente, accadere tra 10 anni se si realizzassero con successo le trasformazioni positive. Siate molto ottimisti, ma non irreali. Il tutto viene discusso nei piccoli gruppi, come prima. Di nuovo individualmente ogni persona descrive uno scenario di eventi che conducono a quel futuro. Che cosa ha provocato i cambiamenti? Occorre essere più specifici possibile e rendere il tutto credibile. Anche questo viene discusso nel piccolo gruppo. Di nuovo individualmente ciascuno considera il ruolo giocato dai gruppi o dalle organizzazioni in cui era coinvolto. Che cosa hanno fatto nel primo anno, nel secondo...?

Una variante potrebbe essere quella di svolgere il lavoro individualmente, per poi comunicarlo nel piccolo gruppo; oppure lavorare in piccoli gruppi e confrontare l'elaborato tutti insieme.

Osservazioni. Questo esercizio mette in relazione i punti di vista personali con quelli di gruppo relativi ad un avvenire possibile e desiderato, e ai mezzi per raggiungerlo. Questa attenzione alla dimensione personale è molto importante nella riflessione strategica; dopo tutto sono le persone che devono eseguire i piani.

120. Strategie parallele

Obiettivo. Confrontare strategie alternative in gruppi di 6-16 persone.

Materiale. 2 cartelloni, pennarelli.

Tempo. Un'ora e mezza.

Procedimento. Si dividono i partecipanti in due gruppi più o meno uguali, lasciando che le persone si scelgano liberamente. Un gruppo *è* «tradizionalista», l'altro «progressista». Non si cerchi di definire i termini. Si lasci che i partecipanti li usino a loro giudizio. Sia i primi che i secondi vogliono raggiungere un obiettivo concordato, entro un limite di tempo. I due gruppi scrivono separatamente un resoconto o un diario sul modo in cui hanno raggiunto l'obiettivo nell'arco di tempo prestabilito.

Come nell'esercizio *Strategia narrativa (n.* 118) l'elaborato è scritto guardando all'indietro, dal futuro al presente. Il tutto dovrebbe occupare 45 minuti. Quindi i due gruppi si riuniscono e confrontano i due racconti.

Si discute e, se opportuno, si cerca di mettere insieme alcune conclusioni.

Osservazioni. Questo esercizio mette in evidenza le differenze e i punti in comune nel modo di procedere dei cosiddetti tradizionalisti e progressisti. Non

sono così lontani come essi possono pensare! La distinzione non si riferisce solamente ai tipi di tattiche utilizzate, ma anche ai vari modelli di analisi: tipicamente tradizionalista è vedere i problemi della società come imperfezioni isolate e sfortunate; tipicamente progressista è vedere i problemi collegati, quali inevitabili manifestazioni di sistemi ingiusti.

121. Brainstorm su un progetto

Obiettivo. Suddividere un'intuizione in piccoli progetti fattibili, con gruppi di 3-20 persone.

Materiale. Almeno 4 cartelloni, pennarelli, nastro adesivo o puntine.

Tempo. 45 minuti.

Procedimento. Con il procedimento del *Brainstorm* (n. 15) si elenca una serie di mete positive, aventi come fine una «nuova» società. Poi si sceglie velocemente una meta, preferibilmente quella che più coinvolge gli interessi del gruppo. Con un nuovo *Brainstorm* si elencano i modi possibili per raggiungere quella meta. Dalla lista si sceglie poi rapidamente un'altra voce ritenuta particolarmente importante o interessante. Di nuovo un *Brainstorm* per rendere effettiva la proposta e avere suggerimenti pratici per trasformarla in realtà.

Questo ciclo di *Brainstorm* (dire le cose più immediate / ascoltare / scegliere) si può ripetere 3-5 volte fino all'elaborazione di un progetto realizzabile.

Osservazioni. Scegliere da un elenco una voce come argomento per un *Brainstorm* può rivelarsi problematico se si impiega molto tempo. In questa situazione i partecipanti devono essere incoraggiati a rischiare in modo che l'esercizio possa procedere. È facile lasciarsi prendere dalla mostruosità delle idee astratte in cui ci disperdiamo senza concludere nulla. Questo esercizio è il miglior modo di «stare con i piedi per terra» e, nello stesso tempo, «guardare il cielo».

LA STRATEGIA ALLA PROVA: LE SIMULAZIONI

L'unico modo serio per verificare una strategia è attuarla e poi valutarne i risultati. Le *simulazioni,* tuttavia, possono fornire l'opportunità di considerare le risposte più probabili su diversi aspetti di una strategia e di modificarla in base ad esse, prima di renderla effettiva.

Le *simulazioni* possono essere suddivise in quattro tipi principali.

— *Il gioco d'azzardo* è il più antico assortimento di simulazioni; il gioco cinese della guerra Wei-hai si pensa abbia 5.000 anni. Scacchi e Monopoli sono due varietà molto recenti di gioco.

— *La simulazione matematica* prevede le probabilità matematiche degli eventi, spesso con l'uso di computers.

— *Il gioco dei ruoli* consiste nel ritrarre se stessi o qualcun altro, il più realisticamente possibile, in una situazione immaginaria di relazioni a faccia a faccia. Questa è la tecnica che i gruppi usano più frequentemente in una progettazione tattica (vedi pp. 150-156).

— *I giochi di popolazione* sono una forma complessa di gioco dei ruoli in cui individui o gruppi molto piccoli rappresentano un vasto raggruppamento di popolazione; un gioco di popolazione relativo all'Irlanda del Nord, per esempio, coinvolgerebbe otto o dieci gruppi. Una versione limitata di gioco di popolazione, come quella presentata in questo libro, è di solito usata per mettere alla prova una strategia.

Coloro che accusano le simulazioni di essere «artificiali» non hanno ben capito che il loro scopo non è di rappresentare tutta la realtà, ma solo gli elementi più importanti della situazione in esame. Le simulazioni non sono così complicate come la realtà e non devono esserlo; è più facile apprendere una strategia se si opera con un numero limitato di incognite.

Partecipare a una simulazione non è come prender parte a un'azione. Allo stesso modo, in una simulazione non è necessario pensare da cima a fondo a tutte le azioni possibili. Una volta che «ci si è immedesimati» nel ruolo, sarà la dinamica della situazione a far nascere le risposte.

Chi è nuovo al gioco dei ruoli e alle simulazioni è spesso stupito dalla facilità con cui si entra nel ruolo di qualcun altro, una volta che, vinta l'iniziale resistenza, ci si immerge nell'azione. Nelle simulazioni non è la realtà della situazione che fa apparire vive le cose e reale l'esperienza di apprendimento, ma il senso del progresso, la tensione e la pressione, la familiarità con lo scenario.

In una buona simulazione i partecipanti possono imparare a decidere «sotto pressione» gli effetti di tattiche e le risposte relative, come lavorare in gruppo, le dinamiche di un conflitto, come lavorare con informazioni inadeguate, come l'impeto di un momento influenzi decisioni e ruoli.

Le simulazioni sono ideali per fare esperienza poiché sono più interessanti ed eccitanti di qualsiasi altra forma di apprendimento: ci sono meno soluzioni preconcette ai problemi, è rimossa l'usuale polarizzazione esperto/non esperto, può verificarsi un apprendimento a diversi livelli, si ha una crescente consapevolezza dei ruoli possibili, infine la simulazione si svolge all'interno di una struttura dinamica.

Due di questi *vantaggi* vanno sottolineati.

Primo: *le simulazioni sono divertenti.* Si è tentati di pensare che politica e azioni strategiche siano compiti talmente importanti da non lasciar spazio al divertimento e allo scherzo. Non *è* vero. Si *è* inoltre portati a pensare, reminiscenza dai tempi della scuola, che dove ci si diverte non ci sia proprio niente da imparare. Di nuovo, non è vero. La realtà simulata come un gioco *è* il processo naturale di apprendimento in tutto il mondo animale, utilizzato anche dai bambini.

Il secondo vantaggio da sottolineare è che in una simulazione *ciascuno impara secondo le sue capacità.* Non è né troppo difficile né troppo semplice per nessuno; ciascuno impara e non ci sono esperti che insegnino. La simulazione insegna tutto ciò che una persona *è* in grado di apprendere da essa o lo desidera.

Più si esplora lo scenario della simulazione e più si impara. Lo scenario migliore è quello preparato anticipatamente dall'animatore e da alcuni partecipanti ed è scritto in modo che ciascuno o almeno ogni gruppo ne abbia una copia. L'esempio di p. 132 dovrebbe dare un'idea di come lo si progetta.

Nella preparazione di una simulazione, la prima cosa da tener presente è il numero delle persone disponibili. Ogni gruppo deve essere composto da cinque persone più un giudice. Se sono possibili solo due gruppi, la simulazione viene chiamata gioco di strategia. Se si possono formare più di due gruppi è decisamente meglio, in modo che siano rappresentati quanti più possibili raggruppamenti e fazioni. Un'altra cosa importante nella simulazione è il tempo che si ha a disposizione. Una buona simulazione può richiedere mezza giornata o anche un giorno intero.

122. Gioco di simulazione

Obiettivo. Creare un clima adatto all'azione e abilitare al «pensiero strategico» in gruppi da 8 a 50 persone; esaminare una o più proposte di strategie; imparare a muoversi in situazioni complesse.

Materiale. Carta e penna per ogni partecipante; cartelloni, pennarelli, carta carbone o carta copiativa per ogni gruppo; se c'è, una macchina per scrivere per gruppo.

Tempo. 2 e mezza-6 ore.

Procedimento.

1. Lo scenario. L'animatore presenta (per iscritto) in modo realistico un conflitto, fornendo alcuni fatti e dettagli consistenti; lo scritto non deve essere molto lungo, non più di una pagina. Si assegna un ruolo ad ogni gruppo partecipante indicando di che gruppo si tratta, qual *è* la sua politica generale... Il conflitto deve raggiungere un punto di crisi; il gioco partirà di qui. Deve trattarsi di qualcosa abbastanza vicino all'esperienza dei partecipanti. Ogni gruppo deve essere in possesso di una copia dello scenario e di un elenco dei gruppi e delle regole.

2. I gruppi. Con due gruppi si può simulare un conflitto polarizzato, ma con un numero maggiore di partecipanti si possono considerare più aspetti della situazione. Con cinque o sei gruppi si possono ricoprire le più importanti fazioni di un conflitto. Naturalmente ciascuno può scegliere il gruppo a cui partecipare, evitando di formare gruppi con meno di tre persone o più di sette. Una persona per gruppo funge da giudice e osservatore e non può partecipare di fatto alle discussioni e presentazioni del gruppo.

3. *Preparazione.* Una volta che lo scenario è stato distribuito e discusso brevemente, si formano i gruppi. Si concedano almeno 20 minuti per discutere ed entrare nel proprio ruolo. Si possono distribuire gli scenari, formare i gruppi e decidere i ruoli individuali anche una settimana o due prima di mettere in atto la simulazione, così che i partecipanti si possano preparare con cura.

4. *Mosse.*

a) Occorrono in genere 15 o 20 minuti per la prima mossa (dopo il tempo di preparazione) e 10 minuti per ogni mossa successiva. I giudici avvertono dello scadere del tempo a 3 minuti dalla fine di ogni mossa. I limiti di tempo vanno osservati attentamente.

b) Ogni gruppo agisce contemporaneamente.

c) Ogni mossa deve essere trascritta in più copie: una per ogni gruppo e una per ogni giudice.

d) Le mosse vengono notificate a tutti dai giudici, che raccolgono e ridistribuiscono i fogli. Se tutti i gruppi sono riuniti in un'unica grande stanza, il rappresentante di ogni gruppo legge ad alta voce la mossa. I giudici hanno comunque bisogno di una copia scritta. Ciò rende il gioco più realistico, poiché senza i termini esatti delle mosse alle quali ci si riferisce, ci saranno inevitabili malintesi.

e) Le mosse devono essere realistiche. I giudici decidono in merito al realismo delle mosse quando le raccolgono dai gruppi per ridistribuirle (ciò va fatto velocemente). Nessun gruppo può dichiarare un'azione se non può ragionevolmente pensare di compierla effettivamente (non diluvi, non terremoti...). La deliberazione dei giudici *è* inappellabile.

f) Alla fine di ogni mossa i gruppi elaborano un documento scritto, anche quando non si è svolta alcuna azione.

5. *Gioco dei ruoli.* Qualsiasi gruppo lo può richiedere. Può essere un incontro a faccia a faccia tra due o più gruppi, oppure tra rappresentanti di gruppo. Si può dare vita a incontri, dimostrazioni, telefonate, interviste televisive... Il gioco termina quando l'azione messa in scena è stata portata a termine.

Se si tratta di una dimostrazione o di una intervista televisiva gli altri gruppi possono assistere al gioco dei ruoli; non però a un incontro privato o a una telefonata (per il *gioco dei ruoli,* vedi pp. 150-156).

6. *I giudici.* Giocano la parte di Dio. Devono essere tanti quanti sono i gruppi. Funzionano come una squadra, nel modo seguente.

a) Decidono del realismo delle mosse (se un gruppo annuncia tra le notizie del giorno una dimostrazione e dice che vi prenderanno parte 15.000 persone, i giudici possono ridurre il numero a 3.000).

b) Si assicurano che i gruppi si muovano esclusivamente nell'ambito consentito dal loro ruolo (un gruppo che rappresenti la polizia, per esempio, non può stabilire che una dimostrazione diventi violenta, ma può decidere di introdurre degli «agenti provocatori» che conducano ad un arresto di massa).

c) Controllano i tempi e avvertono i gruppi quando mancano 3 minuti alla fine della mossa.

d) Introducono nel gioco elementi esterni, sia azioni impreviste come una pioggia torrenziale nel giorno di un rally, che azioni provocate da gruppi non rappresentati (come la pubblicazione dei risultati di un'inchiesta sull'opinione pubblica o un articolo scandalistico su di un gruppo).

e) Riassumono i punti essenziali di tutte le mosse effettuate. Ciò è facoltativo, ma utile prima della fine di un gioco così complesso.

O Dirigono i giochi dei ruoli.

g) Decidono la fine del gioco.

I giudici devono conoscersi tra loro e agire in squadra, saper prendere decisioni rapide, specialmente nel giudicare le mosse, conoscere bene lo scenario, essere presenti alla progettazione e preparazione tecnica del gioco.

7. *La fine del gioco.* È decisa dai giudici quando sono emersi un buon numero di elementi per la discussione, quando sembra che si sia delineato un risultato, o quando le persone sembrano stanche. Nei giochi di strategia è meglio evitare gli intervalli, poiché spezzano la continuità. Ma se una sosta si rivela necessaria, i giudici devono riaprire il gioco con un riassunto. Si possono concedere intervalli per un caffè all'interno dei gruppi. Quando è richiesta una pausa, concedere 15-30 minuti per sfogarsi. In un gioco di simulazione, tensioni ed emozioni possono raggiungere livelli elevati. Si può consumare un pasto, ma non trascorrere una notte di sonno prima dell'ultima parte, la valutazione.

8. *La valutazione.* È molto importante in un gioco di simulazione. Ci si dedichi almeno un'ora. È il momento in cui ci si rende conto delle conseguenze delle proprie strategie e ha un feedback sulle forze che agiscono all'interno del gruppo. Ecco un modo possibile per fare una valutazione.

a) Valutare le *sensazioni* di ogni gruppo durante il gioco, specialmente nei momenti critici. Come si è affrontata la tensione e la frustrazione? Quali sono state le cause di tensione? Nel gruppo si è lavorato bene insieme?

b) Valutare la *strategia* di ogni gruppo. Qual è stata la strategia e quale l'obiettivo? Sono stati riconosciuti dagli altri gruppi? Quali sono state le tattiche più efficaci? Quali mosse da parte degli altri hanno ostacolato la strategia? In quale momento è aumentato il conflitto? Perché? Come è stato risolto? Il gruppo ha avuto problemi etici? È bene riportare su di un cartellone lo schema delle strategie per poterle confrontare.

c) Generalizzare la *valutazione.* Quali intuizioni sono emerse circa la natura del conflitto? E circa l'azione condotta? Che forza ha sviluppato realmente ogni gruppo? Qual è la pertinenza di questo esercizio?

d) Valutare il gioco. Ci si è riferiti alle regole del gioco in modo realistico e leale? Come potrebbe essere migliorata la simulazione?

Osservazioni. Momenti critici per il successo dei giochi di simulazione sono gli scenari e la preparazione. Lo scenario deve essere ben spiegato, fornendo

un'ambientazione e adeguati dettagli. Se si danno troppi dettagli il gioco risulta confuso e limitante. L'animatore deve spiegare il gioco, lo scenario e le regole, e dare qualche nozione sui giochi di simulazione in generale, sottolineando che, se anche le comunicazioni e le decisioni da prendere saranno frammentarie, frettolose e soggette alla pressione creata dalla struttura del gioco, tali pressioni aggiungono una nota di realtà.

In altre parole, alcuni momenti della simulazione che sembrano artificiali, producono pressioni che non sono tali.

Le simulazioni richiedono molta preparazione; un gioco per un gruppo di sei persone, per esempio, potrebbe perfino richiedere un incontro di un'intera giornata con la partecipazione dei giudici e magari di altre persone che li aiutino a formulare lo scenario. È necessario stabilire anticipatamente i criteri di giudizio delle mosse, suddividere il lavoro tra i giudici, scegliere la sistemazione fisica dei gruppi, procurarsi il materiale, decidere l'orario...

Emerge di frequente, nella valutazione, il malcontento per l'eccessivo autoritarismo dei giudici. L'esperienza dimostra che una certa severità è necessaria perché una simulazione funzioni. L'inconveniente può essere evitato spiegando accuratamente il ruolo dei giudici prima di iniziare il gioco.

È successo di sorprendere un gruppo mandare «spie» in altri gruppi, oppure uno o due partecipanti «emigrare» verso altri gruppi, circolare di nascosto tra i gruppi e le coalizioni. Tutto ciò può essere tollerato a condizione che non si esageri.

Se l'obiettivo della simulazione è saperne di più su una situazione, allora non si proclama nessun vincitore. La maggior parte delle simulazioni non sono competizioni con vincitori e vinti.

Un buon gioco di simulazione può essere molto stressante. Gli individui possono coinvolgersi molto emozionalmente nel loro ruolo. È quindi importante rilassarsi alla fine. Poiché una valutazione accurata è essenziale, è bene interrompere il gioco quando i partecipanti hanno ancora energie da dedicarvi.

MODELLO DI SIMULAZIONE

La Industria Conciaria (INCO) di Buscate (MI) e il Gruppo di protezione dell'ambiente (GPA) che si è costituito in paese con la partecipazione di giovani e adulti.

Squadre: Industria Conciaria (INCO), Gruppo di protezione dell'ambiente (GPA); se possibile si possono aggiungere altre squadre: la sezione sindacale della ditta, il Consiglio comunale di Buscate, a maggioranza centrista, la Lega ecologica — che raggruppa esperti e gruppi di appoggio — a Milano.

Scenario: Buscate è un paese di 10.000 abitanti a una trentina di km da Milano. Situato in una zona con molte industrie tessili ora in crisi e con alcune grandi aziende meccaniche con centinaia di operai in cassa integrazione, vede ruotare la sua economia attorno alla Conceria e ai piccoli artigiani che vi sono collegati. L'azienda procede a gonfie vele. Il problema nasce dalla scoperta che il tasso di malati di cancro in paese è più alto rispetto ad altre zone. Gli esperti collegano il fatto alla presenza inquinante della conceria e agli scarichi che finiscono nelle rogge attorno al paese. Il GPA ha denunciato la situazione con un volantino diffuso di casa in casa e con una interpellanza in comune. Il primo movimento spetta alla INCO.

Nei capitoli precedenti abbiamo riflettuto su come sviluppare ideali e utopie e come formulare strategie significative e praticabili. Ora ci soffermeremo su quel duro sforzo quotidiano che è necessario per realizzare gli obiettivi di gruppo. Queste sono le *tattiche.* Tattica significa ottenere il più possibile da ciò che si ha.

Le tattiche devono essere realistiche e i loro obiettivi raggiungibili e ben definiti. Sono atti consci e deliberati, ma non necessariamente calcolati o progettati in anticipo, poiché possono aver inizio per caso, oppure essere il risultato di una reazione imprevista.

Necessità e improvvisazione suggeriscono spesso la natura e i tempi delle tattiche.

VERSO UNA CLASSIFICAZIONE DI TATTICHE NONVIOLENTE

Le tattiche possono essere infinite e il loro impiego esige conoscenza della situazione e delle contraddizioni, creatività e immaginazione.

Prima di diventare una parola alla moda, tattica si riferiva, di solito, alla disposizione delle forze navali e militari per una battaglia e all'esecuzione di manovre in presenza di un nemico. Oggi tattica ha assunto il significato più vasto di «modi d'azione» e si usa anche in campo non propriamente militare.

Per esempio, un esperto (G. Sharp) ha classificato ben 198 tattiche nonviolente impiegate in diverse occasioni nel corso di 2.500 anni (vedi pp. 138-144). Il primo esempio risale al 494 a.C. , quando la plebe di Roma lasciò la città ritirandosi sull'Aventino finché non si fosse raggiunto un accordo che le consentisse migliori condizioni di vita.

Le tattiche nonviolente possono essere suddivise in tattiche di *protesta* e di *persuasione,* di *noncollaborazione* e di *intervento.*

Tra le 198 tattiche elencate da Sharp sono presenti solo tattiche che escludono le violenza, compresa quella fisica contro persone o proprietà.

Le tattiche relative a *situazioni di conflitto,* in cui due o più gruppi hanno (o pensano di avere) obiettivi incompatibili, possono essere classificate in cinque categorie:

1) semplice persuasione verbale;
2) azione (istituzionale) pacifista, sostenuta da un impiego, minacciato o effettivo, di sanzioni violente e nonviolente;

3) azione nonviolenta;
4) distruzione materiale di beni e proprietà;
5) violenza fisica contro le persone.

Molti gruppi utilizzano solo tattiche che rientrano tra le prime tre categorie e riprendono la triplice divisione di G. Sharp: tattiche di protesta e persuasione, tattiche di non collaborazione, tattiche di intervento. Esse corrispondono all'intensificarsi progressivo di un conflitto e costituiscono una guida al tipo di tattica che potrebbe essere impiegata.

— La *protesta* e la *persuasione* consistono in marce, veglie, incontri di protesta, petizioni... Il loro scopo potrebbe essere quello di modificare le opinioni della gente ed esprimere malcontento, ma di solito è compreso il tentativo di farsi una più vasta pubblicità.

— La *non collaborazione* comprende diverse forme di boicottaggio: il rifiuto di pagare l'affitto, lo sciopero, le marce di protesta, le occupazioni... L'obiettivo è dimostrare la forza di un'opinione e di interferire con i sistemi di lavoro che le sono contrari.

— Per *intervento* si intende l'iniziativa diretta di un gruppo di protesta per prevenire un sistema disumano di lavoro. Può consistere in manifestazioni, occupazioni e disobbedienza civile.

Ben poche tra le 198 tattiche nonviolente che riportiamo più avanti, se impiegate da sole come azioni isolate, potrebbero produrre un qualche cambiamento politico e sociale. Ma come parte di una vasta strategia, il loro effetto potrebbe essere, e spesso lo è stato in passato, di gran lunga raggiunto.

In questo *Manuale* non si prendono in considerazione le tattiche che usano violenza contro persone o proprietà. Partiamo dal presupposto che la violenza contro persone non può far raggiungere quei fini ultimi per i quali lavoriamo; confidiamo che questa convinzione sia condivisa dai lettori.

Per quanto concerne la distruzione della proprietà, il dibattito è sempre aperto tra i gruppi nonviolenti. Alcuni difensori della nonviolenza condannano ogni tipo di distruzione della proprietà; altri sono a favore di distruzioni simboliche (rovesciare sangue sugli schedari e archivi delle coscrizioni, fare a pezzi i recinti intorno alle zone militari); altri, che pure si definiscono nonviolenti, sono per la distruzione effettiva di beni e proprietà (per esempio, neutralizzare una centrale nucleare dopo una telefonata di avvertimento). Ogni gruppo dovrebbe verificare fino a che punto queste tattiche sono nonviolente e fino a che punto si ha il diritto di utilizzarle.

LE REGOLE TATTICHE DI ALINSKY

Saul Alinsky, in trent'anni di esperienza come operatore sociale e industriale negli USA, escogitò tredici «regole tattiche di protesta», molto americane nello stile: pragmatiche, amorali e «pesanti». Pur non condividendole tutte, le riteniamo uno stimolo per la riflessione e la discussione teorica intorno alla scelta delle tattiche.

1. Il potere non è dato da ciò che avete, ma da ciò che il nemico pensa che voi abbiate. Due sono sempre state le fonti del potere: il denaro e il popolo. In mancanza di denaro, i «nullatenenti» devono costruirsi il potere sui propri «figli», creando un movimento di massa che si esprime con tattiche di massa.
2. Non andate mai oltre l'esperienza della vostra gente. Pena la confusione, la paura, la ritirata e la fine della comunicazione con loro.
3. Quando è possibile conducete il nemico in campi in cui è inesperto. Qui dovete creare confusione, paura e ritirata. Non fate ciò che si aspetterebbe.
4. Costringete il nemico a essere fedele fino in fondo alle sue regole. Pochissime organizzazioni sono in grado di vivere secondo le proprie regole ideali. Classico esempio è quello di dimostrare come sono poco cristiane certe azioni della Chiesa.
5. Il ridicolo è l'arma più potente dell'uomo. (Ridicolizzare, disprezzare e «buttare giù» le persone è una tattica che gli uomini impiegano spesso, ma noi crediamo che sia contraria ai principi dei movimenti femministi e nonviolenti. Abbiamo quindi mantenuto qui il termine «uomo», come usato da Alinsky, anziché cambiarlo con «la gente»).
6. Una buona tattica è quella che piace alla propria gente.
7. Una tattica che si trascina troppo per le lunghe diventa un ostacolo. Le persone possono dimostrare interesse ad una questione per un tempo limitato, poi l'adesione diventa formale.
8. Mantenete alta la pressione con tattiche e azioni svariate, e sfruttate ogni occasione.
9. La minaccia è spesso più temibile della cosa stessa.
10. La premessa migliore per le tattiche *è* il susseguirsi di attività che mantengano una costante pressione sull'opposizione. Questa pressione scatena reazioni che portano all'azione successiva e così via. Una pressione costante sostiene l'azione.
11. Se fate pressione su un aspetto negativo abbastanza duramente e abbastanza a fondo, si aprirà un varco nel lato opposto positivo; ciò si basa sul principio che ogni positivo ha il suo negativo.
12. Il prezzo di un'offensiva vincente è un'alternativa costruttiva. Questa alternativa va studiata chiaramente e deve poter essere realizzata se l'offensiva ha successo. Questo *è* il motivo per cui è così importante avere una strategia e dei fini chiari.
13. Prendete un bersaglio, attaccatelo, personalizzatelo e polarizzatelo. In una società complessa *è* facile, per qualcuno, giocare a «scarica-barili». Trovate un bersaglio e non curatevi, per favore, di tutti i «che c'entro io?». Il bersaglio dev'essere una persona non un sistema; non un comitato o una società, ma il

presidente o il direttore. La situazione allora si polarizza: l'atcusato diventa totalmente cattivo, mentre noi siamo totalmente buoni e sinceri.

Secondo Alinsky, la polarizzazione delineata nella regola n. 13 è la chiave per un'attività di successo. Altri organizzatori credono che il successo non derivi necessariamente dalla polarizzazione, ma dall'individuare e definire aree di consenso tali da poter vivere e lavorare per allargarle, variando comportamenti e strutture. Come ogni gruppo dovrebbe discutere su violenza o nonviolenza nelle tattiche, anche quest'ultimo argomento dovrebbe diventare oggetto di dibattito.

---

198 TATTICHE NONVIOLENTE

(Gene Sharp)

PROTESTA E PERSUASIONE

Dichiarazioni formali

1. Dibattiti pubblici
2. Lettere di protesta
3. Dichiarazioni da parte di organizzazioni
4. Denunce pubbliche firmate
5. Proclamazione dell'accusa o dello scopo
6. Petizioni di massa o di gruppo

Comunicazioni per un pubblico più vasto

7. Slogans, caricature, simboli
8. Striscioni, posters, mostre
9. Volantini, opuscoli, libri
10. Quotidiani e periodici
11. Dischi, radio, televisione
12. Scritte aeree, scritte per terra

Rappresentanza di gruppo

13. Delegazioni
14. Satira di sentenze
15. Gruppi di pressione parlamentare
16. Picchetti
17. Satira di elezioni

Atti pubblici simbolici

18. Esposizione di insegne e distintivi simbolici
19. Abbigliamenti simbolici
20. Preghiere e celebrazioni
21. Recapitare oggetti simbolici
22. Svestirsi per protesta

23. Distruzione dei propri beni
24. Incendi simbolici
25. Esposizione di ritratti
26. Verniciatura di protesta
27. Nuovi segni e nomi
28. Suoni simbolici
29. Richieste simboliche
30. Atti impertinenti

Pressione sugli individui

31. «Persecuzione» di funzionari
32. Motteggio di funzionari
33. Affratellamento
34. Digiuni

Drammatizzazione e musica

35. Satire umoristiche e scherzi
36. Musica e spettacoli
37. Canti

Cortei

38. Marce
39. Parate
40. Processioni religiose
41. Pellegrinaggi
42. Sfilate di automobili

Commemorazione di morti

43. Lutto politico
44. Satira di funerali
45. Funerali dimostrativi
46. Omaggio a luoghi di sepoltura

Assemblee pubbliche

47. Assemblee di protesta e di sostegno
48. Meeting di protesta
49. Meeting mimetizzati di protesta
50. Dibattiti con esperti all'università

Ritrattazione e rinunce

51. Sciopero
52. Silenzio
53. Rinuncia di onori
54. Girare le spalle

NON COLLABORAZIONE SOCIALE

Ostracismo di persone

55. Boicottaggio sociale
56. Boicottaggio sociale selettivo
57. Rifiuto di Lisistrata («femminista» greca che convinse le donne allo «sciopero» con gli uomini)
58. Scomunica
59. Interdizione

Non collaborazione con eventi sociali, consuetudini e istituzioni

60. Astensione da attività sociali e sportive
61. Boicottaggio di affari sociali
62. Sciopero studentesco
63. Disobbedienza sociale
64. Ritiro dalle istituzioni sociali

Ritiro dal sistema sociale

65. Rimanere a casa
66. Totale non collaborazione personale
67. Assenza dal lavoro
68. Rifugiarsi in chiesa
69. Sparizione collettiva
70. Emigrazione di protesta

NON COLLABORAZIONE ECONOMICA / BOICOTTAGGI

Protesta dei consumatori

71. Boicottaggio dei consumatori
72. Non consumazione di prodotti boicottati
73. Politica di austerità
74. Rifiuto del pagamento di affitti
75. Rifiuto di affittare
76. Boicottaggio nazionale dei consumatori
77. Boicottaggio internazionale dei consumatori

Protesta dei lavoratori e produttori

78. Boicottaggio dei lavoratori
79. Boicottaggio dei produttori

Protesta dei grossisti

80. Boicottaggio dei fornitori e trasportatori

Protesta dei «padroni» e dei dirigenti

81. Boicottaggio dei commercianti
82. Rifiuto di lasciare o vendere la proprietà

83. Chiudere bottega
84. Rifiuto dei sussidi pubblici all'industria
85. Sciopero generale dei commercianti

Protesta dei detentori di risorse finanziarie

86. Ritiro di depositi bancari
87. Rifiuto di pagare onorari, contributi, tasse
88. Rifiuto di pagare debiti e interessi
89. Disgiunzione di depositi e crediti
90. Rifiuto di dichiarare i redditi
91. Rifiuto di sovvenzioni governative

Protesta del governo

92. Embargo interno
93. Lista nera di commercianti
94. Embargo di venditori internazionali
95. Embargo di compratori internazionali
96. Embargo del commercio internazionale

NON- COLLABORAZIONE ECONOMICA / SCIOPERI

Scioperi simbolici

97. Sciopero di protesta
98. Scioperi lampo, a singhiozzo

Scioperi dell'agricoltura

99. Sciopero dei contadini
100. Sciopero dei salariati

Scioperi di gruppi speciali

101. Rifiuto dei lavori forzati
102. Sciopero dei carcerati
103. Sciopero degli artigiani
104. Sciopero dei professionisti

Scioperi normali dell'industria

105. Sciopero dello stabilimento
106. Sciopero dell'industria
107. Sciopero di solidarietà

Scioperi limitati

108. Sciopero per settori
109. Sciopero d'urto
110. Sciopero bianco
111. Lavorare attenendosi strettamente ai regolamenti
112. Servizio di informazioni sul malcontento

113. Invio di dimissioni
114. Sciopero limitato
115. Sciopero selezionato

Scioperi di più industrie

116. Sciopero esteso
117. Sciopero generale

Combinazioni di scioperi e blocchi economici

118. Hartal (una specie di boicottaggio utilizzato da Gandhi)
119. Chiusura della fabbrica

NON COLLABORAZIONE POLITICA

Rifiuto dell'autorità

120. Rifiuto o ritrattazione del giuramento di fedeltà
121. Rifiuto di appoggiare (l'autorità) pubblicamente
122. Discorsi e scritti in difesa della resistenza passiva

Non collaborazione dei cittadini con il governo

123. Boicottaggio del corpo legislativo
124. Boicottaggio delle elezioni
125. Boicottaggio degli ufficiali di governo
126. Boicottaggio dei ministeri e degli altri corpi governativi
127. Ritiro dal governo di istituzioni educative
128. Boicottaggio delle organizzazioni che sostengono il governo
129. Rifiuto di appoggio all'esecutivo
130. Rimozione dei propri titoli e gradi
131. Rifiuto dei funzionari pubblici
132. Rifiuto di sciogliere le istituzioni esistenti

Alternative dei cittadini all'obbedienza

133. Lenta e riluttante condiscendenza
134. Non obbedienza in assenza di un controllo diretto
135. Non obbedienza popolare
136. Obbedienza finta
137. Rifiuto di sciogliere un'assemblea o un meeting
138. Occupazione (sit-down)
139. Non collaborazione con coscrizioni ed espulsioni
140. Nascondimento, fuga, falsa identità
141. Disobbedienza civile a leggi «illegittime»

Protesta degli uomini di governo

142. Rifiuto selezionato di aiuti governativi
143. Blocco delle linee di comando e di informazione
144. Impantanamento e ostruzionismo

145. Generale non collaborazione amministrativa
146. Non collaborazione giudiziaria
147. Inefficienza deliberata e non collaborazione selezionata all'esecutivo
148. Ammutinamento

Protesta interna di governo

149. Scappatoie semilegali e ritardi
150. Non collaborazione tra unità costitutive del governo

Protesta internazionale del governo

151. Mutamenti nelle rappresentanze diplomatiche e simili
152. Ritardi e annullamenti di avvenimenti diplomatici
153. Rifiuto di riconoscimento diplomatico
154. Rottura di relazioni diplomatiche
155. Ritiro da organizzazioni internazionali
156. Rifiuto di entrare in corpi internazionali
157. Espulsione dalle organizzazioni internazionali

INTERVENTO NONVIOLENTO

Intervento psicologico

158. Esporsi agli elementi naturali (intemperie)
159. Digiuno:
    a) per fare pressione morale
    b) sciopero della fame
    c) digiuno per *satyagraha* (termine che risale a Gandhi e vuol dire: «forza della verità»
160. Controprocesso
161. Molestia nonviolenta

Intervento fisico

162. Sedersi in un luogo (sit-in)
163. Sostare in un luogo (stand-in)
164. Passeggiare in un luogo
165. Entrare con impeto in un luogo
166. Assembramento
167. Incontro di preghiera
168. Irruzione nonviolenta
169. Incursione aerea nonviolenta
170. Invasione aerea nonviolenta
171. Interruzione di strada nonviolenta
172. Ostruzione di strada nonviolenta
173. Occupazione di strada nonviolenta

Intervento sociale

174. Instaurare nuovi modelli sociali
175. Sovraccaricare i servizi pubblici
176. Ritardi
177. Discorsi
178. Simulazione di guerriglia
179. Istituzioni sociali alternative
180. Sistema alternativo di comunicazione

Intervento economico

181. Controsciopero
182. Sciopero continuato
183. Sequestro nonviolento di terreno
184. Blocco
185. Falsificazione politicamente motivata
186. Impedimento di acquisti
187. Sequestro di patrimonio
188. Esportazione di prodotti a prezzi rovinosi per concorrenza
189. Selezione dei negozi
190. Mercati alternativi
191. Sistemi di trasporto alternativi
192. Istituzioni economiche alternative

Intervento politico

193. Aggravio dei sistemi amministrativi
194. Svelare l'identità di agenti segreti
195. Disobbedienza civile alle leggi «neutrali»
196. Farsi imprigionare
197. Continuare a lavorare senza collaborare
198. Duplice sovranità e governo parallelo

ABILITARE ALL'AZIONE TATTICA

Dalla discussione sulle tattiche nonviolente di Gene Sharp e sulle regole di Alinsky, possiamo trarre degli spunti per esaminare i momenti e i modi più opportuni per l'impiego delle tattiche in un gruppo. Ovviamente si tratta di conclusioni da aggiornare continuamente, in base al procedere dell'esperienza, all'uso di tattiche diverse, al mutare degli obiettivi e delle priorità con il mutare delle situazioni.

Le tattiche, per quanto possibile, dovrebbero essere *parte integrante di una strategia,* piuttosto che una serie di azioni spasmodiche, occasionali, immediate, più che altro simboliche. Non che le azioni simboliche non producano effetto, ma senza una strategia che ne consolidi il risultato è facile che la situazione ritorni al suo stato iniziale.

Perfino in una strategia ben studiata le tattiche prendono avvìo sulla base di conoscenze incomplete, e inducono o provocano reazioni che non potranno mai essere completamente previste. Dato poi che la natura precisa e i tempi delle tattiche non possono mai essere totalmente determinati in anticipo, è opportuno prevedere una gamma di scelte modificabili nel corso dell'azione.

L'attuazione di una tattica è bene che sia preceduta dall'analisi di casi storici, di successi e fallimenti del proprio e di altri gruppi. La tattica stessa, una volta applicata, dovrebbe essere valutata e analizzata in modo da mettere a frutto ciò che si è imparato a vantaggio del futuro.

Nessuna strategia, per quanto ben definita, può prevedere interamente le azioni che la comporranno. Una strategia non è il programma di ciò che accadrà, ma una guida per ciò che realisticamente ci si può aspettare che accada nel raggiungere il fine.

I tattici esperti non si affidano né ad un progetto rigido e inflessibile, né ad un programma approssimativo quanto reattivo, in cui ogni azione è determinata da azioni, eventi o forze esterne. Una progettazione tattica efficace sta tra questi due estremi.

Sono molti gli elementi da prendere in considerazione nella formulazione di un piano tattico, come scelta dei bersagli, sorpresa, tempi, forze, iniziativa, fattori psicologici, sbocchi, alternative, pubblicità, escalation, creatività...

■ *Bersagli.* Bersaglio di una tattica è la persona, il gruppo o l'organizzazione contro cui è diretta un'azione specifica.

Un bersaglio non è un obiettivo tattico (è ciò che sarà raggiunto se la tattica avrà buon esito) o un fine (l'ideale che si cerca di realizzare attraverso la tattica). Un bersaglio è qualcosa di specifico, spesso scelto temporaneamente come espediente o per ottenere un vantaggio tattico.

Le persone coinvolte nella campagna possono spesso mettersi in relazione più facilmente con «qualcuno» identificabile come l'oggetto della protesta. Del resto i mass media preferiscono — giustamente o no — presentare i problemi collegati a precisi individui. Per esempio, in una campagna a favore della casa, una tattica potrebbe essere più efficace se indirizzata al presidente del Consiglio del comitato per la casa, piuttosto che all'intero Consiglio o addirittura all'intero comitato. Dato però che nella maggior parte dei casi, naturalmente, la responsabilità non è di un individuo o di un gruppo ma del sistema come un tutto, è importante garantire che non ci si limiti a cercare «capri espiatori», né ci si lasci prendere da un bersaglio fmo a perdere di vista le cause reali del problema.

■ Il *fattore «sorpresa».* Corrisponde alla terza regola di Alinsky: quando *è* possibile, condurre il nemico dove non ha esperienza. Non è una regola infallibile — nessuna lo è —, poiché in alcuni casi la sorpresa può spingere il nemico ad agire precipitosamente, il che potrebbe ricadere in modo negativo su chi sta

conducendo la campagna e così rendere difficile un'eventuale ritirata. Ma in genere è preferibile un attacco a sorpresa, sia a livello di tattiche che di obiettivi. La confusione e la mancanza di preparazione del nemico permetteranno di raggiungere in breve tempo grandi vantaggi, o una sua risposta frettolosa e mal progettata può dare spazio per ulteriori mosse tattiche.

■ *Tempi.* Una tattica, impiegata in momenti sbagliati, può rivelarsi non solo inutile ma anche dannosa. Per esempio, organizzare una marcia all'inizio di una campagna può semplicemente rivelare al nemico la nostra debolezza. Un calcolo dei tempi deve essere considerato alla luce della situazione d'insieme:

— momenti critici per gli *avversari:* i loro incontri o altri avvenimenti decisivi sono momenti opportuni per mettere in atto una tattica;
— momenti recettivi al massimo per la *stampa:* una tattica può inserirsi in momenti o molto vivaci o morti della stampa/TV/radio;
— momenti favorevoli per i *partecipanti:* fare i conti con gli impegni già esistenti, con la possibilità di mobilitare tutta la gente che è necessario coinvolgere; non entrare in conflitto con una meta fissata in precedenza dal gruppo locale...

Non è facile individuare il momento psicologico migliore sia per i sostenitori che per gli oppositori, ma va fatto ogni tentativo per saperlo.

■ *Forze.* È una follia mordere più di quanto si può masticare. L'obiettivo tattico va scelto piuttosto con realismo che con ottimismo, in base alle forze disponibili; la tattica deve provvedere al migliore impiego di tali forze. L'ottimismo deve limitarsi all'elaborazione dei fini e della strategia.

Se non si è sicuri della forza d'appoggio, si possono predisporre tattiche che permettano di verificarlo. Gandhi, per esempio, scrisse: «Hartal (una specie di boicottaggio) fu per me una vera rivelazione di come io fossi lontano dal compiere una disobbedienza civile». Le valutazioni attraverso queste tattiche preliminari dovrebbero fornire indicazioni sui mezzi disponibili per tattiche future.

È necessario che le forze convergano al punto giusto e al momento giusto; un equilibrio tanto difficile quanto la scelta dei tempi più opportuni. Di solito *è* meglio concentrare le forze su quell'aspetto specifico della situazione che *è* il meno difendibile e che meglio esemplifica il «male» contro cui si sta combattendo, in modo da riscuotere la più grande simpatia e appoggio tra coloro che sostengono la campagna e nell'opinione pubblica.

■ *L'iniziativa.* Se l'iniziativa viene presa dall'opposizione, sarà quest'ultima a determinare in parte le vostre azioni, controllando a suo vantaggio i tempi, il luogo e, se è possibile, la natura della vostra azione. Le tattiche spesso sono una reazione ad un'azione dell'opposizione, ma devono essere una reazione calcolata e, se possibile, prevista in anticipo. Lo si può fare attraverso una pianificazione tattica che consideri tutte le probabili reazioni dell'opposizione ad una data azione e predisponga una tattica per ognuna di quelle reazioni.

■ *Fattori psicologici. La* maggior parte delle campagne fallisce non per la forza superiore dell'opposizione, ma a causa della noia, dell'apatia e del morale basso dei suoi sostenitori.

È di vitale importanza scegliere obiettivi raggiungibili; non c'è niente come un successo, per quanto piccolo e limitato, per risollevare il morale e far rinascere un interesse in crisi.

Altri fattori psicologicamente importanti, nella progettazione tattica, sono la varietà e la durata.

Specialmente se si richiede una partecipazione di massa, il divertimento è molto importante: un ballo e un festival incontrano più favore che un sit-in. Una molteplicità di tattiche sostiene sia il morale di chi conduce una campagna che l'interesse della stampa, e può perfino confondere l'opposizione.

Le tattiche non dovrebbero prolungarsi troppo, per non annoiare e spingere le persone ad andarsene; la durata va attentamente calcolata, in modo che nessuno si faccia ad un certo punto trascinare via.

■ *Sbocchi.* Realisticamente, di solito non si può definire «successo» la resa totale dell'opposizione. Se l'obiettivo può essere raggiunto soltanto con un'autodistruzione dell'opposizione o con il renderla del tutto ridicola, è improbabile che l'esito sia positivo.

È di gran lunga meglio stabilire un obiettivo tattico che l'opposizione può, sebbene malvolentieri, concedere di raggiungere. Un obiettivo tattico dovrebbe, idealmente, essere presentato all'opposizione come un'alternativa positiva che può portare ad un compromesso. Oppure è meglio non dichiarare il proprio reale obiettivo, così che il compromesso raggiunto dopo le trattative sia di fatto l'obiettivo voluto; in altre parole, obiettivo tattico è raggiungere la miglior soluzione possibile attraverso le trattative. È facile vedere le situazioni solo in termini di «vincere tutto» o «perdere tutto». Le campagne efficaci sono quelle che agiscono in termini di compromesso, trattative, conciliazione e sviluppo di alternative che non portino nessuna parte ad essere totalmente sconfitta.

■ *Alternative.* Se alle persone le alternative vengono presentate con fatti e spiegazioni, con molta probabilità verranno accettate, per quanto con sospetto, senza molte proteste. Il mettersi in questione e la scelta cominciano solo quando alla gente vengono presentate con due possibili visioni dei fatti.

È probabile che l'opinione pubblica sostenga e accetti campagne di protesta solo quando queste presentano alternative realistiche alle politiche esistenti. Anche per questo una buona tattica indica le interpretazioni alternative della realtà e le possibilità alternative per l'azione futura; insieme naturalmente alle azioni di protesta e resistenza.

Si considerino, per esempio, i probabili effetti a lungo termine (sui sostenitori come anche sull'opposizione o sul vasto pubblico) di una campagna per la casa in cui gli inquilini attuano uno sciopero degli affitti per protestare contro le pessime condizioni degli edifici e quelli invece di una campagna in cui gli

inquilini trattengono l'affitto dovuto e depositano il denaro su un conto speciale, per poi usarlo per fare personalmente le riparazioni alle costruzioni.

■ *Pubblicità.* Per molte tattiche la pubblicità è il primo obiettivo. Anche dove è di secondaria importanza, è quasi sempre benvenuta. Le tattiche di ricorso alla pubblicità devono essere chiare, senza equivoci nel loro messaggio e presentare il conflitto e le parti coinvolte in modo favorevole alla campagna.

L'uso di foto simboliche è spesso molto efficace. Negli USA, per esempio, diversi anni fa il governo negò di aver spedito dei carichi di armi al Pakistan durante il conflitto del Bangladesh. Informati che una nave stava per fare un carico di armi, gli autori della protesta si recarono con delle canoe all'entrata del porto e bloccarono la nave. Per cinque giorni, l'immagine di una dozzina di piccole canoe, rese ancora più piccole dalla massa torreggiante della nave, fu riportata da ogni canale televisivo e da ogni giornale.

■ *Escalation.* Così come il combattimento si intensifica in una guerra, allo stesso modo le tattiche possono progredire nel loro attivismo. Sarebbe l'ideale se l'escalation si integrasse nella strategia globale della campagna, piuttosto che scaturire dal susseguirsi di azioni e reazioni. Una buona strategia deve comprendere l'escalation delle tattiche, prevedendone possibilmente momenti e tappe, in modo che la loro scelta dipenda dalla fase in cui si trova la campagna, così come dalle possibilità e dalle risorse dei suoi militanti. Il passaggio a tattiche più attive può essere maggiormente efficace se, integrato nella strategia, viene preceduto da una vivace dichiarazione delle intenzioni dei militanti e di ciò che si propongono di fare.

■ *Creatività.* Anche quando tutti questi fattori sono stati presi in esame, il processo di pianificazione tattica richiede ben più che un'analisi precisa della situazione e il riferimento alla strategia globale; richiede immaginazione e creatività, specialmente nell'uso della pubblicità. Purtroppo è vero che le semplici marce di protesta al centro della città non vengono quasi mai considerate dalla stampa.

Per individuare nuove idee e tattiche si possono utilizzare alcuni esercizi, in particolare, tutti quelli citati al cap. 7 sulla *strategia,* più naturalmente il *Brainstorm* (n. 15) e *Brainstorm in serie* (n. 16) per lavorare retrospettivamente dagli ideali e fini alle tattiche specifiche, e *Chiarificazione di valori* (n. 18) per assicurarsi che le tattiche siano attinenti agli interessi dei partecipanti. Una valutazione attenta delle tattiche preliminari e dei loro risultati, compresa la risposta della stampa e le reazioni dell'opposizione, può essere l'elemento più importante per lo sviluppo di nuove e adeguate tattiche. Cercate di assicurarvi in ogni momento che non venga soffocata la creatività e che i partecipanti si sentano sollecitati a suggerire idee nuove e non ancora sperimentate, senza essere messi in ridicolo.

LISTA DI CONTROLLO DI UN PROGETTO TATTICO

Nella progettazione di una tattica, è utile fare riferimento a questi venti punti, applicandoli alle varie situazioni.

1. Lavorate per il successo, per piccolo che sia.
2. Gli obiettivi devono essere raggiungibili con le forze attualmente disponibili.
3. Utilizzate al meglio che potete le persone, le risorse e le forze a disposizione. Assicurate che ciascuno sia stato adeguatamente informato e preparato.
4. Prendete e mantenete l'iniziativa.
5. Collegate le tattiche alla strategia e gli obiettivi tattici agli obiettivi e ai fini strategici.
6. Le tattiche vanno messe in atto quando l'opposizione è più debole o recettiva.
7. Le tattiche vanno messe in atto quando i militanti sono più forti e più preparati.
8. I bersagli devono essere reali e concreti; e una volta individuati devono essere mantenuti.
9. Il bersaglio deve essere il punto più debole e meno difendibile dall'opposizione, o dev'essere personificato.
10. L'attacco a sorpresa è il migliore.
11. Il progetto anzitutto, e poi piani contingenti alla luce delle reazioni possibili.
12. Intensificate solo le tattiche in linea con la strategia.
13. Fate precedere la tattica da una presa di posizione, da una richiesta o un ultimatum.
14. Informate in anticipo la stampa.
15. Usate la tattica che più vi diverte. La varietà, la familiarità e la concisione sono l'ideale.
16. La tattica dev'essere «sensazionale», simbolo del nodo del conflitto.
17. Siate positivi e costruttivi. Offrite alternative realistiche.
18. Permettete all'opposizione di cambiare la sua posizione, senza perdere troppo in credibilità. Sfidate le loro azioni, i loro scopi e le loro funzioni, non le persone in quanto tali.
19. Mantenete alta la pressione.
20. Alla fine valutate la tattica e le reazioni che ha provocato, e utilizzate tale valutazione per elaborare nuove tattiche.

TIROCINIO PER L'AZIONE

■ *Il significato del tirocinio.* Due sono gli aspetti della preparazione a cui fare attenzione per maggior parte delle tattiche.

Il primo riguarda *l' organizzazione, la* progettazione, la distribuzione delle responsabilità e la pubblicità. Sebbene i dettagli non siano identici per i vari tipi di azione, i processi sono *simili* e l'efficacia di una tattica dipende, in larga misura, dalla cura con cui si *è* studiata la sua preparazione. Questi sono aspetti della preparazione sotto controllo dei partecipanti. (Nella stesura di una buona tattica possono essere previsti anche elementi completamente incontrollabili, come il tempo atmosferico). A questo livello, una buona progettazione *è* spesso prima di tutto una questione di buon senso, di esperienza e di coordinazione.

L'altro aspetto della preparazione riguarda invece quegli *elementi che non possono essere* completamente *previsti:* le reazioni dei sostenitori, dell'opposi-

zione, della polizia, dell'opinione pubblica, dei mezzi di comunicazione. Anche tattiche che sembrano del tutto semplici, come organizzare un meeting, richiedono una discreta preparazione se, per esempio, esiste una probabilità di intervento di contestatori violenti.

Nel momento in cui aumenta il conflitto e un confronto aperto diventa più probabile, cresce la necessità di una progettazione e preparazione personale attraverso un *tirocinio* adeguato. Questo tipo di preparazione personale viene detta *training per l'azione diretta* o, nel movimento pacifista, *training per la non-violenza.*

■ *Gli strumenti.* Come la programmazione delle attività, anche il training all'azione diretta fa largamente assegnamento sul buon senso, sull'esperienza, su una buona coordinazione e comunicazione.

Gli *strumenti di comunicazione* presentati in questo *Manuale* permettono di assicurarsi che tutti i partecipanti, o almeno dei rappresentanti per ogni gruppo, prendano parte agli incontri di progettazione e siano in grado di discutere le proposte.

Gli esercizi di *sensibilità e fiducia* (cap. 5) permettono di abbattere le barriere tra i partecipanti, così che in situazioni di tensione essi siano coscienti della forza e della debolezza dell'altro e possano reagire adeguatamente.

La progettazione di una *strategia* di gruppo (cap. 7) può stimolare i partecipanti ad una riflessione razionale a lungo termine e rendere più facile prendere decisioni lungo l'evolversi della campagna.

Altri strumenti sono particolarmente indicati per *valutare una tattica* prima del suo impiego in una situazione. Ovviamente ogni situazione, anche la più strettamente controllata, presenta cambiamenti imprevisti; perfino gli attori più provati possono fare fiasco se sul palcoscenico si affaccia un topolino o se una luce cambia quando non dovrebbe. Ma strumenti come il *Gioco dei ruoli* (n. 121), *Rapidità nelle decisioni* (n. 132), *Le vie d'uscita* (n. 131) possono dare ai partecipanti la sicurezza necessaria per far fronte a una notevole quantità di reazioni.

■ *Il gioco dei ruoli.* È un tipo di simulazione, basata sulla rappresentazione spontanea di incontri a faccia a faccia con una struttura formale relativamente esigua. Abilita alla comprensione degli altri e a capire reazioni di ciascuno nelle diverse situazioni, particolarmente di emozione e tensione in caso di conflitto o di confronto.

Il gioco dei ruoli richiede un impegno fisico, emotivo, intellettuale. Non intende essere una situazione reale, né un'azione teatrale; vuole piuttosto simulare gli aspetti cruciali di una particolare situazione, per farne sperimentare i diversi punti di vista possibili.

Sebbene il gioco dei ruoli sia artificiale, tutt'altro che artificiali sono i sentimenti scatenati e l'esperienza che ne deriva. Molte persone, inizialmente scettiche, sono rimaste sorprese nel constatare che avrebbero avuto le stesse reazioni in situazioni «reali». È importante, nel gioco dei ruoli, che gli scenari siano quanto

più realistici possibili, e che i partecipanti per tutta la durata del gioco agiscano realisticamente, non secondo modelli stereotipi, ma immedesimandosi.

Il gioco dei ruoli può scatenare forti emozioni nel caso in cui qualcuno si identifichi eccessivamente in un ruolo. La situazione stessa può tendersi progressivamente, soprattutto se si sta rappresentando un conflitto. È necessario che l'animatore, o qualcun'altro del gruppo, si prenda la responsabilità di fermare il gioco qualora si arrivi a un punto in cui non è più utile continuare.

Con chi non ha alcuna esperienza nel gioco dei ruoli o si trova di fronte ad una situazione completamente nuova, è meglio cominciare con una formula semplice, con due o quattro persone, per arrivare ad una formula più complessa, con più persone e ruoli più difficili.

Un nuovo arrivato, per esempio, troverà di solito molto difficile rappresentare un poliziotto aggressivo, ma può essere in grado di entrare senza difficoltà nel ruolo di un simpatico reporter. A pag. 152 è riportata una serie di giochi semplici che mostra che cosa un gruppo come il CND, che progetta per la prima volta un volantinaggio fuori di una fabbrica di pezzi per i sottomarini, può fare come tirocinio.

Se i giochi dei ruoli sono brevi e vivaci come quelli qui riportati è meglio prepararli in anticipo e realizzarli uno dopo l'altro, con una breve interruzione per spiegare in che cosa consiste il gioco seguente e assegnare i ruoli.

È solitamente più facile e imparziale assegnare i ruoli a caso; garantisce che non siano sempre le stesse persone a presentarsi volontarie per ruoli «facili» o «duri». Dopo una serie di tre o quattro giochi ci si può fermare e radunare per discutere le singole rappresentazioni, le reazioni di ognuno, l'attinenza alla situazione «reale» che si intende affrontare.

Una volta che i partecipanti hanno compreso la natura del gioco dei ruoli, vanno incoraggiati a elaborare dei propri scenari ed entrare in *scenari più complessi.*

Per alcuni sono necessari molti esercizi prima di muoversi a proprio agio nel gioco dei ruoli di tipo complesso. A pag. 161 sono riportati alcuni esempi di giochi complessi.

Altri tipi di training tattici possono essere le esercitazioni *Le vie d'uscita* (n. 131) e *Rapidità nelle decisioni* (n. 132).

Lo scopo dell'esercizio *Rapidità nelle decisioni* è far sperimentare il pensare veloce e appropriarsi delle capacità di iniziativa e azione. È rapido da realizzare e in mezz'ora si possono rappresentare e discutere 6 o 7 situazioni. L'esercizio *Le vie d'uscita* può portare ad una comprensione maggiore del comportamento dei gruppi e dei rapporti tra azione personale e situazione più ampia.

In tattiche che coinvolgono un gran numero di persone, è di solito un piccolo gruppo a «reagire» alla situazione. Attraverso l'impiego di diagrammi si possono individuare le reazioni più significative in situazioni critiche, e sviluppare un senso strategico e tattico adeguati a una situazione complessa.

ESEMPI DI GIOCHI DEI RUOLI SEMPLICI

Obiettivo. Realizzare un training per il gruppo CND che per la prima volta progetta un volantinaggio fuori di una fabbrica che produce pezzi per sottomarini atomici.

■ *In coppia.* Due membri si accordano per stendere il volantino. Cominciano a discuterne nel momento in cui l'incontro finisce. Uno di essi lo vuole intitolare: «Deponi i tuoi strumenti di morte» e vuole riunire gli operai per convincerli a licenziarsi dal lavoro.

L'altro sostiene che il volantino dovrebbe esporre informazioni relative al sottomarino, ma anche tener conto del fatto che la gente pensa che, in fondo, qualsiasi lavoro, anche per il sottomarino, è meglio che niente.

Il gioco va avanti per tre minuti, poi si scambiano i ruoli.

■ *In quattro.* Andando alla dimostrazione, due persone cercano di salire sull'autobus, ma il conducente o il controllore dice loro che non possono salire con i cartelli della manifestazione durante le ore di punta, perché rischierebbero di ferire altri passeggeri. Ruoli: due membri del CND (possibilmente con dei fogli di cartoncino come manifesti), un conducente di autobus o controllore, un passeggero che può essere solidale oppure ostile.

Il gioco dura due minuti (non è necessario molto tempo; nessun conducente fermerebbe un autobus a lungo).

■ *In quattro.* Scendendo dall'autobus. Le due persone che prima erano membri del CND, ora sono operai presso una fabbrica dì armi e hanno partecipato alla discussione sui contenuti dei cartelli e manifesti. Le persone che rappresentano il conduttore e il passeggero, ora sono membri del CND, con manifesti e volantini. Scendono tutti insieme dall'autobus e si incamminano verso il cancello della fabbrica...

Il gioco dura cinque minuti, finché raggiungono il cancello.

■ *In otto.* Quattro persone sono membri del CND e stanno manifestando al cancello. Altre due sono agenti di sicurezza della fabbrica e insistono col dire che l'area davanti al cancello è privata e che i membri del CND stanno compiendo un abuso. (Nessuno ha indagato presso l'autorità locale per scoprire a chi appartiene veramente quel terreno?). Le altre due persone sono reporters, uno solidale e l'altro ostile. (Dite la stessa cosa a entrambi i reporters? Sarà lo stesso portavoce a trattare con gli agenti di sicurezza e con i giornalisti? Chi di loro è stato specificamente preparato a trattare con la polizia, i servizi di sicurezza, la stampa? Se ogni membro del CND tratta con un'altra persona, chi rimane a distribuire i volantini agli operai?).

Il gioco dura cinque minuti.

ESERCIZI DI TATTICA

123. Gioco dei ruoli

Obiettivo. Analizzare situazioni e tattiche; comprendere le persone e i loro ruoli; prevedere nuove situazioni; mettere in evidenza gli aspetti emotivi dell'azione; sviluppare la capacità di relazione interpersonale; sviluppare una strategia e verificare una ipotesi.

Materiale. Quello richiesto dallo scenario.

Tempo. Molto vario: da cinque minuti in poi.

Procedimento. A pag. 150 *è* esposto un approccio semplice e introduttivo al gioco dei ruoli. Per un gioco più complesso, che coinvolga dieci o più persone, è meglio seguire uno schema fisso. Le fasi importanti sono le seguenti.

1. Spiegare brevemente in che cosa consiste *il gioco dei ruoli,* come funziona, e perché si pensa che sia utile in questo determinato momento.

2. *Scegliere uno scenario* semplice, pertinente all'obiettivo del gioco e significativo per i partecipanti. È meglio sceglierne uno in base a una situazione che i partecipanti hanno già affrontato o che probabilmente dovranno affrontare. Lo scenario può essere suggerito sia dall'animatore che dai partecipanti.

3. *Spiegare lo scenario a* tutti i partecipanti. Spiegare quali sono i gruppi coinvolti, in quale luogo, quali i retroscena della situazione. Cercate di essere chiari, evitando stereotipi. (È più facile immedesimarsi nel ruolo di «un giornalista di un settimanale locale ostile alla causa» che essere semplicemente «un giornalista»). Ma non siate così precisi da non lasciar spazio a sorprese. Alcuni particolari dello scenario possono essere spiegati solo ad alcuni dei partecipanti prima che inizi l'azione.

4. Si superi la *paura iniziale* ricordando che nessuno verrà preso in giro o giudicato; coloro che parteciperanno con impegno e realisticamente, ne ricaveranno il meglio; non c'è un modo «giusto» e uno «sbagliato» di agire; è meglio sperimentare le proprie reazioni e imparare in una situazione protetta, che non nel «mondo reale» dove le reazioni sbagliate potrebbero costarci care.

5. Distribuire i *ruoli* a caso (vedi pag. 151) o elencando le parti coinvolte e invitando a presentarsi come volontari.

Nel caso di un gruppo che si accosti per la prima volta al gioco, un ruolo difficile o complicato può essere ricoperto da una persona al di fuori che abbia esperienza. Sta a voi decidere se è il caso o no che ci siano degli osservatori; se sì, assicuratevi che la carica sia ricoperta. Un gruppo inesperto si sentirà più a suo agio senza osservatori. Nel caso di scenari più complessi, che coinvolgono dieci o più persone, è utile la presenza di un osservatore del gruppo. Quando la rappresentazione si protrae a lungo, è utile che gli osservatori prendano appunti, o che si registri la seduta su nastro o anche videotape.

6. I diversi *gruppi* coinvolti nella rappresentazione devono rincontrarsi prima tra di loro per entrare nel ruolo, progettare le tattiche e decidere a grandi linee in quale prospettiva muoversi. (Se foste dei dimostranti, per esempio, ve ne andreste se ve lo chiedessero? Chi affronterebbe la stampa / la polizia / i passanti / dei potenziali disturbatori? Che cosa accadrebbe se vi arrestassero?). Sarebbe bene che l'osservatore fosse presente a ciascuno di questi incontri.

L'animatore istruisca, per sommi capi, ogni gruppo separatamente e, se è il caso, fornisca ulteriori istruzioni sul da farsi.

Se la rappresentazione è particolarmente complessa, l'animatore provveda a scrivere le istruzioni, distribuendo ad ognuno lo scenario, la **descrizione del**

ruolo e le istruzioni specifiche per ogni gruppo in causa. L'animatore può interrogare ogni membro di un gruppo e questi possono interrogare ogni altro partecipante circa le loro sensazioni, le modalità organizzative e altre informazioni rilevanti per il ruolo che rappresentano. Questo aiuta i partecipanti a definire in anticipo il loro ruolo e a mantenersi nella parte quando comincia la rappresentazione. Gli osservatori devono essere brevemente informati di tutto quello che accadrà, punti di vista, momenti cruciali...

7. L'animatore richiama alla mente di ognuno il da farsi, presenta l'ambiente fisico descrivendo il luogo e altri dettagli e dà il *via al gioco.*

8. Il *gioco continua* mentre gli osservatori seguono attentamente. L'animatore pone fine alla rappresentazione quando questa è compiuta. Molte rappresentazioni hanno una conclusione naturale (l'animatore deve rendersene conto); altre devono essere fermate nel momento in cui non c'è più niente da dire o quando è emerso materiale sufficiente per la discussione, se la situazione sta sfuggendo al controllo o se i partecipanti non riescono più a sostenere il loro ruolo.

A volte si fissa un tempo limite; ciò permette di condensare azioni e reazioni mantenendo il gioco vivace, intenso e realistico. L'animatore può a volte introdurre nella situazione nuovi elementi sussurrando istruzioni a uno dei partecipanti.

9. Se si interrompe la rappresentazione, si conceda un breve *intervallo,* per permettere alle persone di «uscire» dal ruolo, liberare la tensione, modificare l'umore. Se il gioco è durato abbastanza a lungo, diciamo mezz'ora o più, sarebbe una buona idea concedere una pausa per un tè o un caffè.

10. Il momento più importante del gioco dei ruoli *è* la *verifica.* Obiettivo di una verifica è rendersi conto di che cosa è accaduto, perché, e quali conclusioni si possono trarre. Poiché nessuno *è* in grado di analizzare tutto ciò che è accaduto in un gioco, o come gli altri l'hanno vissuto, il clima della verifica è molto importante e deve incoraggiare ad una piena partecipazione. Di solito le persone parlano spontaneamente per alcuni minuti di ciò che è accaduto, ed *è* quasi sempre meglio aspettare che abbiano finito prima di introdurre qualsiasi indicazione per la discussione.

Se c'erano degli osservatori, si può chiedere che facciano le loro osservazioni concentrando l'attenzione sui momenti critici, come l'insorgere dell'ansia, il passaggio dalla situazione generale a problemi personali, il passaggio dal verbale al gestuale...

Ora ogni gruppo può dire come si *è* sentito, come ha vissuto e reagito alle tensioni...

Ogni gruppo dovrebbe poi esaminare le sue tattiche, i suoi obiettivi e come essi sono stati o meno raggiunti.

Alla fine si possono riportare su un cartellone i punti più importanti della verifica e le conclusioni a cui si *è* giunti.

La verifica non dovrebbe procedere troppo a lungo; *è* meglio passare ad un

nuovo gioco o tentare una variazione su quello appena svolto, piuttosto che continuare a parlare all'infinito. In questo modo si può esplorare come si sarebbe potuto affrontare la situazione e quali tattiche sarebbero state più utili.

11. L'animatore riassume le *conclusioni* della verifica o incarica altri di farlo; chiede ai partecipanti che cosa hanno imparato e confronta quanto ottenuto con gli obiettivi del gioco dei ruoli.

Osservazioni. Benché la maggior parte delle rappresentazioni segua approssimativamente queste undici fasi, il gioco dei ruoli è uno strumento infinitamente adattabile, con tante variazioni quante sono le situazioni e gli attori.

Lo *scenario* è un elemento importantissimo. Deve essere dettagliato quanto basta ad evitare confusione, ma abbastanza aperto da lasciar spazio a immaginazione e modifiche. A volte i partecipanti protestano per il fatto che la rappresentazione è troppo «direttiva», ma gli scenari chiaramente definiti danno sempre risultati migliori di quelli imprecisi e vaghi.

L'animatore dovrebbe essere calmo e rilassato e favorire il coinvolgimento dei partecipanti.

La buona riuscita della rappresentazione può dipendere dall'espressività e dall'entusiasmo con cui l'animatore presenta lo scenario; una presentazione scialba e generica metterebbe i partecipanti in una difficoltà maggiore che non l'immedesimarsi in un ruolo preciso e dar vita seriamente a una rappresentazione.

Di solito è bene che ci siano due animatori. Essi possono istruire più gruppi contemporaneamente, alternarsi nel presentare gli scenari e agevolare il momento della verifica. È necessario che il clima e il ritmo siano appropriati, equilibrati, calmi e vivaci insieme, così che nessuno rimanga inattivo o incapace di immedesimarsi nel proprio ruolo. Le istruzioni relative alle diverse parti vanno date velocemente ma in modo adeguato. Il tempo degli incontri a gruppi, prima della rappresentazione, dev'essere appena sufficiente perché i partecipanti entrino nel ruolo, evitando che prendano già in esame l'intera situazione o che si annoino.

Può rivelarsi utile del *materiale scenico.* L'ambiente potrebbe essere delimitato da una fila di sedie che rappresentano il ciglio di una strada; due sedie potrebbero indicare l'arco di una porta. Piccoli accorgimenti possono servire per distinguere e rendere visibili a tutti i vari ruoli che si stanno rappresentando: i dimostranti potrebbero portare dei distintivi o esporre fogli di carta per simulare i manifesti; i reporters potrebbero esibire un taccuino e una penna, oppure servirsi di un cucchiaio come microfono; i consiglieri comunali potrebbero sedersi intorno ad un tavolo per la loro riunione. Assicuratevi che nessuno degli oggetti utilizzati sia potenzialmente pericoloso.

I partecipanti a volte si identificano nei loro ruoli e diventano emozionati o tesi, oppure trovano difficile interpretare i ruoli in modo serio e fanno gli sciocchi. Se questo succede è bene parlar loro con molto tatto e molta calma. Se diventano irritanti, allora è bene chiedere loro di lasciare la stanza e magari invitarli a parlare di ciò che li sta mettendo a disagio.

In giochi di ruolo molto lunghi può accadere che i partecipanti dimentichino quel che succede e cosa si richiede loro; se questo succede è bene incoraggiarli a descrivere quello che stanno provando in modo da aiutarli a riprendere contatto con la realtà.

Sebbene siano stati necessari ben 11 fasi per fornire l'esempio di un complesso gioco dei ruoli, lavorare insieme renderà tutto molto più semplice.

124. Alter ego

Obiettivo. Esporre e sottolineare i pensieri e le sensazioni profonde durante i conflitti.

Tempo. Variabile, di solito non più di 10-15 minuti.

Procedimento. In un gioco dei ruoli che include l'espressione verbale e il confronto, ogni ruolo avrà un'«ombra» che si pone accanto o dietro alla persona e, se è possibile, con la mano sulla spalla di questo. Il compito dell'ombra è rivelare ciò che la persona sta pensando e provando, ma non dice. L'ombra dovrebbe parlare sussurrando in modo da non interferire con il dialogo principale nel quale si ignora l'ombra.

Osservazioni. L'ombra è o diventa esperta nell'uso di tutti gli indizi (come la posizione, il respiro, il tono della voce e l'espressione) per scoprire le sensazioni reali più importanti della persona. Questa tecnica può essere molto rivelatrice.

125. Scambio dei ruoli

Obiettivo. Esplorare con l'uso del gioco dei ruoli le emozioni delle altre persone; vedere entrambi i lati o volti di una situazione.

Procedimento. Viene normalmente rappresentato un gioco dei ruoli. Ad un certo punto, nel bel mezzo o verso la fine del gioco, alcuni ruoli vengono improvvisamente scambiati e si riprende o continua il gioco.

Osservazioni. Questa tecnica è utile per far vedere a qualcuno le due facce opposte di una situazione. In effetti il nostro ruolo condiziona le nostre percezioni e azioni.

L'uso classico di questa tecnica è quella di creare una situazione in cui interagiscono un uomo e una donna, per poi chiedere di scambiarsi i ruoli. Esempi: una lite domestica, il dialogo tra una avvenente segretaria e il suo capo ufficio... Il capovolgimento dei ruoli nel rappresentare l'uomo o la donna è molto sorprendente per i partecipanti.

126. Linea di fuoco

Obiettivo. Accumulare molte informazioni su un conflitto verbale; permettere a molta gente di prendervi parte.

Tempo. 5-15 minuti.

Procedimento. Suddividere i partecipanti in due gruppi *A* e *B*. L'intero gruppo *A sta* allineato di fronte al gruppo *B* in modo da dare luogo a una serie di confronti a due. Lo scaglionamento delle coppie dovrebbe essere il più distante possibile e le file dovrebbero essere sufficientemente lontane.

Ad ogni componente del gruppo *A* viene assegnato un ruolo, come pure ad ogni componente del gruppo *B*. Ogni coppia rappresenta il suo gioco contemporaneamente alle altre, per 2-4 minuti, finché colui che dirige ferma il gioco e ognuno si blocca. Ora tutti insieme valutano le diverse rappresentazioni del gioco.

Osservazioni. Avendo rappresentato lo stesso conflitto sarà facile *fare* confronti. La generalizzazione sarà veloce e più facile la valutazione.

Possibili varianti dell'esercizio potrebbero essere lo *Scambio dei ruoli (n.* 125) prima della valutazione, o la proibizione a tutto un gruppo (ad esempio, quelli del gruppo *A)* di parlare per scambiarsi le sensazioni tra loro.

127. Le esercitazioni nei ruoli

Obiettivo. Seguire l'andamento di un conflitto composto da diversi confronti interpersonali; scoprire gli effetti a lungo termine del conflitto e il suo evolversi.

- *Tempo. Da* 30 minuti a 3 giorni.

Procedimento. All'inizio non si dia alcun limite alla durata del gioco dei ruoli, specialmente se i ruoli rappresentati dalla maggior parte dei partecipanti sono molto vicini al loro modo di agire nella realtà. Questo strumento è allora usato per estendere il raggio delle esperienze. Mangiare, dormire, chiacchierare possono essere protratti per tutto il tempo che i diversi ruoli esigono nel contesto del gioco.

Osservazioni. Le «esercitazioni militari» sono un buon esempio di una rappresentazione di ruoli così estesa che può durare diversi giorni e può finire con la morte o con gravi menomazioni dei partecipanti, tanto sono «realistiche». Tali esercitazioni mostrano l'intensità delle sensazioni che la rappresentazione dei ruoli può generare e la capacità di apprendimento che essa comporta.

Per fare un esempio, è stato sperimentato un gioco della durata di due giorni in cui un gruppo era formato da partecipanti ad uno stage sulla nonviolenza tenuto su un'isola e l'altro era un gruppo che aveva il compito di disturbare e fare sciogliere l'incontro.

128. Il **treno**

Obiettivo. Imparare a discutere le proprie opinioni con estranei.

Materiale. Ogni sorta di materiale di sostegno scenico, come giornale o riviste.

Tempo. Circa 15 minuti.

Procedimento. Si tratta di uno scenario semplice e flessibile che può dare validi insegnamenti. Due o più persone sono sedute nello scompartimento di un

treno. A uno cade un opuscolo o una rivista che rappresentano il suo punto di vista. Un altro «passeggero» lo raccoglie e intavola una chiacchierata senza manifestare ostilità o approvazione, ma solo interesse. Lasciate che la conversazione proceda per cinque minuti, poi bloccatela e valutate, oppure scambiate prima i ruoli poi bloccate il gioco e valutate.

Osservazioni. Il tutto non deve portare a una discussione o a un conflitto; è solo una conversazione in uno scompartimento e fornisce un ambiente probabile in cui la gente dice ciò che pensa e le proprie ragioni a sostegno delle proprie opinioni in una situazione per niente minacciosa.

Domande importanti sono: come presentiamo i punti forti? Presupponiamo che il passeggero sia contro di noi e quindi stia sulla difensiva? Chiediamo l'opinione di chi ci ha interrogati o abbiamo paura di sentirla? Facciamo un discorso o preferiamo entrare in una conversazione? Abbiamo ben capito le nostre posizioni e siamo in grado di esporle senza proclamarle? Fino a che punto siamo aperti e disposti a imparare da un'altra persona? Se gli altri viaggiatori si uniscono alla conversazione ci sentiamo minacciati o in troppi?

Una variazione potrebbe essere quella di ambientare la scena in un supermercato mentre si sta facendo la fila alla cassa e quindi il tempo è limitato e finisce arbitrariamente. In questo caso la conversazione potrebbe aver inizio più da un distintivo o un adesivo sull'agenda che da una rivista. Che differenza c'è tra l'avere un limite di tempo e il non averlo? Fa differenza il fatto di trovarsi in un ambiente pubblico?

129. Radio locale

Obiettivo. Imparare a presentare velocemente e chiaramente le opinioni con poche affermazioni ma ben scelte.

Materiale. Qualcosa che funga da microfono (un cucchiaio da tavola andrebbe bene!).

Tempo. Da 5 a 15 minuti.

Procedimento. Lo scenario è dato da un'intervista tra il cronista della radio locale e una o due persone. Tempo limite da 1 a 10 minuti. È necessario che i partecipanti sappiano che ogni cosa detta verrà trasmessa alla radio.

Osservazioni. È importante apprendere a parlare davanti a un microfono e più in generale a utilizzare i mass media. Spesso gli «impegnati» appaiono sciocchi o male informati davanti a un microfono, semplicemente perché non sanno esprimere chiaramente ciò che pensano.

Questo esercizio può aiutare le persone a trattare con intervistatori, ostili, comprensivi o neutrali che siano. Se si vuole, si può usare un vero registratore.

Una variante è dare ad un gruppo un'ora di tempo per preparare un programma di 5-10 minuti per la radio o TV locale. Diverse stazioni sono in effetti interessate a questi programmi.

Scaduto il tempo della preparazione si può provare a registrare usando il registratore o, se *è* a disposizione, il videotape.

Le abilità richieste non sono unicamente quelle verbali, ma anche la capacità di selezionare il materiale, lavorare insieme, presentare un problema o un caso in modo chiaro con un messaggio semplice, ma non semplicistico, in pochi minuti.

130. Modelli di messaggio

Obiettivo. Considerare l'efficacia della comunicazione di gruppo; coltivare meglio le «pubbliche relazioni».

Materiale. Macchina per scrivere, carta e carta carbone, possibilmente registratore e videotape.

Tempo. Da 5 minuti a tre ore.

Procedimento. Un gruppo svolge il ruolo di «attivisti». Gli altri gruppi rappresentano il diverso pubblico che gli attivisti devono raggiungere con il loro messaggio. È possibile identificare questi gruppi servendosi prima del *Tachimetro sociale (n.* 114). Gli attivisti vengono poi intervistati dai cronisti ostili/comprensivi per la radio o TV locale, scrivono volantini o articoli per la stampa e le agenzie, fanno qualsiasi altra cosa utile, a loro parere, per presentare le proprie idee.

I diversi gruppi rispondono come se il tutto accadesse nella realtà. A loro volta, in base alla reazione dei gruppi, gli attivisti modificano la loro azione secondo le proprie capacità e fantasia. Tutto questo può continuare, con i messaggi di andata e ritorno tra gli attivisti e i vari gruppi, per un periodo di tempo abbastanza lungo.

Osservazioni. L'esercizio incoraggia il gruppo a comunicare a faccia a faccia, attraverso i mass media, con il dialogo e l'azione diretta, con un pubblico vasto ed eterogeneo in modo chiaro, senza offendere nessuno.

131. Le vie d'uscita

Obiettivo. In un gruppo di 5-20 persone elaborare una riflessione sulle tattiche; esplorare le possibilità di tattiche alternative; esaminare i ruoli dei vari gruppi in una determinata situazione.

Materiale. Cartellone murale, pennarelli, nastro adesivo o puntine.

Tempo. 20 minuti.

Procedimento. Ogni situazione concreta da esaminare *è* di solito talmente complessa che non può essere accostata con il gioco dei ruoli; di solito è in movimento verso un punto di crisi in cui ogni attività va presa come qualcosa che determina una particolare via di uscita dalla situazione. Si veda un esempio a pag. 160.

ESEMPIO PER L'ESERCIZIO «LE VIE D'USCITA» (n. 131)

D Tamburini in testa alla marcia
A Gruppo antinucleare in costume
R Giovani di un gruppo antinucleare ben organizzato
O Altri dimostranti
P Polizia
S Servizio d'ordine
T Telecamere

In una imponente manifestazione antinucleare, la marcia potrebbe essere aperta da due tamburini, seguiti da un certo numero di dimostranti, con indosso un lenzuolo funebre, che procede in silenzio. Gli altri gruppi possono essere sistemati all'interno della fila.

Se esiste un gruppo di giovani ben organizzato, può essere sistemato dietro coloro che indossano i paramenti funebri. I loro canti, diffusi attraverso un altoparlante, coprono i tamburi. Alcuni di loro sono in testa al corteo con un grande striscione.

Si disegni sul cartellone il diagramma della situazione e si concedano due minuti di tempo ai partecipanti per considèrare in silenzio le azioni possibili dei gruppi in quella specifica situazione. Si proceda poi aprendo una discussione sulle possibili tattiche. La discussione non dovrebbe durare molto: all'incirca 10-15 minuti.

Osservazioni. Non c'è nessuna risposta «giusta» in un esercizio come questo. L'obiettivo è in effetti esplorare le possibili tattiche dei diversi gruppi e considerare i possibili risultati. Non lasciate diventare la discussione troppo ipotetica. Sarebbe infatti preferibile passare ad un gioco dei ruoli semplice o ripetere I 'esercizio .

132. **Rapidità nelle decisioni**

Obiettivo. In gruppo di 3-4, preparare le persone a rispondere velocemente a situazioni critiche.

Materiale. Un cronometro.

Tempo. 5-10 minuti.

Procedimento. L'animatore presenta rapidamente, in una frase, la situazione critica che richiede una risposta immediata. Individualmente (o in gruppi di 3-4) i partecipanti hanno da 10 a 60 secondi di tempo per prendere la loro decisione.

Una volta espressa la decisione, segue una breve discussione.

Esempi. Una donna sviene tra i partecipanti alla manifestazione. Voi che siete l'incaricato che cosa fate? (si concedono 15 secondi).

In un'adunata siete colpiti alla testa da sassi lanciati contro la polizia. Come vi comportate? (si concedono 15 secondi).

La marcia alla quale state partecipando si blocca per qualche motivo. Le persone iniziano ad annoiarsi, hanno freddo, sono impazienti. Che cosa fate? (si concedono 30 secondi).

Qualcuno si precipita nel mezzo di una riunione gridando: «C'è una bomba in questa stanza!». Cosa fate? (si concedono 15 secondi).

Osservazioni. Le situazioni e i tempi prima dei momenti di crisi sono tutti reali. Quando queste cose accadono, 15 secondi sono già un tempo lungo per decidere. Questo esercizio insegna alle persone a pensare velocemente — sotto stress e concentrazione — alle vie d'uscita; c'è tuttavia il rischio che si perda il contatto con la realtà o si accresca la sensibilità alla crisi, diventando così tesi da *provocare* altre crisi. Per questo motivo l'esercizio non va esasperato e deve sempre essere seguito da una discussione calma sulle risposte date.

ESEMPI DI GIOCHI DEI RUOLI COMPLESSI

■ *Assedio.* Un gruppo di madri e casalinghe blocca una strada residenziale periferica usata come scorciatoia dagli automobilisti durante le ore di punta. *Ruoli:* sette casalinghe, due giovanotti della zona, quattro automobilisti, due poliziotti.

- ■ *Picchetto.* Un picchetto sta davanti agli uffici dell'ENEL di una certa zona ed è composto da alcuni abusivi e dai loro simpatizzanti che protestano contro il rifiuto dell'azienda elettrica di far arrivare la corrente in una casa, nonostante l'obbligo legale. Due impiegati hanno tagliato i fili quando hanno accertato che la casa era occupata abusivamente. *Ruoli:* otto abusivi e simpatizzanti, diversi passanti, alcuni impiegati dell' ENEL. Alcuni passanti chiedono cosa succede, altri sono ostili; uno schernisce e viene alle mani con un membro del picchetto.

■ *Sit-in.* Un gruppo di assistiti ha occupato gli uffici della Circoscrizione per protestare contro l'ingiusta distribuzione dei sussidi alle persone senza casa. *Ruoli:* otto assistiti, quattro membri dell'Ufficio Assistenza sociale, quattro poliziotti, un ispettore di polizia, un giornalista.

■ *Negoziati.* Una delegazione di abitanti del quartiere viene ricevuta da un responsabile della Circoscrizione che assegna le abitazioni nuove e da una sua assistente. La delegazione parla a nome di coloro che abitano nelle vecchie case popolari e protestano per la mancanza di riparazione o per la loro pessima qualità, per la sporcizia dei cortili e il mancato ritiro della spazzatura. *Ruoli:* 4 membri della delegazione, il responsabile della Circoscrizione e la sua assistente.

Elenco alfabetico
delle tecniche e degli esercizi

57 Abbraccio di gruppo ..... *pag.* 85
2 Accumulo di nomi ..... » 31
72 Acquazzone (L') ..... » 90
99 Affetto non verbale ..... » 97
98 Affetto verbale ..... » 97
124 Alter ego ..... » 156
116 Analisi del campo di forze ..... » 121
117 Analisi del campo di forze (versione breve) ..... » 123
76 Aneddoto di gruppo ..... » 91
17 Aspettative ..... » 39
30 Autoanalisi dei ruoli ..... » 55
6 Autobiografia ..... » 33
97 Autoconferma ..... » 96
105 Arancia (L') ..... » 100
62 Avverbi ..... » 86

74 Ballare e oscillare 90
50 Battiti ritmici 83
15 Brainstorm 37
16 Brainstorm in serie ..... » 38
110 Brainstorm sul futuro 108
121 Brainstorm su un progetto 127

94 Calda coperta (Una) ..... » 96
73 Canto di gruppo ..... » 90
11 Cartelloni sul muro ..... » 36
49 Ceffoni ..... » 83
96 Cerchio dell'attenzione (11) ..... » 96
95 Cerchio della condivisione (II) ..... » 96
102 Cerchio della fiducia (11) ..... » 98
82 Cerchio di qualità ..... » 92
106 Chiacchiera con le mani ..... » 100
20 Chiarificazione degli scopi ..... » 40
19 Chiarificazione dell'azione personale ..... » 40

18 Chiarificazione di valori ... » 39
43 Chiarimento reciproco ... » 71
100 Ciechi a spasso (I) ... » 98
31 Conchiglia (La) ... » 56
81 Condivisione entusiasmante ... » 92
65 Cosa (La) ... » 87
33 Dibattito (Il) ... » 58
88 Dieci domande (Le) ... » 93
86 Dipinti » 93
9 Disegno ... » 34
59 Disegno di gruppo ... » 86
46 Drago (Il) ... » 83

127 Esercitazioni nei ruoli (Le) ... » 157
37 Esercizio dell'inondazione ... » 61
36 Esercizio NASA ... » 59
107 Esperienza di dialogo di gruppo ... » 101

7 Flashes ... » 34

108 Galleria dei sogni (La) ... » 106
34 Gettoni (I) ... » 58
123 Gioco dei ruoli ... » 153
122 Gioco di simulazione ... » 129
1 Giro dei nomi ... » 31
14 Giornale murale ... » 37
56 Groviglio ... » 85

41 Immagini ... » 69
101 Incontro (L') ... » 98
64 Isola (L') ... » 87

126 Linea di fuoco ... » 156

54 Macchina di gruppo (La) ... » 85
66 Maschera (La) ... » 88
104 Massaggio da seduti ... » 99
70 Massaggio della pioggia ... » 89
103 Massaggio di gruppo ... » 99
87 Mazzo di carte ... » 93
51 Mattino nella giungla ... » 84
89 Mio mondo (Il) ... » 94
130 Modelli di messaggio ... » 159

55 Nodi di gruppo ... » 85

85 Oggetti ... » 92
12 Ordine del giorno murale (agenda) ... » 36

26 Pagella di verifica ... » 44
63 Palla a ginocchia ... » 87
78 Pantomima ... » 91
79 Pantomima di gruppo ... » 91
21 Parafrasi ... » 41
92 Passeggio in coppie ... » 95
71 Pioggia nella foresta ... » 90
8 Presentazione mimata ... » 34
4 Presentazioni reciproche ... » 32
10 Posters ... » 35

27 Quadrati (I) ... » 48

75 Racconto di gruppo ... 90
129 Radio locale ... » 158
115 Ragnatela (La) ... » 119
132 Rapidità nelle decisioni ... » 160
67 Respirazione di base ... 88
68 Rilassamento progressivo ... 88
58 Risate a crepapelle ... 85
48 Ritornelli 83
91 Ruota della fantasia (La) ... 94

3 Sacchetto di fagioli ... 32
45 Salto della rana ... 83
60 Sardine (Le) ... 86
125 Scambio dei ruoli ... » 156
38 Scelte prioritarie (Le) ... 63
109 Scenari (Gli) ... » 107
35 Schede (Le) ... 58
39 Schema delle interazioni ... 67
52 Schiaffi alle spalle ... 84
53 Sedersi in cerchio ... 84
32 Sedia vuota (La) ... 57
13 Segnatempo murale ... 37
84 Sensazioni ... 92
119 Sfera di cristallo ... » 125
90 Silenzio in cerchio ... 94

77 Sillabe musicali 91
40 Sociogramma 68
112 Sogni e speranze di gruppo ..... » 108
93 Solletico verbale (I1) 96
69 Specchio (Lo) 89
47 Spinte 83
118 Strategia narrativa ..... » 125
120 Strategie parallele ..... » 126
113 Studio dei casi ..... » 116
83 Svelamento 92

114 Tachimetro sociale ..... » 118
111 Tempo di immaginazione ..... » 108
44 Tiro alla fune 83
128 Treno (II) ..... » 157
5 Triadi 33

80 Ultime novità ..... » 92

42 Valutazione reciproca ..... » 70
24 Verifica attraverso brainstorm ..... » 44
22 Verifica orale ..... » 43
23 Verifica scritta ..... » 43
25 Verifica utopica ..... » 44
28 Viaggio dentro il gruppo ..... » 54
29 Viaggio in mongolfiera ..... » 54
131 Vie d'uscita (Le) ..... » 159
61 Vicini ciechi ..... » 86

Indice

Presentazione ..... *pag.* 5
Introduzione 7

1. FATTI NON PAROLE:
L'AZIONE DI GRUPPO PER IL CAMBIO SOCIALE

Il punto di partenza: lavorare insieme 11
Cosa intendere per politica e per azione politica 12
Azione politica e conflittualità 13
La collaborazione tra gruppi nei progetti e nell'azione 14

2. IL TRAINING PER ABILITARE ALL'AZIONE DI GRUPPO

Il training e la sua funzione: apprendere dall'esperienza 17
Le fonti dei materiali 19
Strumenti, tecniche, esercizi e loro utilizzazione 19
Training per chi? 20
Gli esercizi: mezzi e non fini 21
Obiezioni al training 22
11 rischio in questi esercizi 23
Programmare un training 24

3. ESERCIZI E TECNICHE
PER APPRENDERE A LAVORARE INSIEME

Presentazioni e introduzioni al lavoro 30
1. Giro dei nomi 31
2. Accumulo di nomi 31
3. Sacchetto di fagioli 32
4. Presentazioni reciproche 32
5. Triadi 33
6. Autobiografia 33
7. Flashes 34
8. Presentazione mimata 34
9. Disegno 34
10. Posters 35

Chiarificazioni delle attese e dei contenuti ... » 35
11. Cartelloni sul muro (Wall chart) ... » 36
12. Ordine del giorno murale (agenda) ... » 36
13. Segnatempo murale ... » 37
14. Giornale murale ... » 37
15. Brainstorm ... » 37
16. Brainstorm in serie ... » 38
17. Aspettative ... » 39
18. Chiarificazione di valori ... » 39
19. Chiarificazione dell'azione personale ... » 40
20. Chiarificazione degli scopi ... » 40
21. Parafrasi ... » 41

Tecniche di verifica degli incontri ... » 41
22. Verifica orale ... » 43
23. Verifica scritta ... » 43
24. Verifica attraverso brainstorm ... » 44
25. Verifica utopica ... » 44
26. Pagella di verifica ... » 44

4. **IL GRUPPO E LE SUE DINAMICHE**

Una buona dinamica di gruppo ... » 47
27. I quadrati ... » 48

Elementi di dinamica di gruppo ... » 49

Esercizi per l'osservazione del gruppo ... » 54
28. Viaggio dentro il gruppo ... » 54
29. Viaggio in mongolfiera ... » 54
30. Autoanalisi dei ruoli ... » 55

Tecniche per regolare una discussione ... » 56
31. La conchiglia ... » 56
32. La sedia vuota ... » 57
33. Il dibattito ... » 58
34. I gettoni ... » 58
35. Le schede ... » 58

Esercizi per l'osservazione delle decisioni ... » 59
36. Esercizio NASA ... » 59
37. Esercizio dell'inondazione ... » 61
38. Le scelte prioritarie ... » 63

Problemi e conflitti nella vita del gruppo ... » 63

Strumenti di osservazione del gruppo ... » 67
39. Schema delle interazioni ... » 67
40. Sociogramma ... » 68

Tecniche per risolvere i conflitti di gruppo ... » 69
41. Immagini ... » 69
42. Valutazione reciproca ... » 70
43. Chiarimento reciproco ... » 71

5. **LA COMUNICAZIONE AFFETTIVA NEL GRUPPO**

Trasformazione personale e trasformazione politica ... » 75
Due malintesi da superare per un cambiamento personale ... » 76
Apprendere divertendosi ... » 76
Tre bisogni interpersonali: inclusione, controllo, affetto ... » 77
Fattori di cambiamento all'interno dei gruppi ... » 80
Il senso degli esercizi e delle tecniche ... » 82

Giochi per infondere energia ... » 82
44. Tiro alla fune ... » 83
45. Salto della rana ... » 83
46. Il drago ... » 83
47. Spinte ... » 83
48. Ritornelli ... » 83
49. Ceffoni ... » 83
50. Battiti ritmici ... » 83
51. Mattino nella giungla ... » 84
52. Schiaffi alle spalle ... » 84

Giochi di collaborazione ... » 84
53. Sedersi in cerchio ... » 84
54. La macchina di gruppo ... » 85
55. Nodi di gruppo ... » 85
56. Groviglio ... » 85
57. Abbraccio di gruppo ... » 85
58. Risate a crepapelle ... » 85
59. Disegno di gruppo ... » 86
60. Le sardine ... » 86
61. Vicini ciechi ... » 86
62. Avverbi ... » 86
63. Palla a ginocchia ... » 87
64. L'isola ... » 87

Esercizi di distensione ... » 87
65. La cosa ... » 87
66. La maschera ... » 88
67. Respirazione di base ... » 88
68. Rilassamento progressivo ... » 88
69. Lo specchio ... » 89
70. Massaggio della pioggia ... » 89

71. Pioggia nella foresta ..... >>..... 90
72. L'acquazzone ..... >>..... 90
73. Canto di gruppo ..... >>..... 90
74. Ballare e oscillare ..... >>..... 90
75. Racconto di gruppo ..... >>..... 90
76. Aneddoto di gruppo ..... >>..... 91
77. Sillabe musicali ..... >>..... 91
78. Pantomima ..... >> 91
79. Pantomima di gruppo (charades) ..... >>..... 91

Esercizi di condivisione ..... >> 91
80. Ultime novità ..... >>..... 92
81. Condivisione entusiasmante ..... >>..... 92
82. Cerchio di qualità ..... >>..... 92
83. Svelamento ..... >>..... 92
84. Sensazioni ..... >>..... 92
85. Oggetti ..... >>..... 92
86. Dipinti ..... >>..... 93
87. Mazzo di carte ..... >>..... 93
88. Le dieci domande ..... >>..... 93
89. Il mio mondo ..... >> 94
90. Silenzio in cerchio ..... >>..... 94
91. La ruota della fantasia ..... >>..... 94

Esercizi di conferma ..... >> 95
92. Passeggio in coppie ..... >>..... 95
93. Il solletico verbale ..... >>..... 96
94. Una calda coperta ..... >>..... 96
95. Il cerchio della condivisione ..... >>..... 96
96. Il cerchio dell'attenzione ..... >>..... 96
97. Autoconferma ..... >> 96
98. Affetto verbale ..... >>..... 97
99. Affetto non verbale ..... >>..... 97

Esercizi centrati sulla fiducia ..... >> 97
100. I ciechi a spasso ..... >>..... 98
101. L'incontro ..... >>..... 98
102. Il cerchio della fiducia ..... >>..... 98
103. Massaggio di gruppo ..... >>..... 99
104. Massaggio da seduti ..... >>..... 99
105. L'arancia ..... >> 100
106. Chiacchiera con le mani 100

Dialoghi di gruppo ..... >> 100
107. Esperienza di dialogo di gruppo ..... >> 101

6. L'IMMAGINAZIONE DI GRUPPO: SOGNI, IDEALI, UTOPIE

Sviluppare l'immaginazione ..... >> 105

Fini, mete, strategia ..... >> 106
108. La galleria dei sogni (Vision gallery) ..... • 106
109. Gli scenari 107
110. Brainstorm sul futuro ..... • 108
111. Tempo di immaginazione ..... • 108
112. Sogni e speranze di gruppo ..... • 108

7. UNA STRATEGIA PER UN CAMBIO SOCIALE

Strategia, campagna, tattica ..... >> 111
Cambiamento sociale e movimenti ..... >> 112
Un poco di vocabolario strategico e tattico ..... >> 113
La strategia e la sua organizzazione ..... >> 114

Strumenti di analisi strategica ..... >> 116
113. Studio di casi ..... >> 116
114. Tachimetro sociale ..... >> 118
115. La ragnatela ..... >> 119

Strumenti di elaborazione della strategia ..... >> 121
116. Analisi del campo di forze ..... >> 121
117. Analisi del campo di forze (versione breve) ..... >> 124
118. Strategia narrativa ..... >> 125
119. Sfera di cristallo ..... >> 125
120. Strategie parallele ..... >> 126
121. Brainstorm su un progetto ..... >> 127

La strategia alla prova: le simulazioni ..... >> 127
122. Gioco di simulazione ..... >> 129

8. LE TATTICHE DI UNA STRATEGIA

Verso una classificazione di tattiche nonviolente ..... >> 135
Le regole tattiche di Alinsky ..... >> 136
198 tattiche nonviolente (G. Sharp) ..... >> 138
Abilitare all'azione tattica ..... >> 144
Lista di controllo di un progetto tattico ..... >> 149
Tirocinio per l'azione ..... >> 149
Esempi di giochi dei ruoli semplici ..... >> 152

Esercizi di tattica ..... >> 152
123. Gioco dei ruoli ..... >> 152
124. Alter ego ..... >> 156
125. Scambio dei ruoli ..... >> 156

126. Linea di fuoco 156
127. Le esercitazioni nei ruoli ..... » 157
128. Il treno ..... » 157
129. Radio locale ..... » 158
130. Modelli di messaggio ..... » 159
131. Le vie d'uscita ..... » 159
132. Rapidità nelle decisioni ..... » 160

Esempi di giochi dei ruoli complessi ..... » 161