Individui e gruppi nei setting partecipativi. Le dinamiche psicosociali negli Open Space Technology

di Terri Mannarini e Angela Fedi

1. Il setting

Un Open Space Technology (d'ora in poi OST) è, dal punto di vista delle dinamiche psicosociali, un luogo di relazioni a molteplici livelli. In esso si realizzano tutti quei processi emotivi, cognitivi e sociali che caratterizzano l'incontro tra gli individui e l'aggregazione in gruppi. Lo scopo di questo contributo è di delineare alcuni di questi processi, mettendo in evidenza quali siano i "vantaggi" e gli "svantaggi" dell'interazione che contraddistingue un setting come l'OST. Porteremo la nostra analisi su due livelli: individuale e collettivo, e chiuderemo con un sintetico bilancio volto a sottolineare come l'esame della dimensione psicosociale possa stimolare la comprensione dei processi che regolano lo svolgimento di un OST e degli esiti che ne derivano.

Anticipiamo qui che un OST costituisce un setting di gruppo complesso, le cui caratteristiche e dinamiche variano a seconda delle fasi: se, infatti, nella plenaria iniziale le persone che si incontrano non sono ancora un gruppo e tendenzialmente presentano un atteggiamento di ascolto (del facilitatore) e di osservazione (di ciò che sta accadendo), le fasi di discussione tematica in piccoli gruppi presentano dinamiche differenti, in cui, come cercheremo di chiarire, si chiede ai partecipanti di diventare protagonisti attivi. Nella plenaria conclusiva poi il grande gruppo non è più costituito, come in principio, da sconosciuti, ma da persone che hanno intrecciato rapporti, scambiato pareri, progettato insieme, e in qualche caso forse anche discusso animatamente. Dal punto di vista psicologico e relazionale questi tre momenti presentano tratti relativamente distinti e sono vissuti diversamente dai partecipanti.

Un OST, abbiamo detto, è un setting. Il termine, di largo uso nelle discipline psicologiche, sta ad indicare l'insieme delle condizioni organizzative e mentali che definiscono un certo modo di fare qualcosa: tali condizioni, come suggerisce il significato di *set*, sono fisse, solide, prestabilite, e vanno a costruire lo sfondo, la cornice, lo scenario entro cui una certa attività si svolge. Aggiungiamo, inoltre, che queste condizioni hanno il potere di orientare il comportamento delle persone, che sono chiamate, entro certi limiti, a rispettare quelle regole, e quindi ad adottare comportamenti coe-

renti. Le regole possono essere implicite o esplicite; questa distinzione è importante perché aiuta a definire il grado di strutturazione e di flessibilità dei setting. Alcuni prevedono l'attenta formalizzazione delle norme, che sono così rese visibili a tutti, altri privilegiano regole implicite, note ma a livello tacito. Determinati setting, inoltre, sono più flessibili, e quindi tollerano la violazione delle norme senza che questo infici il loro funzionamento, altri lo sono molto meno, e per poter funzionare adeguatamente richiedono il rispetto rigoroso di alcune regole.

Sotto questo profilo un OST si presenta come un setting elastico e governato da poche e semplici regole, esposte ai partecipanti all'inizio dei lavori, che costituiscono la cornice formale entro cui si svolgono le attività. Per quanto riguarda ciò che si svolge all'interno del setting, useremo il termine "deliberazione", per indicare il processo di discussione basato sul confronto e l'argomentazione di prospettive diverse. In sintesi, mettendo assieme i due aspetti, possiamo definire l'OST un setting deliberativo ad istituzionalizzazione debole (Pellizzoni, 2005), se comparato ad altri che si caratterizzano per la definizione rigida e minuziosa dei luoghi e tempi del dibattito, delle procedure da seguire e dei ruoli previsti.

Il tema della deliberazione, o più semplicemente della discussione, è centrale dal punto di vista psicosociale, dal momento che essa è «un potente fattore di mutamento delle opinioni [...] Crea una forza di attenzione che mette in risalto determinati aspetti del problema discusso lasciandone in ombra altri, e conferisce autenticità alle opinioni o ai punti di vista che vengono scambiati e acquistano perciò una profondità maggiore di quella osservabile negli altri rapporti umani» (Moscovici e Doise, 1991, pp. 117-118). Possiamo dunque individuare alcune proprietà della discussione, che serviranno da qui in avanti come punto di partenza per ragionare sui processi individuali e gruppali: avviene attraverso l'interazione, cioè lo scambio tra persone con la stessa posizione all'interno del gruppo, a cui si rivolgono le stesse richieste (di contribuire, di ampliare la discussione, di convincere e di farsi convincere...), e che hanno – almeno potenzialmente – uguale legittimità; permette la socializzazione del pensiero, cioè consente uno scambio finalizzato ad una costruzione collettiva della questione in gioco, in modo che le idee iniziali dei singoli possano dirsi contaminate e ridefinite dalla relazione agita nel gruppo; richiede l'argomentazione dei rispettivi punti di vista, non fermandosi, lì dove l'interazione è davvero ef-

I setting deliberativi si differenziano al loro interno in base al livello di strutturazione del processo: deriva da qui la ripartizione di Pellizzoni (2005) tra forme ad *istituzionalizzazione forte* (caratterizzate da processi formali attivati all'interno di spazi e di contesti istituzionalmente vincolanti) e forme ad *istituzionalizzazione debole* (contraddistinte da spazi e regole più informali). Lo stesso autore ricorda che si usa distinguere tra due tipi di deliberazione: *strategica* o *negoziale* e *non strategica* o *dialogica*. Nel primo caso, i partecipanti si muovono sulla base del perseguimento dei propri obiettivi personali; possono modificare le proprie opinioni ma non rinunciare alla soddisfazione dei propri interessi, e dunque gli aggiustamenti che essi possono apportare ai propri punti di vista saranno funzionali al raggiungimento degli scopi individuali. Nel secondo caso, invece, il mutamento delle posizioni iniziali dei partecipanti è orientato alla realizzazione di un obiettivo comune, che soddisfa l'interesse di tutti piuttosto che quello dei singoli.

ficace, alla semplice enunciazione di posizioni, ma chiedendo che tali posizioni siano accompagnate da motivazioni, confronti, spiegazioni; ha una natura dialogica, si basa cioè su uno scambio che richiede l'ascolto e il rispetto delle posizioni altrui, a partire dal presupposto che su un tema possono convergere molteplici prospettive; consente l'emergere di divergenze e differenze di opinioni, alla base del confronto ma anche del conflitto; ha lo scopo di persuadere e convincere; infine tende, piuttosto che a mettere tutti d'accordo, quindi a generare consenso, a trasformare i giudizi dei singoli.

I fattori psicologici e psicosociali che entrano in gioco nella discussione sono di diverso ordine. Dal punto di vista dei singoli possiamo considerare gli aspetti cognitivi legati all'attenzione, alla memoria e alla decisione; le emozioni, capaci di aprire le prospettive del pensiero ma anche di ridurle drasticamente; le motivazioni, che sono alla base dei comportamenti individuali; infine, le disposizioni, che danno conto dell'unicità e delle differenze tra le persone. Dal punto di vista del gruppo, o anche, come vedremo del gruppo di lavoro, possiamo menzionare i fenomeni di conformismo e di polarizzazione delle opinioni, ma anche il cambiamento che avviene in seguito ad un'efficace azione di persuasione da parte di una minoranza ed il conflitto. Tutti questi elementi rappresentano delle forze che entrano pienamente nel campo psicologico dei partecipanti e contribuiscono, insieme alle forze di ordine non psicologico, a dare forma e movimento a quanto accade negli OST.

2. Gli individui: motivazioni e personalità

Chiedersi perché le persone abbiano interesse a partecipare ad un OST significa interrogarsi sulle loro motivazioni. Poiché, al meglio della nostra conoscenza, non vi sono studi che abbiano specificatamente analizzato le ragioni che spingono i cittadini a farsi coinvolgere in questo tipo di iniziative, utilizzeremo, per sviluppare il nostro ragionamento e porre le questioni che ci paiono rilevanti, le informazioni che la letteratura ci offre su argomenti correlati.

Gli studi sulle ragioni che spingono gli individui a diventare "cittadini attivi" delineano la presenza di differenti sistemi di motivazioni. Alcune prospettive sottolineano l'importanza delle norme e dei valori nel motivare i singoli ad intraprendere azioni di tipo cooperativo. Altri approcci considerano centrale la preoccupazione nei confronti del contesto e della collettività. Un altro modo ancora per spiegare cosa spinge le persone a diventare cittadini attivi è sostenere che la partecipazione risponde al soddisfacimento di bisogni individuali (Snyder e Omoto, 2000). Infine, vi sono modelli che utilizzano lo schema costi-benefici, spiegando la partecipazione come la risultante di un bilancio dei "pro" e dei "contro" (per esempio tempo, energie, competenze). Come emerso in una recente ricerca sui partecipanti a due OST (Mannarini e Fedi, in stampa), il bilancio dei costi e dei benefici sembra decisivo nell'orientare la decisione delle persone circa una loro fu-

tura partecipazione; la breve durata e il taglio pragmatico degli OST sembrano, in definitiva, favorire un approccio "individualistico", lasciando sullo sfondo fattori di natura "sociale" quali, ad esempio, la fiducia nelle istituzioni, cioè la percezione di poter collaborare con esse per lo sviluppo della collettività o il senso di comunità, vale a dire l'investimento affettivo e concreto che gli individui fanno su un territorio o su un gruppo quando se ne sentono parte attiva.

Questa breve introduzione sulle motivazioni ci serve a sottolineare che esse tengono le persone "dentro" e "fuori" gli OST. La questione del "fuori" si riferisce ai fenomeni di autoselezione dei partecipanti, che mediamente sono, dal punto di vista delle principali caratteristiche socio-demografiche, poco rappresentativi dei cittadini comuni.

Questa constatazione, che non riguarda in modo specifico gli OST ma tutti i setting deliberativi, fa nascere degli interrogativi sulla loro effettiva inclusività e accessibilità, come già emerso e discusso in alcuni studi (Bobbio, 2007; Regonini, 2005²). Per quanto riguarda il "dentro", le motivazioni sostengono l'impegno delle persone e ne orientano i comportamenti nei gruppi di discussione. In particolare, molto dipende da come il sistema di bisogni e scopi individuali si pone rispetto al sistema di bisogni e scopi di gruppo. Sulla base delle conoscenze psicologiche, sappiamo che tutte quelle motivazioni che spingono l'individuo a soddisfare bisogni dell'ego (mantenimento di un'immagine di sé positiva, autostima, ecc.) sono, spesso, all'origine di uno stato psicologico di chiusura, in cui la persona è concentrata sulla riduzione della tensione indotta dal proprio bisogno. Questa predisposizione non è, in genere, particolarmente favorevole allo sviluppo di un confronto costruttivo e può, nelle forme più estreme, ostacolare il lavoro di gruppo (Pantaleo, 2005). Approfondiamo dunque questo aspetto discutendo il ruolo di alcune disposizioni personali, e lasciando al paragrafo successivo il compito di trattare le dinamiche di gruppo.

In linea di principio, tutte le disposizioni personali entrano in gioco nell'interagire e nel comunicare con gli altri: un orientamento individualista o competitivo, autoritario o socialmente dominante, oppure una motivazione al potere e al successo, possono ampiamente "disturbare" il lavoro dei gruppi (Reykowski, 2006), per non parlare degli effetti legati alle abilità argomentative. Faremo qui riferimento, a titolo di esempio, ad un solo tratto di personalità, il bisogno di chiusura cognitivo, definibile come il bisogno aspecifico di ottenere un sapere sicuro e stabile (Kruglanski e Webster, 1996). Esso si manifesta come bisogno di ordine e di prevedibilità, intolleranza all'ambiguità, impulsività nelle prese di decisione e chiusura mentale, intesa come rifiuto o evitamento del confronto (Webster e Kruglanski,

¹ I dilemmi messi in luce da Bobbio (2007) concernono il carattere contraddittorio della democrazia partecipativa, sintetizzato in alcune dicotomie dall'autore stesso: procedurale o sostanziale, partecipativa o deliberativa, inclusiva o esclusiva, auto o etero promossa, decisionale o consultiva. Il testo di Regonini (2005) si fonda sull'individuazione di alcuni paradossi riguardanti sia le caratteristiche dei cittadini selezionati per i setting partecipativi, sia il potere dei selezionatori, il potere derivante dal controllo dell'agenda così come quello che scaturisce dalla strutturazione del problema.

1994). Effetti rilevanti della ricerca di chiusura cognitiva si manifestano nell'interazione sociale e in particolare all'interno dei gruppi. La tendenza ad un sapere sicuro e stabile si può palesare come una preferenza per opinioni che hanno largo consenso, cioè conformi al pensiero della maggioranza e che hanno basse probabilità di essere messe in discussione; le persone caratterizzate da questa inclinazione preferiscono associarsi ad individui che hanno opinioni simili alle loro e tendono a predisporsi positivamente nei confronti di coloro che facilitano il consenso e negativamente nei confronti di chi esprime opinioni divergenti. L'orientamento alla chiusura cognitiva spinge queste persone alla polemica nei confronti di chi ha posizioni diverse dalle proprie. I risultati della ricerca sopra citata (Mannarini e Fedi, in stampa), indicano che effettivamente il bisogno di chiusura cognitiva agisce da freno in un contesto come l'OST, dove l'eterogeneità e la spontaneità sono caratteristiche salienti. Al contrario, chi si caratterizza per una tendenza al confronto con la diversità e ha una buona tolleranza dell'incertezza e dell'ambiguità appare più propenso a farsi coinvolgere in setting poco strutturati e più in sintonia con lo spirito che li contraddistingue. L'esempio che abbiamo portato aiuta, in conclusione, a tenere a mente che ci sono fondamentali differenze nell'intensità e nei modi con cui le persone partecipano alla discussione e nell'influenza che possono esercitare: alcuni individui "pesano di più", altri "contribuiscono di più", altri "polemizzano di più" (e così via), e le ragioni di queste differenze vanno ricercate non solo in fattori sociali (il ruolo, l'età, il genere, il grado di istruzione, ecc.) o relazionali (dinamica di gruppo), ma anche in caratteristiche di personalità. La tensione tra individui e gruppo non è affatto una dinamica esclusiva degli OST. Essa è costitutiva del rapporto tra singoli e società, tra individui e collettività, e si presenta pertanto come una caratteristica fisiologica di tutti i gruppi. Proprio perché ineliminabile, si tratta di una condizione che in sé non è né "buona" né "cattiva": di principio, dunque, essa non inficia né amplifica la potenzialità dell'OST. Sono i modi con cui i singoli gruppi si autoregolano e gestiscono l'integrazione e lo scontro tra le differenze individuali a determinare una dinamica funzionale oppure disfunzionale rispetto all'obiettivo posto.

3. Dall'individuo al gruppo

Passando dal livello individuale a quello collettivo, occorre precisare la definizione e l'ottica con cui guardiamo al gruppo. Le definizioni di gruppo sono molteplici: ne useremo due in particolare. La prima ci dice che un gruppo esiste quando due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un'altra persona esterna ad esso (Turner, 1982).

La seconda definizione (Quaglino, Casagrande e Castellano, 1992) descrive il gruppo come una *pluralità*, cioè un insieme numericamente ridotto di persone, in *interazione* (l'azione reciproca tra gli individui del gruppo), alla quale si aggiunge un valore di *legame*, dato dal vincolo che si instaura

tra gli individui che lo compongono.

Il gruppo è dunque un nuovo soggetto sociale, che non può prescindere ovviamente dai singoli individui che lo compongono ma che non è ad essi immediatamente riconducibile, dal momento che è formato dalla combinazione (e non dalla mera somma) delle persone e delle loro relazioni. Che cosa succede ai singoli individui quando entrano a far parte di un gruppo? Per spiegarlo si parla solitamente di "socializzazione", intendendo con ciò l'acquisizione delle conoscenze, abilità, disposizioni che consentono agli individui di partecipare ai gruppi e alla società. Dobbiamo tenere presente, però, come sottolinea Trentini (1997), anche la dimensione della soggettività, cioè dei cambiamenti che avvengono a livello psicologico nell'individuo che si trova, più o meno transitoriamente e deliberatamente, a rapportarsi con altri individui all'interno di una situazione sociale.

A livello psicologico, dobbiamo innanzitutto ricordare che l'incontro con una situazione sconosciuta, quale è l'affrontare un gruppo in cui si entra o costruirlo ex novo con altre persone, genera ansia circa il mantenimento della propria identità e la soddisfazione dei (propri) bisogni. Un'ansia che, se riconosciuta e tollerata, può generare attenzione e attivazione, ma che se eccede o non è opportunamente direzionata può altresì generare chiusure, irrigidimenti, fughe. Inoltre, la relazione tra individuo e gruppo può essere riassunta nella ricerca di un equilibrio tra due fondamentali bisogni: quello di individuazione (io sono sufficientemente diverso dagli altri, posso riconoscermi e definirmi come essere unico) e quello di appartenenza (io sono sufficientemente uguale agli altri, posso relazionarmi e riconoscermi come un membro di quel gruppo). Una situazione non equilibrata tra questi bisogni può, infatti, farci sentire soli, se prevalgono i bisogni di individuazione, o anonimamente dispersi nella massa, se invece prevalgono quelli di appartenenza.

Ancora, se l'individuo ha dei bisogni (complessivamente definibili come *membership*) che porta nel gruppo (ad esempio quelli di riconoscimento, di identità, di autostima, ecc.), anche il gruppo ha dei bisogni suoi (definibili di *groupship*): di mantenimento, di raggiungimento degli obiettivi, di coesione, ecc. per la cui soddisfazione è necessaria la partecipazione dei membri

A cercare l'equilibrio tra questi due livelli di bisogni è deputata la *leadership*, che è definibile, infatti, come la funzione che dovrebbe fornire la risposta capace di integrare i bisogni individuali con quelli del gruppo, permettendo l'armonizzazione delle forze che spingono alla differenziazione e all'omologazione (Quaglino, Casagrande e Castellano, 1992). Al leader, o meglio *ai* leader, dal momento che i gruppi hanno di solito più di una persona deputata (istituzionalmente o spontaneamente emersa nelle dinamiche gruppali) a presidiare questa funzione, è dunque chiesto di non perdere di vista né il piano dei singoli né quello del gruppo. Un compito complesso, tanto che spesso si distinguono un leader centrato sul compito ed uno centrato sulle relazioni, differenziazione che può anche essere scelta come strategia consapevole di funzionamento del gruppo.

In riferimento al setting dell'OST sottolineiamo a questo proposito una

difficoltà: se, infatti, è piuttosto facile immaginare che la persona che propone un tema attorno al quale si forma un gruppo di discussione ne diventi il leader, è però altrettanto plausibile che egli abbia una posizione precisa rispetto al tema che proverà a proporre nel gruppo. Il suo ruolo di leader di un gruppo di discussione - che dovrebbe mirare ad integrare il maggior numero possibile di punti di vista - è allora inficiata da un evidente "conflitto di interessi": proporre e persuadere alla propria posizione o facilitare l'emergere di posizioni differenti? È possibile - anche se non si può generalizzare – che prevalga la tendenza a voler affermare la propria opinione, e così facendo si sacrifichi la "neutralità" richiesta dal ruolo di leadership. Considerando anche che nei gruppi di discussione i leader più efficaci sono coloro che fanno emergere tutti i punti di vista presenti e le alternative generabili nel gruppo, sarebbe forse auspicabile che negli OST ci fosse più di una persona a condurre la discussione. In alternativa, il facilitatore potrebbe agire in modo da rendere i partecipanti (soprattutto quelli che diventeranno conduttori dei gruppi) più consapevoli della funzione e della finalità del ruolo di conduttore, anche indicando qualche accortezza da utilizzare nella discussione (la più elementare delle quali è l'attenzione a sollecitare l'espressione di tutti i partecipanti).

Ferme restando queste dinamiche, trasversali a tutti i gruppi, gli OST sono anche osservabili come *gruppi di lavoro*. Se, infatti, il gruppo si caratterizza per lo scambio che abbiamo definito interazione, il gruppo di lavoro tende all'*integrazione*, cioè all'armonizzazione dei bisogni individuali nei bisogni del gruppo, alla valorizzazione delle funzioni e delle competenze di ciascuno sul piano collettivo (Quaglino, Casagrande, e Castellano, op. cit.). Ciò può avvenire attraverso la negoziazione, l'aggregazione della diversità, il fare finalizzato alla soddisfazione di bisogni complessi e diversificati, attraverso cioè, l'interdipendenza, ossia il grado di unità di una totalità, la di-

pendenza che ogni sua parte ha verso un'altra.

Possiamo definire i gruppi di discussione che si formano all'interno degli OST dei gruppi di lavoro? Alla luce della definizione appena fornita riteniamo di sì, essendo questi gruppi delle "organizzazioni temporanee" con un obiettivo, quello di sviluppare la discussione attorno ad un tema proposto. Quali sono allora i processi che prevedibilmente occuperanno la scena di un gruppo di lavoro con queste caratteristiche? Quelli principali ci sembrano due: l'influenza sociale ed il conflitto.

3.1 L'influenza sociale e la polarizzazione

Per quanto riguarda l'influenza sociale, la sua centralità è data dalla peculiarità stessa della deliberazione, che può essere riconosciuta nella produzione di un cambiamento nel modo di vedere le cose da parte dei soggetti coinvolti attraverso l'utilizzo del potenziale di cambiamento e di trasformazione sociale del gruppo. Ogni interazione sociale è da vedere come un gioco di influenza reciproca, e l'interazione è alla base stessa dell'influenza sociale: è, infatti, noto che se la comunicazione unidirezionale (ad es.

dall'esperto agli ascoltatori) è importante per la trasmissione delle informazioni, quella a due vie, reciproca, tipica delle discussioni di gruppo, è fondamentale per il cambiamento delle opinioni (Mannarini, in stampa).

Classicamente, l'influenza sociale è distinta in influenza maggioritaria (che corrisponde al conformismo) e influenza minoritaria. Il conformismo poggerebbe su due fattori: l'influenza informativa (Festinger, 1950) cioè il fatto che quando non abbiamo elementi oggettivamente certi a nostra disposizione, la costruzione della realtà avviene attraverso il confronto con le opinioni degli altri, che possano confermare o meno le nostre credenze. Il secondo fattore importante per il conformismo è l'influenza normativa (Deutsch e Gerard, 1955): gli individui si conformerebbero, cioè, per evitare il "ridicolo sociale", per non essere percepiti troppo diversi.

Se la natura eterogenea, volontaria e temporanea dei setting deliberativi sembra tenere sotto controllo l'influenza normativa (senza peraltro neutra-lizzare effetti più subdoli, di cui si hanno esempi in Cooke, 2001), l'influenza informativa sarà invece una dinamica esplicitamente perseguita nei gruppi deliberativi, in particolare sotto forma di persuasione. Scopo della persuasione è infatti convincere, costringere alla propria posizione le persone con cui interagiamo, modificando i loro atteggiamenti attraverso argomentazioni e messaggi verbali, secondo un codice linguistico condiviso.

Di fronte ad un tentativo di persuasione, gli individui possono attivare due diversi percorsi di elaborazione delle informazioni (Petty e Cacioppo, 1986): un percorso centrale, che implica un esame accurato delle argomentazioni contenute nel messaggio, o uno periferico, che si basa invece sulle caratteristiche della fonte, come la sua attrattività o credibilità. Un ruolo cruciale nel decidere di intraprendere l'uno o l'altro percorso, oltre alle abilità individuali e ad alcune caratteristiche personali come il già citato bisogno di chiusura cognitiva, è quello giocato dalla motivazione e dal coinvolgimento dell'individuo rispetto al tema: le persone implicate in un problema valutano più accuratamente le informazioni, si rappresentano meglio le alternative e immaginano un maggior numero di argomenti rispetto a coloro che non si sentono coinvolti.

Un processo simile lo si ha, secondo alcuni autori (es. Moscovici, 1976), anche quando il tentativo di influenzamento arriva dalla minoranza. Se, infatti, la maggioranza produce compiacenza cioè adesione pubblica senza una reale accettazione personale, la minoranza può avere un'influenza indiretta e profonda definita come conversione (Moscovici, 1976), cioè un effettivo e convinto cambiamento delle proprie posizioni iniziali rispetto ad un tema. Tale esito sarebbe sostenuto da un processo creativo di elabora-

Si tratti di effetti di "falso consenso", che si generano quando le persone colludono su una strategia che non è quella che ciascuno singolarmente desidera ma che, a causa di un difetto di comunicazione reciproca, a ognuno sembra essere quella voluta da tutti gli altri. In situazioni di questo genere può accadere che si prendano decisioni che sono esattamente il contrario di quelle che le persone vorrebbero prendere. Ciò avviene a causa di una percezione distorta delle opinioni del resto del gruppo, a cui tutti contribuiscono in una specie di inganno reciproco, combattuti tra quello che pensano si dovrebbe fare (ma che non comunicano in modo esplicito) e quello che pensano che gli altri credono che andrebbe fatto.

zione dell'informazione definito pensiero divergente (Nemeth, 1986).

L'ultimo processo che consideriamo in relazione all'influenza sociale è l'estremizzazione delle posizioni che può avvenire nei gruppi di discussione. Ci si riferisce di solito a questo fenomeno con il termine di polarizzazione, ad indicare il fenomeno per cui in un gruppo la posizione finale collettivamente raggiunta tende verso un'opzione "limite".

La maggiore tendenza dei gruppi a collocarsi in posizioni più polarizzate rispetto ai singoli è riconducibile a diverse cause: la pressione al conformismo può, ad esempio, inibire l'emergere di posizioni devianti e rinforzare l'impressione che quella assunta dalla maggioranza sia l'unica valida. Tale posizione verrebbe allora confermata da altri dati a supporto, facendo rimanere nel silenzio chi ha elementi diversi ma non vuole rischiare il "ridicolo sociale" di cui abbiamo detto. Inoltre, sempre in relazione agli argomenti presentati durante una discussione di gruppo, possiamo facilmente immaginare che su ciascuno di essi esistano prove favorevoli o contrarie che di solito non sono in perfetto equilibrio tra loro. La prevalenza in una direzione o nell'altra dipende anche dai valori sociali dominanti: naturalmente, all'inizio della discussione, ciascun individuo non avrà accesso a tutti gli argomenti, e non tutti gli individui del gruppo saranno consapevoli degli stessi argomenti. Quando le informazioni vengono alla luce, nel corso della discussione, ciascun individuo prende coscienza di altri argomenti a favore del punto di vista dominante e, probabilmente in misura minore, di qualcuno a favore della posizione opposta. La risposta razionale agli argomenti aggiuntivi è comunque quella di uno spostamento ulteriore in favore del punto di vista inizialmente preferito (Burnstein e Vinokur, 1977).

Dobbiamo infine considerare che spesso i gruppi spendono buona parte del proprio tempo a reiterare informazioni di cui sono già in possesso e assai meno nel discutere o scoprire informazioni nuove: anche questo contribuisce alla percezione di sicurezza e monoliticità della posizione assunta, aumentando così la possibilità di polarizzazione e diminuendo le potenzialità del gruppo di discussione.

È dunque buona norma, se vogliamo che il dibattito sia veramente funzionale al raggiungimento dei suoi obiettivi, adottare delle misure che tengano aperta la discussione di gruppo e che facilitino l'emergere di posizioni alternative (ad esempio attraverso un ragionamento controfattuale del tipo "e se invece..."), anche – soprattutto, diremmo qui – quando una posizione pare essere troppo facilmente condivisa.

3.2 Il conflitto

Se l'autentica funzione della discussione di gruppo è quella di far emergere (e poi di integrare) le diverse posizioni esistenti rispetto ad un tema, è allora evidente che una delle dinamiche più frequenti sarà il conflitto. La divergenza è, infatti, connaturata ad un confronto reale ed è naturale quando un gruppo consente l'emergere delle differenze. Se dunque il conflitto è una dinamica fisiologica dei gruppi, in certe situazioni è addirittura auspi-

cabile per la veridicità del confronto e per la ricchezza creativa che esso, se adeguatamente gestito, sostiene.

In particolare, il conflitto può essere considerato una risorsa del gruppo in quelle situazioni in cui gli obiettivi e le azioni per raggiungerli non sono aprioristicamente definiti ma devono essere costruiti dal gruppo stesso, così come capita nei gruppi deliberativi e negli OST. In questi casi, infatti, le differenze di opinione sono considerate una risorsa per cogliere i diversi aspetti del problema, e le differenze nelle aspettative favoriscono l'analisi dei diversi elementi in campo, promuovendo così un approfondito processo di problem setting, cioè di costruzione della cornice entro cui il tema si inserisce e da cui riceve significato. In questi casi possiamo dunque parlare di conflitto costruttivo, mentre esso risulta una dinamica distruttiva quando il suo oggetto è costituito dalle relazioni e dalla divergenza tra obiettivi individuali e di gruppo, è diretto alla persona e non al problema (Malaguti, 2007). Che il conflitto si orienti verso l'una o l'altra polarità dipende da come viene concretamente gestito: dalle caratteristiche dei singoli, dalle loro azioni e dalla risultante della loro interazione. Negli OST, come in tutti i setting gruppali, è dunque possibile riscontrare dinamiche conflittuali positive, cioè funzionali all'obiettivo, oppure negative, tali cioè da limitare la produttività e l'espressività dei gruppi, senza che sia ovviamente possibile predeterminare in anticipo quale di esse potrà svilupparsi con maggiore o minore probabilità.

Possiamo definire il conflitto come «un disaccordo tra individui o gruppi che divergono per atteggiamenti, credenze, valori, bisogni» (Malaguti, 2007, p. 69) e ricondurne l'origine a diverse fonti: gli obiettivi, il potere, le risorse/ricompense, le percezioni, i sentimenti e le emozioni, i bisogni. Le fonti di conflitto sono le cause ultime a cui sono riconducibili tutte le divergenze e si differenziano tra loro per il livello di coinvolgimento degli attori, che può essere più superficiale, quando ad esempio il disaccordo riguarda gli obiettivi, il potere e le risorse, oppure più profondo, quando il conflitto è da ricondurre alle percezioni, ai valori, ai sentimenti od ai bisogni delle persone. Il grado diverso di profondità del coinvolgimento avrà evidenti ripercussioni sull'andamento del conflitto e sulla possibilità di gestione del conflitto stesso.

Come si può gestire un conflitto? Possiamo individuare 5 stili di gestione:

- l'accomodamento: pur di mantenere una relazione qualitativamente buona, una delle due parti asseconda l'altra;
- l'evitamento: si ha di solito quando non si è interessati né alla relazione né agli obiettivi; il conflitto rimane latente, non agito;
- la competizione: si ha quando l'interesse è sugli obiettivi, e, pur di raggiungerli, si può minacciare, attaccare la controparte o porla di fronte ad un ultimatum o al fatto compiuto senza lasciarle lo spazio di agire;
- il confronto: è la strategia che si utilizza quando si ritengono contemporaneamente importanti la relazione e gli obiettivi. Consente di ge-

stire il conflitto in modo cooperativo, centrato su un buon livello di fiducia tra le parti e sulle modalità per il raggiungimento degli obiettivi con reciproca e piena soddisfazione;

• il compromesso: questa modalità si inserisce a metà strada tra quelle precedenti, essendo caratterizzata da un medio interesse sia per gli obiettivi sia per la relazione. Si è, infatti, disposti a cedere qualcosa per ottenere qualcosa in cambio su entrambi i piani (Malaguti, 2007).

Dalla sintetica descrizione che abbiamo fornito degli stili di gestione del conflitto, risulta evidente che quello più vicino ad una modalità integrativa e cooperativa è il confronto, poiché consente di tenere presenti le posizioni degli altri e si inserisce in una logica "a somma variabile", in cui "io vinco se anche tu vinci", opposta a quella competitiva, o "a somma zero", in cui "io vinco se tu perdi". Poter gestire il conflitto entro la prima logica richiede la volontà delle parti di trovare un terreno comune e di mantenere una relazione mutualmente soddisfacente, e la capacità di esercitare un ascolto attivo, cioè la capacità dell'ascoltatore di essere presente nella relazione e di esprimere concretamente il proprio genuino interesse per il punto di vista dell'altro (Malaguti, 2007).

A fronte di questi "costi", una gestione integrativa del conflitto comporta notevoli vantaggi nei termini di un aumento del senso di autoefficacia e della capacità di risolvere futuri conflitti sia del gruppo, sia dei singoli membri, una maggior fiducia e rispetto tra i membri (Johnson e Johnson, 2003).

4. Un bilancio

Possiamo trarre un bilancio sull'OST, dal punto di vista delle dinamiche psicosociali che lo attraversano? Gli elementi di conoscenza suffragati da prove empiriche sono ancora troppo frammentari per poter rispondere affermativamente a questa domanda. Non abbiamo, purtroppo, una casistica documentata per poter corroborare le nostre tesi, che si basano in parte sull'osservazione diretta di pochi casi, in parte sulla conoscenza della letteratura psicosociale sui gruppi. I nostri commenti sono pertanto da intendere come ipotesi che attendono di essere ulteriormente verificate. Ricapitolando, possiamo spezzare l'OST in diverse fasi, e cercare di individuare per ciascuna le dinamiche psicosociali più rilevanti. Nella fase iniziale i partecipanti si trovano in un ambiente sconosciuto, circondate da un gran numero di persone ignote, e sperimentano tendenzialmente curiosità, attesa, ma anche insicurezza e disorientamento. La posizione circolare in cui vengono disposti i partecipanti veicola fisicamente l'invito al dialogo e trasmette il messaggio di una parità tra i partecipanti. Allo stesso tempo, il cerchio espone le persone, fisicamente e psicologicamente, e contribuisce a creare quell'ansia che sempre deriva dall'essere immersi in una situazione poco familiare. La funzione di contenimento viene svolta dal facilitatore, che, introducendo le regole del setting, offre ai partecipanti gli ancoraggi cognitivi essenziali che permettono ai presenti di orientare il proprio comportamento. Al contempo, si può osservare come i partecipanti cerchino di instaurare relazioni con le persone vicine, creando piccoli sottogruppi che, per le loro dimensioni ristrette, sono più rassicuranti e permettono una comunicazione più "facile".

In questa fase non si può parlare di gruppo in senso psicologico, perché manca la caratteristica fondamentale: non solo non c'è interazione tra tutti i presenti (ma solo tra alcuni), ma soprattutto non c'è la percezione di interdipendenza con gli altri. I partecipanti cominciano a conoscersi: come sempre accade, i più intraprendenti si rendono visibili agli altri e si espongono prendendo l'iniziativa nella scelta dei temi. Costoro sono, in qualche modo, dei leader naturali, e svolgeranno un ruolo centrale nella fase successiva, quella della discussione in piccoli gruppi.

In una seconda fase emergono le dinamiche fondamentali dei gruppi, e tra queste l'influenza sociale e il conflitto ci sembrano le più significative. Le persone cambiano contesto, sperimentandosi nell'interazione ristretta: cominciano a confrontarsi con gli altri e diventano più attivi e partecipativi. Essendo diversi per numerosità e composizione, i gruppi hanno ciascuno una storia unica e imprevedibile, che non è possibile conoscere in anticipo né predeterminare. L'autogestione, infatti, fa sì che tutto ciò che accade dipenda interamente dalle caratteristiche del gruppo e dei suoi partecipanti, senza possibilità di intervento esterno. Come si è detto in precedenza, l'assenza di un conduttore esterno al gruppo aumenta l'imprevedibilità e i rischi di "derive", e al contempo incrementa la creatività potenziale. Aggiungiamo anche che dal punto di vista individuale l'autogestione del gruppo può essere vissuta con un senso di libertà e di autonomia, ma può anche essere percepita come una responsabilità non voluta, come una fonte di incertezza e confusione, e persino come un segnale di abbandono da parte degli organizzatori.

I processi di influenza, la gestione del conflitto e l'incontro/scontro delle differenze individuali, che costituiscono i processi che sempre accompagnano il lavoro dei gruppi, determinano la produttività del gruppo, la qualità del lavoro svolto e la soddisfazione soggettiva dei membri. Produttività, qualità e soddisfazione potrebbero essere considerati indicatori di valutazione dell'OST, se pure non facile è il compito di tradurre sul piano empirico l'analisi e il monitoraggio di queste variabili. Se più semplice appare concordare su una definizione di produttività (per esempio si potrebbero valutare la pertinenza rispetto al tema, il numero di sottotemi affrontati, o la fedeltà dei report), molto meno scontato è dare una definizione di qualità del lavoro: ricchezza e articolazione dei contenuti? Produzione di nuova informazione? Come si fa a "misurare" queste cose, e rispetto a quali standard poi? Anche per la soddisfazione si pongono problemi analoghi, intanto perché si tratta di un giudizio soggettivo, e poi perché ci sono diversi fattori che possono contribuirvi, che hanno importanza diversa per le persone: aver partecipato, aver discusso in un buon clima, aver appreso nuovi contenuti, e così via. Per la complessità del compito, la valutazione appare tutt'altro che facile.

L'ultima fase riporta i partecipanti insieme nel grande gruppo. Dal pun-

to di vista psicologico però, la situazione è molto diversa rispetto a quella iniziale: i partecipanti hanno avuto modo di interagire con un buon numero dei presenti, e hanno condiviso un'esperienza, hanno perciò adesso un elemento di comunanza che li rende "più gruppo" rispetto a prima. Dal punto di vista emotivo sono inoltre più rilassati, trovandosi in un contesto divenuto ormai noto. Ritorna l'interazione uno-a-uno con il facilitatore, e recede sullo sfondo quella tra i partecipanti. Normalmente non tutte le persone che hanno partecipato ai piccoli gruppi partecipano anche alla plenaria conclusiva, anzi si assiste ad una significativa flessione. Questa fluttuazione, prevedibile in un contesto poco vincolante come l'OST, impedisce a chi vuole analizzare il setting di "sfruttare" a pieno questo momento per cogliere la valutazione che i partecipanti fanno dell'esperienza. Sorge infatti il dubbio legittimo che chi resta sino alla fine, prolungando il proprio impegno, sia chi ha vissuto un'esperienza di segno maggiormente positivo. In altri termini, dai pochi casi che ci è stato possibile osservare, ipotizziamo che chi sia insoddisfatto tenda a privilegiare strategie di exit (cioè abbandoni il campo) piuttosto che di voice (cioè di protesta). Ma anche questa è, appunto, solo un'ipotesi.

Chiuderemo questo saggio provando ad enucleare i "pro" e i "contro" e a fornire alcune indicazioni sulla base della conoscenza delle dinamiche psicosociali. Dobbiamo però fare una premessa. L'OST è uno strumento, e in quanto tale è utile se serve a raggiungere un obiettivo. Diversamente non lo è. Intendiamo dire che una valutazione dei pro e dei contro ha un senso solo se si esplicita l'obiettivo rispetto al quale si sta ragionando, e non in assoluto. Come tutte le tecniche, l'OST non ha un valore in sé, ma lo assume nella misura in cui consente a chi la usa di ottenere i risultati desiderati. Se tali risultati sono raggiunti, si può dire che la tecnica è stata "utile" e "funzionale", diversamente no. Per questa ragione, accennare ai potenziali vantaggi e svantaggi implicati dallo strumento sul piano psicosociale, non equivarrà affatto ad un giudizio sulla validità dell'OST, né ad un consiglio sul suo utilizzo o sul suo accantonamento. Valutazioni di questo tipo, infatti, possono e devono essere fatte sono in relazione all'obiettivo specifico che si vuole perseguire.

Detto ciò, ecco sommariamente le nostre considerazioni.

In termini generali, gli OST favoriscono, per le loro caratteristiche di disegno, la socializzazione, la spontaneità, la creatività e la mescolanza di saperi e competenze (esperte e non). I partecipanti sembrano gradire la possibilità di prendere parte alla discussione collettiva, di incontrare nuove persone e di avviare rapporti di collaborazione, confronto e scambio. In altri termini, il tipo di esperienze analizzate sembra soddisfare soprattutto bisogni di socializzazione e dialogo; sotto questo profilo la metodologia dell'OST appare pienamente funzionale.

La debole strutturazione del setting favorisce indubbiamente l'iniziativa e la responsabilità individuale, ma allo stesso tempo espone i presenti ai rischi di un eccesso di "individualismi". Più in specifico, l'assenza all'interno dei gruppi di una figura con funzione di regolazione dei processi fa sì che il tipo di persone presenti in ciascun gruppo e le caratteristiche del pro-

ponente-conduttore siano determinanti. Peraltro, come si è già evidenziato, il fatto che chi propone il tema sia anche il soggetto incaricato di gestire la discussione, pone le basi per un potenziale conflitto di ruolo: come proponente, la persona ha una sua posizione che vuole affermare e far entrare nel dibattito, come conduttore deve cercare di lasciare spazio al gruppo.

Un altro elemento-chiave è rappresentato dalla dimensione dei gruppi: in quelli piccoli la responsabilizzazione e il contributo hanno maggiori probabilità di coinvolgere tutti i presenti, ma in quelli numerosi tendono a concentrarsi su poche persone. Il funzionamento dei singoli gruppi, e i loro prodotti, dipendono, inoltre, da come essi affrontano il compito. Alcuni si avvicinano ai temi con un taglio più pragmatico e orientato a definire delle linee progettuali. Altri discutono gli argomenti ad un livello più astratto, argomentando posizioni e scambiandosi opinioni alla ricerca di una condivisione di idee più che di una loro finalizzazione. I primi tendono cioè a configurarsi come gruppi strumentali, i secondi come gruppi espressivi. Abbiamo poi sottolineato la possibilità che l'influenza sociale e la polarizzazione blocchino le potenzialità del gruppo di discussione: una forte maggioranza o comunque posizioni già condivise potrebbero accentrare il dibattito e renderlo povero. Sul fronte opposto, posizioni troppo distanti possono degenerare in conflitti distruttivi. Diversa appare anche la qualità dei report, spesso diversi tra loro per lunghezza, articolazione e ricchezza di contenuti. La loro qualità dipende infatti sia dalla qualità della discussione (di cui diremo a breve), sia dalla capacità di chi stende il report di offrire una restituzione fedele di quanto avvenuto, in grado di ricostruire il percorso svolto piuttosto che di indicare semplicemente il punto di arrivo della discussione (che non rende conto della complessità e della ricchezza del dibattito). È evidente che un tale obiettivo non è sempre facilmente raggiungibile: le persone che redigono il report possono, infatti, essere stanche dopo ore di discussione, non avere chiaro il compito, possono non essere in possesso delle competenze di scrittura di un resoconto finale, etc. Anche su questo, forse, qualche indicazione da parte del facilitatore ad inizio giornata, poi ribadita al momento della scrittura dei report, potrebbe risultare utile.

Tra gli aspetti che vanno monitorati con specifica attenzione ci sembra di poterne menzionare due in particolare: la gestione dei tempi e la qualità della discussione. Rispetto alla prima questione, appare importante riuscire a trovare un punto di equilibrio tra una durata della discussione che non stanchi il gruppo e il bisogno di approfondimento dei partecipanti. Il fatto che i tempi siano scanditi dal facilitatore e noti in anticipo ai partecipanti non implica, infatti, che essi siano percepiti anche come adeguati rispetto al compito che i gruppi devono svolgere. Soprattutto nei gruppi più grandi, può accadere infatti che il tempo venga percepito come insufficiente. Relativamente alla qualità della discussione (dunque alla capacità di far emergere e discutere punti di vista diversi, di sostenere un pensiero davvero dialogico, di costruire un quadro esaustivo senza appiattire la discussione su una sola prospettiva o di finire in un conflitto poco costruttivo...), ci sentiamo di segnalare che un'insoddisfazione può emergere qua e là tra i partecipanti circa i contenuti discussi, le analisi e le proposte prodotte. Tale insoddisfa-

zione può riguardare diversi aspetti: il grado di originalità dei contenuti (per esempio la presenza di temi "consueti" o "marginali", o comunque considerati "di nicchia"); il grado di innovatività e fattibilità delle proposte (che possono talvolta essere considerate rispettivamente "banali" o "velleitarie"), il grado di complessità dell'analisi (talora percepita come "superficiale" o "inadeguato"). Questi segnali sembrano suggerire che uno strumento come l'OST non riesca sempre a soddisfare i bisogni di cognizione di alcuni partecipanti e possa essere, in generale, poco idoneo per un'elaborazione articolata e approfondita dei temi, generando in alcuni partecipanti la percezione di una discussione superficiale e globalmente di bassa qualità. Questa eventualità – che è appunto un'eventualità e non un destino, e può verificarsi anche in setting diversi dall'OST – appare legata alla presenza di alcune condizioni:

- La grande eterogeneità dei partecipanti rappresenta un'arma a doppio taglio, che può rendere la discussione molto ricca ma anche molto povera, a seconda di come si combinano tra loro le diverse competenze presenti.
- L'assenza di una conduzione formale può far sì che i fenomeni di influenza e conflitto di cui abbiamo discusso in precedenza possano assumere derive negative, influenzando la qualità dei contenuti oltre che il clima relazionale.
- Infine, dal momento che la pressione temporale influisce sulle prestazioni, tempi troppo stretti per la discussione possono impedire ai partecipanti di approfondire le questioni e rendere le loro analisi frettolose e in accurate.

Nel sottolineare ancora una volta il carattere preliminare di tutte le considerazioni svolte finora, ci resta un'unica certezza: che molto lavoro di ricerca debba essere ancora fatto, ma che comunque non sia possibile, ai fini di un corretto uso delle tecniche, ignorare o trascurare l'analisi della dimensione psicosociale dei processi partecipativi.

Bibliografia

- Bobbio, L. (2007), "Dilemmi della democrazia partecipativa", *Democrazia e diritto*, 4: 11-26.
- Burnstein, E. e Vinokur, A. (1977), "Pervasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization", *Journal of Experimental Social Psychology*, 13: 315-332.
- Cooke, B. (2001), "The social psychological limits of participation?", in B. Cooke e U. Kothari (eds), *Participation. The new tyranny?*, Zed Books, London-New York, pp. 102-121
- Deutsch, M. e Gerard, H. B. (1955), "A study of normative and informational social influence upon individual judgement", *Journal of Abnormal and Social psychology*, 51: 629-636
- Festinger, L. (1950), "Informal social communication", *Psychological Review*, 57: 271-282. Johnson, D. W. e Johnson, F. P. (2003), *Joining together. Group theory and group skills*, Pearson Education, Boston, MA.

- Kruglanski, A. e Webster, D. (1996), "Motivated closing of mind: "seizing" and "freezing"", Psychological Review, 103(2): 263-283.
- Malaguti, D. (2007), Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro, Il Mulino, Bologna.
- Mannarini, T. (2008), Cittadinanza attiva. Psicologia sociale della deliberazione pubblica, Il Mulino, Bologna.
- Mannarini, T. e Fedi, A., Cittadini e partecipazione. Uno studio su due Open Space Technology, "Psicologia di Comunità. Gruppi, ricerca-azione, modelli formativi", in stampa.
- Moscovici, S. (1976), Social influence and social change, Academic Press, London (trad. it. Psicologia delle minoranze attive, Il Mulino, Bologna, 1981).
- Moscovici, S. e Doise, W. (1991), Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives, Presses Universitaires de France, Paris (trad. it. Dissensi e consensi, Il
- Mulino, Bologna, 1992).
 Pantaleo, G. (2005), "Gestire il molteplice: una prospettiva psicologica sulla deliberazione pubblica", in L. Pellizzoni (ed), *La deliberazione pubblica*, Meltemi, Roma, pp. 75-90.
- Pellizzoni, L. (2005), "Cosa significa deliberare? Promesse e problemi della democrazia deliberativa", in L. Pellizzoni (ed), *La deliberazione pubblica*, Meltemi, Roma, pp. 7-50. Petty, R. E. e Cacioppo, J. T. (1986), "The elaboration likelihood model of persuasion", in
- L. Berkowitz (ed), Advances in Experimental Social Psychology, Academic Press, San Diego, CA, 19, 123-205.
- Quaglino, G. P., Casagrande, S. e Castellano, A. (1992), Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, Cortina Editore, Milano. Regonini, G. (2005), "Paradossi della democrazia deliberativa", *Stato e Mercato*, 1: 3-31.

- Regolilii, G. (2005), Taladosi della delloctazia delloctazia delloctazia delloctazia delloctazia delloctazia delloctazia delloctazia (2006), "Deliberative democracy and 'Human Nature'? An empirical approach", Political Psychology, 3: 323-346.

 Snyder, M. e Omoto, A. (2000), "Doing good for self and society: Volunteerism and the psychology of citizen participation", in M. van Vugt, M. Snyder, T. R. Tyler e A. Biel (eds), Cooperation in modern society, Routledge, London-New York, pp. 127-141.

 Teoritical C. (1007), Oltra il patara Discorre sulla leadership Franco Angeli, Milano. Trentini, G. (1997), Oltre il potere. Discorso sulla leadership, Franco Angeli, Milano.
- Turner, J. C. (1982), "Towards a cognitive redefinition of the social group", in H. Tajfel (ed), Social identity and intergroup relations, Cambridge University Press, Cambridge.
 Webster, D. e Kruglanski, A. (1994), "Individual differences in need for cognitive closure", Journal of Personality and Social Psychology, 6: 1049-62.