
COLLANA DI SERVIZIO SOCIALE

QUADERNO N. 5

Serie **Tecniche del servizio sociale
di gruppo e di comunità**

AMMINISTRAZIONE PER LE ATTIVITÀ
ASSISTENZIALI ITALIANE E INTERNAZIONALI

TECNICHE DEL SERVIZIO SOCIALE DI GRUPPO E DI COMUNITÀ

INDICE

- AUDREY R. e HARLEIGH B. TRECKER - *Come potete conoscere il vostro gruppo* - da « How to Work with Groups » - Whiteside, Inc. Publishers, New York, 1952 pag. 117
- ALAN F. KLEIN - *L'assistente sociale di gruppo e i comitati* - da « Society-Democracy and the Group » - Whiteside, Inc. Publishers, New York, 1953 . . . pag. 129
- GRACE LONGWELL COYLE - *Rapporto tra il leader e il singolo membro del gruppo* - da « Group Work with American Youth » - Harper and Brothers Publishers, New York, 1948 pag. 165

Come potete conoscere il vostro gruppo

R. Audrey e Harleigh B. Trecker

Una delle grandi scoperte della psicologia moderna è che ogni individuo è differente da tutti gli altri. La stessa cosa può dirsi dei gruppi. *I gruppi sono diversi l'uno dall'altro.* Dal momento che ciò è vero senza possibilità di dubbio, la prima cosa che come leaders dovete fare è quella di mettervi con tutta calma ad osservare a fondo e con acume il vostro gruppo. Non potete infatti sperare di svolgere un proficuo lavoro direttivo fino a quando non avrete sviluppato la vostra conoscenza degli esseri umani con i quali lavorate. Non vi è alcun complesso di regole o di «stratagemmi» a cui si possa ugualmente ricorrere con tutti i gruppi. Poichè il vostro gruppo è effettivamente diverso da tutti gli altri, dovete adattare i vostri sistemi ed il vostro lavoro al gruppo stesso, basandovi sulla conoscenza e sulla familiarità che avete con esso. E' vero che lo studiare, il conoscere e comprendere il vostro gruppo vi richiederà del tempo, ma sarà tempo ben speso. Averlo fatto influirà positivamente sul vostro modo di esercitare una funzione direttiva.

SÌ, I GRUPPI SONO DIVERSI

Provate a pensare per alcuni istanti ai vari gruppi cui appartenete o che agiscono intorno a voi. Date un'occhiata al giornale, e guardate quanti diversi tipi di gruppi si riuniscono, per esempio, in questa settimana. Considerate quelli che descriviamo qui appresso e vedrete quanto siano diversi fra loro.

Traduzione e diffusione autorizzate dalla Whiteside, Inc. and William Morrow & Company, New York.

Il circolo detto dei « Coniugi Felici » si riunisce una volta al mese in una chiesa. Circa trenta giovani coppie si incontrano per esperimenti sociali ed educativi. Il programma è improvvisato. Funzionari e comitati collaborano alla sua progettazione ed attuazione. Il gruppo funziona ormai da parecchi anni e va acquistando sempre maggiore popolarità. I nuovi membri vi ricevono un amichevole e caloroso benvenuto. Versano un dollaro per iscriversi e 25 cents a persona per il rinfresco al termine della riunione. Il gruppo organizza annualmente una rappresentazione teatrale o musicale allo scopo di raccogliere fondi per la chiesa. Un'atmosfera gaia ed amichevole circonda i « Coniugi Felici ». Si avverte chiaramente il calore dell'affiatamento umano.

La Società Anderson produttrice di apparecchi domestici, insieme al sindacato che rappresenta i propri impiegati ha appena costituito un Comitato di Organizzazione del lavoro. Quattro esponenti dei dipendenti e quattro dell'amministrazione si riuniscono ogni settimana per un'ora e mezza, onde discutere i sistemi ed i mezzi per organizzare e gestire l'azienda in modo da raggiungere il massimo della produttività. Abbiamo qui un gruppo di otto persone che, sotto la direzione del capovendita, lavorano insieme su comuni problemi di moderna produzione industriale.

Prendiamo ora, per fare l'esempio di un altro gruppo, il Comitato dell'Interfede in un'università statale. Troviamo qui due studenti in rappresentanza di ciascuna delle numerose organizzazioni religiose dell'università. Questi studenti, quattordici in tutto, si riuniscono settimanalmente allo scopo di studiare come la comunità universitaria possa instaurare l'atmosfera più favorevole per uno sviluppo spirituale. Essi hanno inoltre la responsabilità dell'annuale settimana di celebrazioni religiose e collaborano a pratiche religiose speciale. Lavorano insomma molto per consolidare l'opera svolta dall'Interfede.

Ecco ancora il consiglio direttivo dell'Associazione Genitori-Insegnanti. Quindici giovani donne, alcune delle quali aventi cariche speciali o presidenti di comitato, si riuniscono una volta al mese per fissare i programmi. Esse definiscono insieme le varie attività e si adoperano molto per indirizzare il lavoro dell'intera organizzazione, composta di circa quattrocento membri. La funzione del consiglio è di quelle chiamate esecutive o amministrative.

Abbiamo ancora il gruppo per la « Campagna Pro Comunità del Vicinato ». Diciotto uomini e donne si sono riuniti sotto la direzione di un volontario esperto in questo settore. Il compito del gruppo è di fissare le direttive per un periodo di dodici giorni di propaganda e raccolta di fondi, quale parte dell'annuale campagna per lo sviluppo della comunità. Due o tre riunioni saranno sufficienti a progettare il piano, condurre a termine la campagna e presentare i rapporti. Poi il gruppo si scioglierà. L'anno successivo saranno altri a fare il lavoro.

Il comitato programmi della locale YWCA sta organizzando una speciale riunione di comunità per celebrare la Dichiarazione delle Nazioni Unite sui Diritti dell'Uomo. È questo un compito che i membri affrontano con notevole entusiasmo. Sanno infatti che attraverso i loro sforzi molte

persone saranno aiutate a comprendere gli aspetti più significativi di tale importante dichiarazione. Benchè il comitato sia composto da sole venti persone, il suo lavoro avrà una risonanza assai vasta.

Proprio così, i gruppi sono diversi l'uno dall'altro sotto tanti aspetti. Essi differiscono per lo scopo, per la forma di organizzazione, per la composizione, per la durata, per l'età dei membri, per la sede delle riunioni, per le vicende che ne caratterizzano la storia. Inoltre differiscono in molti altri modi, di alcuni dei quali discuteremo nelle pagine seguenti.

CHE COSA DOVRESTE CONOSCERE E COMPRENDERE DEL VOSTRO GRUPPO?

Supponiamo che stiate iniziando la vostra attività di presidente o di capo di un gruppo. Quali pensate siano le cose che di esso dovete conoscere e comprendere? Non sarà forse possibile impararle tutte in una volta, ma dopo un periodo di qualche settimana o mese sarete in grado di fare un semplice e sistematico studio, attenendovi a questo schema:

Primo: leggete *lo statuto ed il regolamento* del vostro gruppo, se ne ha uno. Nello statuto troverete una breve esposizione degli scopi che il gruppo si propone e dei requisiti per l'appartenenza ad esso. Vi troverete inoltre notizie sui funzionari ed i comitati necessari, nonché qualche elemento relativo alla vita finanziaria del gruppo. Lo statuto è la legge fondamentale del gruppo; è l'intelaiatura entro cui si svolge la sua attività. I regolamenti, invece, definiscono in genere i dettagli dei procedimenti e dei metodi d'azione. Voi dovrete essere perfettamente al corrente sia dello statuto che dei regolamenti. Molti leaders, anzi, si preoccupano di averne sempre con loro una copia per farvi, se necessario, pronto riferimento nel corso delle riunioni.

Secondo: abbiate cura di leggere *la storia* del vostro gruppo. Vi accorgete che c'è molto da imparare dallo studio dei verbali delle precedenti riunioni, dai resoconti dei comitati, da quelli dei funzionari uscenti, nonché, se esso viene tenuto, dal diario del gruppo. Questo materiale vi fornirà informazioni essenziali sulla vita del gruppo. Anche nel caso che siate membro del gruppo sin

dalla sua costituzione, troverete che uno « sguardo retrospettivo » sulle sue vicende passate vi rivelerà molte cose da voi dimenticate.

Terzo: datevi la pena di riflettere un po' sulle *persone* che compongono il vostro gruppo. Ponetevi domande come queste: chi siamo? Perchè ci siamo riuniti in gruppo? Cosa cerchiamo di raggiungere? Quali sono i nostri lati forti, e quali quelli deboli? Parlate di queste cose con i membri del vostro gruppo e vedrete quanto ne ricaverete. Ne avrete un senso concreto della direzione da dare ed aiuterete gli altri a sentire la forza che loro deriva dal fatto di lavorare insieme.

Quarto: abbiate cura di approfondire la vostra comprensione *del fine* del gruppo. Questo vi deve essere particolarmente chiaro, in quanto l'idea che ve ne farete influirà su ogni vostro giudizio. Dovete saper illustrare concretamente questo fine quando parlate del gruppo ai membri ed alla comunità. Essendo il leader di un gruppo, dovete altresì considerare che le vostre azioni ed altre attività della comunità dovranno identificarsi con il gruppo. Ad esempio, se il vostro gruppo è apolitico, sarebbe fuori luogo da parte vostra — essendone il presidente o il capo — di divenire l'attivista di un candidato ad una carica politica. Se il fine del gruppo non vi sarà ben chiaro, avrete grande difficoltà a prendere le decisioni ed a fare le scelte fondamentali per lo svolgimento del suo programma.

Quinto: abbiate cura di riesaminare *le attività ed il programma svolto dal gruppo* nel corso di un certo numero di anni, onde determinare i punti fondamentali d'interesse. E' così che individuerete i campi di attività di maggiore importanza per i membri; ed è anche così che scoprirete abitudini, tradizioni, e valori divenuti parte integrante del modo in cui i membri svolgono il loro lavoro.

Sesto: abbiate cura di ripensare e riesaminare *il complesso dei rapporti tra il vostro gruppo e l'organizzazione da cui dipende*, se esso fa parte di un più vasto organismo. Riscontrerete così che vi sono molti punti comuni tanto al vostro quanto ad altri gruppi nell'ambito dell'organizzazione, nell'attività volta al raggiungimento di finalità comunitarie, regionali o nazionali.

Settimo: preoccupatevi di studiare *il modo in cui il vostro gruppo collabora con altri gruppi* della vostra comunità. Tale stu-

dio procura importanti elementi per valutare il grado di sicurezza e di maturità raggiunto dal gruppo. Esso vi consentirà di misurare la capacità del vostro gruppo di unirsi ad altri gruppi aventi le medesime finalità. Considerare il vostro gruppo in rapporto con gli altri potenzia ed approfondisce i vostri sforzi per capirlo.

Ottavo: vi sarà utile cercare di comprendere *il significato che il gruppo assume per i suoi membri*. Qual'è l'importanza che attribuiscono a questo gruppo i membri che lo compongono? Quali sono i sentimenti che i membri provano gli uni per gli altri? Vi è quel grado di fiducia e di intimità, così necessario per qualsiasi gruppo che voglia divenire molto importante per la vita dei suoi membri?

Nono: sarà altresì opportuno osservare *i sistemi di lavoro abituali* del gruppo. I gruppi stabiliscono determinate modalità nelle loro attività. Voi dovrete studiarle, valutarle e fare uso dell'esperienza acquisita nel corso degli anni. A tempo opportuno potrete anche suggerire che le procedure siano modificate ma, come regola generale, non dovette mai agire più rapidamente di quanto i vostri membri siano pronti a fare.

Decimo: infine, dovrete considerare *il grado di stabilità* di cui gode il gruppo. C'è avvicendamento fra i membri del gruppo? Come vengono ammessi i nuovi membri? Quanti sono fra essi i « veterani »? Quanti quelli entrati a far parte del gruppo quest'anno?

Se esaminerete diligentemente i dieci punti suddetti, vedrete che il vostro gruppo vi diventerà comprensibile. Ogni volta che vi riunirete apprenderete qualcosa di più sui motivi che animano i membri. Scoprirete che cosa « tiene unito il vostro gruppo » e ne concluderete che è molto importante per voi approfondire la conoscenza di ogni singolo membro.

PERCHÈ DOVETE COMPRENDERE L'INDIVIDUO NEL VOSTRO GRUPPO?

Allorquando avrete acquistato esperienza del lavoro di gruppo, vi renderete conto dell'importanza di una visione più vasta che vi consenta di considerare *l'intero complesso del gruppo* e di una

più specifica che vi dia modo, invece, di tenere conto di *ogni singolo individuo* quale parte del gruppo. Noterete che ciascun membro apporta al gruppo un suo contributo. La cosa è naturale, considerate le diversità dell'ambiente da cui i vari membri provengono, dell'esperienza e dei punti di vista di ciascuno. Tali diversità rendono inoltre il gruppo più forte per la ricchezza che deriva dall'unione di molte singole forze individuali. Una delle vostre principali preoccupazioni dovrà essere quella di aiutare ogni singolo individuo a divenire parte integrante del gruppo. E' perciò necessario che vi domandiate in che modo un individuo diviene membro di un gruppo.

Ripensando alle esperienze che voi stesso avete fatto nei gruppi, ricorderete come vi capitassero alcune cose che finivano a poco a poco col farvi sentire che appartenevate al gruppo. E' probabile che tale sensazione crescesse man mano che acquistavate una migliore conoscenza degli altri membri e che aumentava la vostra comprensione per loro. Avete incominciato a sentire che appartenevate effettivamente al gruppo quando avete assunto delle responsabilità per conto dell'intero gruppo, e quando avete capito l'importanza dei suoi fini e dei motivi per cui esso operava. Ve ne siate resi conto o meno, quel gruppo soddisfaceva alcune delle vostre necessità, cosa che poteva avvenire soltanto grazie a dei caldi ed umani rapporti con gli altri. E' della massima importanza per un nuovo leader comprendere questo punto. Di conseguenza, considerando gli individui del vostro gruppo, vi domanderete: « Quali necessità sperano costoro di poter soddisfare attraverso la loro partecipazione al gruppo? »

Alcuni dei vostri membri desidereranno e solleciteranno il riconoscimento dei loro apporti e delle loro qualità. Altri avranno bisogno di mettere alla prova le loro capacità di partecipare al gruppo, altri ancora di esprimere le loro idee e di unirle a quelle di altre persone per realizzare soddisfacenti progetti. La vostra attività di leader sarà più efficace se vi sforzerete di aiutare gli individui a soddisfare le esigenze della loro personalità.

IL VOSTRO GRUPPO ATTRAVERSERÀ VARI STADI NEL CORSO DEL SUO SVILUPPO

Un errore comune ed anzi troppo frequente dei leaders di gruppo è di trascurare il fatto che *i gruppi attraversano diversi stadi nel loro sviluppo*, al pari degli individui. Una classificazione alquanto imprecisa è quella che considera alcuni gruppi « nuovi », altri « vecchi », alcuni appena « agli inizi », altri « stabilizzati ». In realtà dovrete considerare i gruppi in base ad una scala graduata da sinistra a destra. A sinistra potrebbe venir fissato lo stadio iniziale del gruppo, a destra lo stadio finale. Ogni giorno nuovi gruppi iniziano il loro lavoro. Nello stesso modo, ogni giorno altri gruppi lo completano. Il vostro gruppo, al momento in cui iniziate a lavorare con esso, si troverà in un punto qualsiasi di questa scala. Per questo motivo il vostro lavoro sarà assai diverso se il gruppo è nuovo da quello che sarà quando esso diverrà più stabile e maturo.

Come sapere a quale punto di sviluppo si trova il vostro gruppo? Poichè i gruppi si evolvono e mutano continuamente, è difficile stabilire con esattezza la loro posizione rispetto alla sopraddetta scala. Se iniziate il vostro lavoro con un esecutivo completamente nuovo o con un comitato composto di persone che non hanno ancora mai svolto insieme nessun incarico, ci vorrà un certo tempo perchè esse si conoscano reciprocamente e il compito da svolgere divenga loro chiaro, e perchè scoprano le capacità che hanno per quel determinato lavoro. Se invece lavorate con persone che abbiano già fatto anni di esperienza di lavoro di gruppo, potrete effettivamente aspettarvi che svolgano il lavoro più rapidamente, senza lasciarsi sopraffare dalle difficoltà del loro compito. Le persone debbono imparare poco alla volta a lavorare insieme.

CHE COSA TRASFORMA UN INSIEME DI INDIVIDUI IN UN «GRUPPO»?

Sarebbe comodo avere a disposizione un « gruppometro » per misurare i vari gradi di sviluppo e di coesione di un gruppo. Purtroppo, però, tale strumento non esiste. Occorre quindi che analiz-

ziamo che cosa faccia sì che un insieme di individui divenga un gruppo. Se conosciamo alcuni di questi fattori, saremo capaci di provvedere delle esperienze che riescano a fondere le persone di cui ci occupiamo in gruppi forti ed in grado di funzionare.

Per divenire un gruppo gli individui devono:

— *sviluppare un linguaggio comune*; imparare, cioè, a parlare ed a comunicare tra loro. Ciò significa che i componenti del gruppo debbono avere fra loro delle conversazioni sia formali che occasionali. Debbono inoltre, parlando, sentirsi sereni ed a proprio agio, perchè questo li aiuterà a conservare il necessario senso di sicurezza;

— *sviluppare una comune comprensione dei propri scopi* ed essere tutti d'accordo sulla loro natura fondamentale. Quando i componenti di un gruppo cominciano a porre delle domande circa i propri fini ed a valutare le proprie attività in relazione a tali fini, si può essere certi che essi stanno maturando come gruppo;

— *assumersi responsabilità sia personali che condivise con gli altri* per i lavori del gruppo. Quando vi è un'equa distribuzione dei compiti fra i membri del gruppo e quando questi svolgono i compiti loro assegnati con un'esatta nozione di quella che è, nel complesso delle attività del gruppo, la loro precisa funzione, si può essere certi che il gruppo si sta consolidando;

— *saper desiderare di mettere gli altri a parte delle proprie idee ed accettare la necessità di crearne delle nuove*. Il gruppo che non fa che ripetere « l'anno scorso fu fatto in questo modo », non è un gruppo maturo, in quanto teme i cambiamenti e corre il pericolo di ingolfarsi nella continua ripetizione delle stesse attività, senza alcun brio o slancio;

— *godere degli sforzi del gruppo coronati da successo*, dalle prime e più modeste realizzazioni a quelle più complesse e mature. Il leader che desidera che gli individui sviluppino in maniera positiva il loro spirito di gruppo deve cercare che fin dalle loro prime esperienze essi realizzino qualcosa insieme;

— *essere aiutati a stabilire tra di loro dei rapporti di lavoro* onde sviluppare le loro capacità di pensare e di agire insieme. Il

tempo dedicato al lavoro in piccoli comitati di gruppo è tempo ben speso, perchè è così che i componenti del gruppo imparano a lavorare in squadra o in piccole équipes di due, tre, quattro membri. Tali unità minori possono poi fondersi in un complesso più ampio e più efficiente.

COME POTETE CONOSCERE IL VOSTRO GRUPPO?

A questo punto potreste pensare che sia difficile, se non addirittura impossibile, conoscere e comprendere tante cose del vostro gruppo. Come può una persona già tanto occupata concentrare abbastanza la sua attenzione sul gruppo da conoscere veramente e comprendere gli esseri umani con cui va svolto il lavoro? Non possiamo darvi al riguardo una risposta semplice e precisa, perchè arrivare a conoscere e comprendere un gruppo è in gran parte una questione di affinamento della vostra *sensibilità* per quanto accade intorno a voi.

Arriviamo a conoscere il nostro gruppo osservando, ascoltando, discutendo e pensando. Le persone che trascorrono molto tempo lavorando con i gruppi finiscono per essere automaticamente portate a valutare ed a studiare ogni gruppo che incontrano. Ciò diventa per loro una specie di gioco o di passatempo. Esse cercano di individuare le persone che agiscono come leader e di scoprire i segni di sviluppo del gruppo o le prove della sua maturità. Potete fare lo stesso con il vostro gruppo. Tenete gli occhi bene aperti e noterete molte cose. Vedrete le persone maturare sotto i vostri occhi, ed il gruppo essere, in molti casi, all'altezza delle circostanze.

Molte cose sul vostro gruppo le potrete imparare ascoltando parlare le persone. Invece di prendere l'atteggiamento di « quello che disprezza i commenti della gente » dovrete essere colui che li incoraggia, che sollecita le persone a parlarvi del gruppo. Imparerete così molte cose per voi della massima importanza. Riscorderete che a molti fa piacere trovarsi in presenza di un « buon ascoltatore » che consenta loro di esprimere le proprie idee. Il momento migliore per ascoltare questi significativi commenti che rivelano come stanno andando le cose, è prima e dopo le riunioni.

Noterete altresì che è molto utile di tanto in tanto scrivere alcune delle vostre impressioni. In tal modo sarà come se teneste una specie di « diario » dei progressi del gruppo, nonchè un insieme di annotazioni concernenti lo sviluppo individuale dei vari membri. Ciò vi aiuterà forse più di qualsiasi altra cosa ad ottenere un quadro sempre più perfetto del vostro gruppo. Non è mai possibile conoscere tutto ciò che si dovrebbe sui vari gruppi; potete però star certi che fare degli sforzi consapevoli da parte vostra, arricchirà la vostra conoscenza del gruppo e contemporaneamente il suo grado di maturazione.

VI SONO DEI GRUPPI NELL'AMBITO DEI GRUPPI

Se foste il presidente di una locale Associazione Genitori-Insegnanti, o di un'organizzazione simile con finalità nazionali, vi rendereste conto che il vostro gruppo è una piccola unità nell'ambito di un gruppo più ampio. Poichè la maggior parte dei gruppi cui apparteniamo è generalmente legata ad organizzazioni più vaste, un importante aspetto del vostro compito sarà quello di stabilire e mantenere buone relazioni di lavoro fra di loro. Vedrete come tale compito consista nell'illustrare l'attività dell'organizzazione più vasta al vostro gruppo e viceversa. Voi diverrete così una specie di ponte od elemento di collegamento, responsabile non solo del lavoro giornaliero del vostro gruppo, ma anche di questo più vasto insieme di rapporti.

Tutte le organizzazioni a carattere nazionale sono composte di vari gruppi con differenti tipi di programmi e di amministrazione. Come presidente e direttore locale, potete diventare membro del consiglio direttivo di qualche altro gruppo appartenente all'organizzazione più vasta. E' a questo punto che le speranze, le attività, le decisioni ed i programmi del vostro particolare gruppo possono venir rese note ad un maggior numero di persone e divenire un fattore efficiente nella più vasta organizzazione.

È questo un ruolo difficile, ma interessante e che vale la pena di ricoprire. Sarà un grande vantaggio per il vostro gruppo divenire un'unità di un'attiva organizzazione regionale o nazionale. In

tali circostanze vi sentirete molto stimolati ed avrete parecchie occasioni di impegnarvi in progetti e programmi di effettivo interesse ed importanza. Quando molti gruppi si uniscono acquistano una forza e una potenza che è impossibile avere lavorando in unità sparse ed isolate.

SERVITEVI DI TUTTO CIÒ CHE CONOSCETE DEL VOSTRO GRUPPO

Tutto quanto è scritto in questo libro si fonda sulla premessa che voi, in quanto leader, *vi servirete di tutto ciò che conoscete del vostro gruppo*. Un vecchio detto afferma che « la capacità senza un'adeguata conoscenza è impossibile e che la conoscenza senza capacità è pericolosa ». Non vi è possibile divenire un buon leader senza conoscere il vostro gruppo. Non potete sviluppare le vostre capacità senza far uso di ciò che conoscete.

Scoprirete che tutto ciò che sapete del vostro gruppo e degli individui che lo compongono vi sarà della massima utilità nel dirigere riunioni di affari, guidare una discussione, presiedere riunioni molto numerose, lavorare con dei comitati, svolgere il lavoro successivo alle riunioni, dare un indirizzo alla pubblicità del gruppo, aiutarlo nei problemi economici, guidarne l'azione, risolvere i problemi connessi col suo funzionamento e controllarne le realizzazioni. Questi sono appunto gli argomenti che vogliamo discutere insieme a voi nei capitoli seguenti, poichè si tratta delle cose cui dedicherete il vostro tempo nei giorni e nei mesi futuri.

Per le sue competenze e le sue capacità l'assistente sociale di gruppo viene chiamato continuamente a lavorare con dei comitati. Il comitato è un gruppo e in quanto tale offre ai propri membri l'occasione di vivere un'esperienza di gruppo. L'attività in questione rientra quindi nei compiti dell'assistente sociale di gruppo di un ente. Il problema che ci poniamo è però un altro, e cioè se l'assistente lavori con un comitato nello stesso modo in cui lavora con un club di amici o con un gruppo d'interesse.

Si è scritto molto sui comitati, sulle loro funzioni, sui modi e sui mezzi per renderli efficienti. Come elemento essenziale della vita democratica, essi sono stati studiati ed analizzati sotto diversi punti di vista, ma si è detto poco sul processo di gruppo e sul compito di un assistente sociale nel comitato: in tutto ciò che è stato scritto, il comitato viene visto soprattutto come uno strumento per attuare dei programmi.

Bisogna ricordare che l'assistente sociale è un rappresentante dell'ente. Con gli organismi creati per definire una linea d'azione, nelle cui riunioni egli serve da persona che può dare dei consigli e informazioni, aiutare per le questioni organizzative e fare da segretario, mentre al di fuori delle riunioni funge da consulente del presidente del gruppo, l'assistente lavora in maniera diversa da quanto faccia con un gruppo normale, in cui ha invece il compito di attuare il programma e gli scopi dell'ente. Nel caso di un comitato esecutivo, infatti, assolve ai propri obblighi di membro del personale dell'ente partecipando al processo di attuazione del programma. In un ente bene organizzato prende parte alle decisioni

del personale, contribuisce a definire i programmi attraverso i mezzi di comunicazione esistenti nell'apparato amministrativo, e partecipa al procedimento con cui viene tracciata una certa linea di azione, mettendo la propria esperienza al servizio degli organismi incaricati di stabilire tale linea d'azione. Quando lavora con questi organismi, l'assistente prende parte a quel movimento circolatorio per cui ciascuno comunica agli altri la propria esperienza, e in tal modo contribuisce a formulare un programma ed una linea d'azione. In tale funzione egli non è un assistente sociale che attui il metodo del lavoro di gruppo come fine a se stesso, ma un funzionario dell'ente che ha la responsabilità di una parte dei programmi. Tuttavia, essendo anche un membro del gruppo, all'assistente si richiede di attuare il programma dell'ente attraverso quello del comitato. Non prende parte al procedimento per cui i membri del comitato definiscono la loro azione nello stesso modo in cui partecipa normalmente al lavoro organizzativo dell'ente. Nel primo caso è un assistente che ha, per di più, da adempiere agli scopi e alle funzioni di un ente. In questo campo gli esperti non si sono pronunziati in maniera chiara e netta. Di solito viene lasciato al lettore di chiarirsi da solo i diversi modi di operare dell'assistente sociale in questo settore, radunandoli tutti sotto il titolo di « Lavoro dei comitati ».

A rendere ancora più difficile il compito di definire la funzione dell'assistente sociale di gruppo nei comitati, c'è il timore di prevedibili contrasti tra l'assistente e il presidente del comitato. I loro compiti sono mal definiti e si sovrappongono in tanti punti che l'assistente trova difficile capire come e quando deve agire. Ma in realtà le due funzioni sono complementari.

Si può ritenere che se il presidente del comitato fosse realmente preparato e competente, e operasse nell'ambito delle funzioni e della politica dell'ente, non ci sarebbe bisogno di un assistente sociale di gruppo. In pratica, però, l'assistente sociale è il rappresentante dell'ente, mentre il presidente non rappresenta che il gruppo. Queste due persone lavorano insieme per scopi comuni e se si comprendono l'un l'altro e capiscono le rispettive funzioni, si ha la situazione ideale. Avendo una funzione « complementare » l'assistente sociale fa da leader solo nella misura in cui ce n'è bisogno, vale a dire solo se il presidente non svolge bene le sue

funzioni o se non c'è nessun altro membro capace di integrare i compiti del leader del gruppo. Non è un compito diverso da quello che ha un assistente rispetto al presidente o al « leader » di un gruppo, ma è reso più difficile dal fatto che, in un comitato, il presidente ha un certo campo d'azione che si individua facilmente, e che le sue funzioni sono ben note, essendo state definite tanto spesso nella letteratura sull'argomento. Ne troviamo un esempio nell'opera di Gertrude Wilson, dove cioè essa scrive che il presidente di un comitato ha un compito suddiviso in tre fasi: a) stimolare tra i membri un'azione reciproca che servirà ad unire il gruppo relativamente al problema da risolvere; b) aiutare i membri che hanno punti di vista differenti ad esprimerli; c) riassumere quanto è stato detto (1). Trecker va molto più in là nel definire gli obblighi di un presidente; egli parla però dei comitati organizzativi, dove la funzione dell'assistente sociale è differente (2). Trecker afferma che anche in questi comitati il compito dell'assistente è quello di integrare il lavoro del presidente e di adempiere le funzioni che quest'ultimo non sa assolvere e che nessun altro nel gruppo si assume. Naturalmente in questo caso l'assistente ha anche il compito di istruire e di guidare il presidente del comitato, incontrandosi con lui al di fuori delle riunioni.

Nel comitato, il ruolo del presidente è evidentemente quello di condurre la riunione in modo che il comitato assolva al proprio scopo il più efficacemente possibile, di aiutare ciascuno ad esprimersi e di riassumere per il gruppo i punti salienti della discussione. Il presidente adempie ai propri compiti nella misura in cui riesce a raggiungere tali obbiettivi. Spesso altri membri, o qualcuno che abbia incarichi di responsabilità nel gruppo, lo aiuteranno, se egli non riesce ad elevarsi ad una piena responsabilità direttiva. Quanto all'assistente sociale, egli aiuterà il gruppo e lo metterà in grado di raggiungere i propri scopi assumendosi compiti diversi a seconda di quanto le circostanze richiedano. Potrà a seconda dei casi, fare domande, servire da stimolo, dare consigli e informazioni, oppure aiutare il comitato a valutare le proprie

(1) GERTRUDE WILSON, *Group Work and Casework - Their Relationship and Practice*, New York, Family Welfare Association, 1941, p. 61.

(2) HARLEIGH TRECKER, *Group Process in Administration*, New York, Woman's Press, 1950.

decisioni. Di ciò parleremo più diffusamente in seguito, ma il punto che qui ci preme sottolineare è che l'assistente sociale, in quanto assistente del gruppo, agisce insieme al presidente e tramite lui. Quest'ultimo non è il suo strumento o la sua marionetta, ma il suo collega, ed essi devono lavorare insieme per poter svolgere il loro lavoro. L'assistente sociale non usurperà la posizione o il ruolo del presidente, ma in misura inversamente proporzionale alla capacità di quest'ultimo di tenere la presidenza, aumenterà i propri compiti, ovvero li diminuirà. Inoltre l'assistente adempirà alla propria funzione di rappresentante dell'ente e di assistente sociale.

Gli enti di servizio sociale favoriscono la creazione di comitati per fini specifici che sono in rapporto con le funzioni dell'ente stesso, coi principi su cui esso si basa e con i programmi che attua. Tali comitati vengono costituiti per: 1) eseguire un compito speciale; 2) offrire alle persone un campo dove esercitarsi ai sistemi democratici ed al lavoro in un comitato; 3) offrire ai membri la possibilità di contribuire a definire la linea di azione e ad organizzare un programma; 4) procurare un'esperienza di gruppo continuativa che sia in rapporto con le mete del servizio sociale. In generale bisogna guardare i comitati dal punto di vista del lavoro che devono fare, e tenere presente che questo loro scopo è molto più importante di qualsiasi altro. Non è opportuno servirsi dei comitati come di un mezzo per procurare un'esperienza di gruppo e per soddisfare in primo luogo i bisogni dei membri. « I comitati sono dei gruppi di lavoro in cui alcune persone di un ente seguono una linea di pensiero comune diretta ad un'azione creativa » (1). Per un'esperienza di gruppo vera e propria l'ambiente migliore è quello di un club o di un gruppo d'interesse, e se questi gruppi utilizzano dei comitati, come parte del loro normale programma, questi integrano l'esperienza principale, ma il loro uso fondamentale rimane quello di far sì che venga compiuto un certo lavoro e di procurare ai membri un'esperienza dei metodi democratici. Questo non significa che debbano venire trascurati i valori dei rapporti umani, dello sviluppo della personalità, o che si debbano rinnegare i fini del servizio sociale, ma che si dovrà dare un valore o una priorità diversi ai metodi che un assistente

(1) *Ibid.*, p. 204.

sociale deve usare lavorando con un comitato rispetto a quelli di cui ci si serve nei gruppi di interesse o d'amicizia. E si ribadisce inoltre che centro dell'interesse del lavoro di gruppo sono, come è giusto che siano, i piccoli gruppi, dove si può cambiare il programma per venire incontro agli interessi ed ai bisogni del gruppo stesso. Si dovrebbero costituire dei comitati solo quando un certo lavoro può essere compiuto meglio per mezzo delle idee di un gruppo e di un'azione svolta in collaborazione. Se il lavoro da fare è lo scopo principale del comitato e da esso dipendono tutti gli altri suoi intenti, è chiaro che il lavoro deve essere fatto, pena il fallimento di tutto il resto. Per esempio, se un comitato di adolescenti deve organizzare ed attuare il programma di una festa, e non riesce a farlo, è dubbio che possa conservare il suo prestigio, l'intero gruppo di adolescenti ne risentirà e si sarà ottenuto ben poco. È della massima importanza che l'ente abbia ben chiari i suoi scopi quando promuove la creazione di comitati. Sono stati progettati soprattutto per svolgere un dato lavoro, oppure come mezzi per sviluppare un gruppo? Le due idee non si escludono reciprocamente, ma il metodo e il ruolo dell'assistente sociale del gruppo cambia col mutare dell'obbiettivo principale. Quando questi scopi sono presenti contemporaneamente, uno di essi prevale nel determinare il comportamento dell'assistente sociale e la situazione di gruppo che si verrà a creare. E sarà il fine da raggiungere a stabilire il metodo da usare.

Helen Hall Jennings ha contribuito a chiarire le differenze fra quello che un assistente sociale chiamerebbe un gruppo naturale ed un comitato⁽¹⁾. Essa usa i termini « psico-gruppo » e « socio gruppo » per designare rispettivamente il primo e il secondo di questi due tipi di gruppi. Quando l'ente considera il comitato soprattutto come un gruppo per lo sviluppo della personalità e l'educazione dei membri, un comitato di questo genere sarebbe, secondo tale definizione, uno « psico-gruppo », in cui il legame tra i membri è l'amicizia, mentre quello di un socio-gruppo o di un comitato è costituito da un problema da risolvere o da un lavoro da fare. Uno « psico-gruppo » permette una certa libertà personale: i suoi membri possono parlare di cose private e « in confidenza ».

(1) HELEN JENNINGS, *Leadership and Isolation*, New York, Longmans, Green, 1943.

Il « socio-gruppo » è creato apposta per fare un determinato lavoro, e di conseguenza pone dei limiti ai problemi personali; per di più, non è privato, perchè ha dei doveri verso tutti coloro che l'hanno eletto e ad essi deve rendere conto. Lo « psico-gruppo » si interessa di problemi che toccano profondamente i membri, in quanto concernono i rapporti tra le persone e in particolare il ruolo e la soddisfazione dei bisogni emotivi di ciascuno. Il « socio-gruppo », invece, si interessa dei bisogni di tutto il gruppo e dei risultati pratici della sua azione. Lo « psico-gruppo » non funziona secondo un ordine del giorno prestabilito o un inflessibile scopo. Il « socio-gruppo » deve funzionare entro i limiti delle istruzioni ricevute e del lavoro da compiere, perchè successi e fallimenti sono obiettivamente dimostrabili. Lo « psico-gruppo » di solito presenta minori diversità per quanto riguarda l'ambiente sociale da cui provengono i membri e gli scopi che si propongono e quindi la comunicazione tra di essi è più facile che nel « socio-gruppo », i cui membri possono provenire da campi molto differenti e operare nell'ambito di questi diversi ambienti, avendo quindi i punti di vista più svariati.

In questi diversi tipi di gruppi ci si occupa di bisogni differenti, che sono complementari tra loro. Tutte le persone devono fare, prima o poi nella vita, delle esperienze soddisfacenti in uno psico-gruppo, o altrimenti cercheranno di servirsi del socio-gruppo per soddisfare tali bisogni, col frequente risultato di impedire al gruppo di raggiungere i propri scopi.

Quando l'assistente sociale e l'ente considerano il comitato come uno strumento per il lavoro di gruppo e non come un gruppo di lavoro che deve compiere una data opera, o quando questa opera è messa in seconda linea rispetto allo sviluppo personale dei membri del comitato, non c'è molta differenza tra il comitato e qualsiasi altro gruppo dell'ente, e quindi non è molto diverso il modo in cui l'assistente sociale opera. Differenze meno importanti sono le seguenti: 1) il lavoro del comitato sta al posto di quelli che sono per un gruppo naturale « i fini del gruppo » (difatti il senso di frustrazione e il disappunto se non si raggiunge lo scopo differiscono solo come intensità); 2) il comitato deve rendere conto a quelli che lo hanno eletto, mentre il gruppo deve rendere conto solo a se stesso; 3) in un comitato il successo o il fallimento si giu-

dicano più facilmente che in un gruppo dove gli scopi sono parecchi; 4) il comitato può essere più grande o più piccolo del tipico gruppo di amicizia.

Il sistema di considerare un comitato come uno psico-gruppo non è consigliabile. Se qui ne parliamo, è solo perchè questa abitudine sembra molto diffusa.

DIFFERENZE NEL METODO DI LAVORO

In un gruppo in cui la cosa più importante è il lavoro da compiere, mentre lo sviluppo psicologico dei membri è soltanto un fine secondario, il compito dell'assistente sociale è diverso che in un gruppo naturale. Le differenze principali si possono descrivere come segue:

1) Nel gruppo di amicizia, una delle funzioni del gruppo è quella di fissarsi una meta e l'assistente sociale aiuta i membri a definire i propri obbiettivi. Nel comitato eletto per un dato programma, il compito da svolgere è già stato assegnato. L'assistente aiuta il gruppo a capire in che cosa esso consista e quindi a scegliere i metodi adeguati per eseguirlo.

2) Nel gruppo di amicizia, il legame tra i membri è appunto l'amicizia. L'assistente sociale contribuisce a promuovere in loro un sentimento di « fratellanza » e la sensazione di appartenere ad un gruppo. Nel comitato il legame si identifica col lavoro da compiere. L'assistente impedisce che si sviluppi il sentimento di gruppo e cerca di trasformarlo in un senso di responsabilità e di fedeltà verso tutti gli altri membri. In altre parole, il comitato è visto come una parte del gruppo totale e non come un gruppetto di persone che cominciano col separarsi dall'organizzazione da cui provengono. Si potrà ricavare soddisfazione soltanto dal fatto di compiere un buon lavoro, in rapporto alle funzioni ed agli scopi di tutto il piano da realizzare. Può darsi che un comitato composto da alcuni membri di un certo gruppo faccia bene il proprio lavoro, ma senza inserirlo nel piano generale di attività di tutto il gruppo, oppure senza proporzionarlo ad esso. La funzione dell'assistente è allora quella di aiutarlo a rettificare questa posizione.

3) Nel gruppo di amicizia l'assistente si interessa di tutti i bisogni dei membri e lavora per soddisfarli. Nel comitato, invece, l'assistente si occupa delle necessità personali dei membri solo se queste hanno un rapporto con il buon funzionamento del comitato, con la capacità dei membri di operare efficientemente in seno ad esso, e col raggiungimento degli scopi del comitato stesso. Se si può facilitare il lavoro soddisfacendo i bisogni dei membri, l'assistente ha l'obbligo di occuparsene; spesso occorre affrontare ansietà, timori e bisogni affettivi per mettere in grado i membri di agire nel comitato con efficienza. Regolare i loro conflitti e il modo in cui i membri si influenzano reciprocamente, e creare fra loro un'armonia, sono cose collegate prima di tutto al lavoro del comitato ed al compimento dei fini che abbiamo detto. Nei comitati di cui abbiamo parlato prima, dove il lavoro è molto meno importante dei bisogni psicologici dei membri, l'assistente si occuperà in primo luogo di questi, considerando secondario lo scopo del comitato, mentre in un vero comitato l'assistente si dedica anzitutto al lavoro da compiere e soddisfa le necessità dei membri solo in quanto questo rientra nel suo compito di migliorare la produzione del comitato.

Se si vuole che il comitato continui a funzionare con efficienza e se si vuole favorirne il progresso verso la mèta, i membri devono ricevere certe fondamentali soddisfazioni. L'assistente dovrà rendersi conto di che cosa significhi per loro il comitato e del perchè essi siano desiderosi o ansiosi di lavorarvi. Tali desideri e aspettative devono essere soddisfatti. Tra essi rientrano il naturale bisogno di essere apprezzati, di ottenere prestigio, di sentirsi importanti ed uniti agli altri, di essere all'altezza di un compito. Se si soddisfano tali bisogni fondamentali e se si viene incontro agli interessi delle persone, si sarà ottenuta la prima condizione perchè un comitato operi con successo. La ragione di venire incontro a tali bisogni in un comitato è che dare queste soddisfazioni rientra nell'impegno che abbiamo di far sì che il lavoro venga eseguito: e non che si abbia come interesse principale quello di sviluppare la personalità dei membri.

4) Nel gruppo di amicizia l'assistente permette che il gruppo, con qualche stimolo da parte sua, si muova secondo il proprio

ritmo, ma in un comitato il gruppo deve tenersi entro un limite di tempo massimo, e quindi deve essere aiutato anche ad organizzare il proprio tempo, in modo da portare a termine il lavoro entro il periodo stabilito.

5) Nel gruppo di amicizia, l'assistente permette al gruppo di modificare i propri scopi e lo aiuta sia in questo che nel ridefinire le proprie direttive. Il comitato deve essere aiutato ad accettare gli scopi che gli sono stati imposti o a fare in modo che essi vengano ridefiniti dal gruppo principale di cui esso è soltanto una parte. Di solito non può decidere di modificarli esso stesso.

6) Il comitato è aiutato a funzionare in base al principio di delega dell'autorità, a limitarsi ad esercitare soltanto l'autorità di cui è investito, ed anche ad accettare il fatto di dover rendere conto ad altri di quello che fa, tenendoli al corrente del proprio operato. Il gruppo di amicizia è invece autonomo.

7) I comitati di direzione o quelli incaricati di definire programmi e linee d'azione hanno maggiore campo libero per stabilire le mètte del loro lavoro, ma devono anch'essi continuare ad agire nell'ambito del gruppo principale e son otenuti a rendere conto delle loro azioni.

8) Anche se i membri debbono ricavare un certo piacere e una certa soddisfazione dalle riunioni del comitato, che certo non dovrebbero mai essere pesanti nè noiose, l'atmosfera che vi regna è però quella di una riunione di lavoro, mentre quella di un gruppo di amicizia può essere spesso l'atmosfera di una riunione fatta a scopi ricreativi.

9) Il gruppo di amicizia può decidere di usare i propri fondi a scopo di divertimento, per esempio, per organizzare una festa o un pranzo. Il comitato non ha il diritto di appropriarsi dei fondi e di spenderli per sè. Se, per esempio, ha organizzato con successo una serie di feste per tutti gli associati, non può decidere di regalarsi una cena con i fondi del club, come premio per aver lavorato tanto. Il denaro appartiene al club, non al comitato, ed il lavoro di quest'ultimo è, in un ambiente democratico, una funzione di tutto il gruppo che lo ha eletto. Se questo desidera premiare il comitato, si tratta allora di un'altra questione.

10) Essere membro di un comitato è già in sè una ricompensa, ma spesso far parte di un comitato di lavoro viene considerato un compito sgradito. L'assistente si sforza quindi di aiutare il comitato ad acquistare prestigio, in modo da facilitargli il lavoro.

11) L'assistente aiuta il presidente del comitato a tracciare l'ordine del giorno, a fare un piano di discussione, a condurlo a termine durante la riunione, ed insieme essi costituiscono l'« équipe » direttiva. Possiamo paragonare l'assistente al pilota di un battello che conosce meglio le acque perchè vi ha navigato più a lungo; la nave, però, appartiene al presidente e deve restare nelle sue mani. Per molti aspetti questa responsabilità a due è caratteristica del lavoro di gruppo, ma si può trovare una simile suddivisione di responsabilità anche nel lavoro dei sindacati, dove un professionista (del lavoro in questione) partecipa a riunioni condotte dai membri, o in altri tipi di organizzazioni volontarie che però, in genere, pagano un esperto perchè funga da segretario generale. Come abbiamo già sostenuto nella parte prima ⁽¹⁾, l'attività di un assistente in gruppi di questo tipo è regolata da molti fattori variabili: in questo capitolo ne aggiungiamo un altro, cioè lo sviluppo dell'abilità di chi tiene la presidenza. Dobbiamo notare che l'assistente spesso viene prima dell'elezione o della designazione di un presidente e deve quindi essere di aiuto al gruppo durante il periodo in cui non c'è ancora un presidente, o quando il gruppo decida di provare a funzionare senza finchè i membri non si conoscano abbastanza bene da eleggerne uno.

PRECISAZIONE SUI COMPITI DELL'ASSISTENTE SOCIALE E DEL PRESIDENTE DI UN COMITATO

1) L'assistente sociale aiuta nelle questioni organizzative, procurando le stanze per le riunioni, stabilendone l'ora e la data, mandando le comunicazioni, e così via.

2) L'assistente ed il presidente stabiliscono l'atmosfera che dovrà dare il tono al gruppo. L'ambiente potrà essere amichevole

⁽¹⁾ Per la parte prima vedi *Society - Democracy - and the Group*, di cui il presente estratto è il Cap. VII della parte terza (N.d.T.).

e cordiale, ma dovrà essere chiaro a tutti che si è lì riuniti perchè c'è un lavoro da fare. L'atmosfera creata dall'assistente sociale e dal presidente e la loro « accettazione » nei riguardi dei membri dovrebbero rendere possibile a questi ultimi di sentirsi liberi di parlare e di lavorare insieme.

3 Il presidente e l'assistente sociale debbono ricordare al gruppo i limiti di tempo. Bisogna farlo regolarmente, tutte le volte che è necessario.

4) Il presidente, se ce n'è uno e se è in grado di svolgere questo importante compito, definisce gli scopi del gruppo. Se non è stato scelto il presidente, tale incombenza toccherà all'assistente sociale. Spesso, quando un comitato fallisce, è perchè non si è stati chiari sui suoi scopi e sulle sue funzioni ⁽¹⁾. Ecco un esempio, tratto dalla relazione di un assistente sociale, che illustra chiaramente questa essenziale funzione che è la definizione degli scopi:

« Nella mia qualità di assistente sociale ho aperto la riunione ed ho accennato agli scopi del comitato. Ho fatto rilevare che si trattava di un comitato organizzativo, creato per metter su un programma per la Sezione dei Giovani, da svolgersi la sera del venerdì. Ho detto ai presenti che il comitato doveva rispondere del suo operato al Consiglio della Sezione Giovani, e che pertanto avrebbe dovuto lavorare sia secondo i principi direttivi del Consiglio, che secondo quelli del Centro Sociale. Ho accennato ai punti che avremmo dovuto discutere, e cioè: i tipi di programmi, le date, i partecipanti, la parte tecnica, e la propaganda; ho precisato che non avremmo dovuto occuparci di questioni quali rinfreschi, biglietti, ecc.: soltanto del programma. Ho fatto capire che per quanto riguardava il programma, la qualità del lavoro sarebbe dipesa dalla loro iniziativa e immaginazione. Ho detto infine che il primo venerdì per il quale avrebbero dovuto già aver preparato qualcosa, sarebbe stato il 3 novembre ».

5) Quando non c'è presidente, l'assistente sociale aiuta il gruppo a decidere chi debba assumersi certi incarichi ed avere certi compiti, nonchè la struttura generale da dare al comitato.

6) L'assistente sociale spiega la linea d'azione dell'ente e pone delle limitazioni, in quanto esse costituiscono una parte di questa linea d'azione.

⁽¹⁾ ORDWAY TEAD, *Creative Management*, New York, Woman's Press, 1935, p. 39.

« Ho detto che mi rendevo conto che non era bene forzare un gruppo a fare una cosa se esso era contrario, ma che bisognava tenere conto anche della politica dell'ente. Ho fatto notare che l'ente non poteva ammettere degli estranei al programma del venerdì, perchè la sala di ritrovo non era una sala da ballo pubblica, e se anche avesse voluto farlo, cosa che non credevo, avrebbe dovuto chiedere una licenza, come è disposto dalla legge. Se il comitato desiderava domandare che questo sistema venisse cambiato, aveva degli appositi organi attraverso i quali avanzare la richiesta, ma non poteva cambiare le cose di sua iniziativa, senza tener conto della politica dell'ente ».

7) Il presidente indica la direzione da dare alla discussione e aiuta il gruppo ad attenersi all'argomento. Se non lo fa, l'assistente lo aiuta.

« Presidente, i membri sono del parere di tenere sia il ballo che la conferenza, o avevano intenzione di eliminare il ballo questa settimana? ».

8) Il presidente riassume i punti già discussi ed indica il modo di passare all'argomento successivo. Se non è in grado di farlo, l'assistente lo aiuta.

« Mi sembra che ci siamo messi d'accordo di organizzare un ballo con un tema prestabilito: possiamo ora, presidente, decidere il tema? ».

9) Il presidente precisa e definisce gli incarichi accettati dai membri del gruppo. Occorre pensare a un metodo per seguire lo svolgimento dei compiti assegnati ai diversi membri, e anche in questo l'assistente può essere d'aiuto.

« Presidente, chi è che deve prendere contatto col signor Rossi? Non sarebbe bene che stabilissimo un limite di tempo e gli dicessimo di telefonare a lei o a me per farci sapere se l'ha potuto fare? ».

10) L'assistente cerca di impedire al presidente di liquidare le questioni senza che siano prima state esaurientemente discusse, o di violare i sistemi democratici, e fa ogni sforzo per educare le persone al metodo democratico. Cerca di incoraggiare tutti a parlare, a prender parte alle decisioni, ad assumersi la propria parte di responsabilità. Aiuta inoltre il presidente a frenare le persone che parlano troppo, che divagano dall'argomento o che bloccano il gruppo.

11) L'assistente cerca di aiutare i membri a soddisfare i propri desideri personali, se questo è indispensabile per il buon fun-

zionamento del gruppo. Per far ciò utilizza la propria figura, il gruppo stesso e le reazioni che hanno luogo fra i membri, come farebbe in un gruppo naturale.

Gianna si è lamentata con l'assistente sociale dicendo che erano lei e Giovanni a fare tutto nel comitato. « Adesso dobbiamo pure pensare alla propaganda ». L'assistente sociale ha chiesto che cosa ci stava a fare, allora, il presidente del sottocomitato per la propaganda. Gianna ha risposto che il presidente non faceva uscire il materiale propagandistico a tempo. L'assistente sociale le ha consigliato di parlargli prima di prendersi lei l'incarico di pubblicare il materiale. Ha cercato di fargli notare che egli aveva probabilmente fatto un programma per conto suo e che certo stava sul punto di produrre il materiale. Ha aggiunto che Gianna non aveva alcun diritto di interferire nel lavoro di Mimmo e che se lui non lo svolgeva bene, Gianna avrebbe potuto parlare della cosa in una riunione, oppure discuterne con il presidente. In realtà l'assistente sociale si è resa conto che dovrà lavorare a più stretto contatto con Gianna, perchè essa ha bisogno di cominciare ad esprimere a parole le sue tendenze a controllare e dominare il programma; fino a che non si sarà resa conto dei motivi che ve la spingono e non avrà soddisfatto in altri modi i propri desideri, non riuscirà, secondo l'assistente sociale, a collaborare efficacemente a questo comitato. Cominciata la riunione, Giorgio ha assunto la presidenza ed ha aperto la discussione elencando rapidamente i vari punti all'ordine del giorno e chiedendo se vi erano altri argomenti da discutere. Gianna ha attaccato immediatamente una tirata contro tutto il comitato in genere e contro Mimmo in particolare. Solo dopo essersi sfogata è apparsa disposta a lasciar continuare la riunione.

12) L'assistente aiuta il gruppo ad allargare il comitato con l'includervi, se è il caso, un maggior numero di membri.

13) L'assistente può e deve frenare un leader che tenga il gruppo in suo potere, bloccandolo, conducendolo o utilizzandolo per i propri fini.

Il compito dell'assistente è stato duplice, poichè ha dovuto aiutare Giorgio sostenendolo e insieme frenandolo. L'assistente sociale si rende conto che questo è un campo di possibile conflitto con Giorgio, il quale teme ch'egli possa sottrargli il controllo del programma, mentre tale controllo è per lui della massima importanza perchè gli dà prestigio e la possibilità di essere apprezzato dagli altri. Come leader Giorgio può funzionare molto meglio. L'assistente dirige ogni sua mossa e gli dà dei consigli chiedendogli però sempre prima quali siano le sue intenzioni ed il suo parere. L'assistente sociale fa bene attenzione a non apparire agli occhi di Giorgio come una minaccia ».

14) L'assistente agisce come persona in grado di dare consigli e informazioni ed aiuta il comitato ad allargare e variare il

proprio lavoro nonchè a perfezionare il proprio funzionamento. In questa sua qualità di consulente e consigliere egli cerca di aiutare il gruppo a superare le sue difficoltà, individuando i punti d'arresto. Lo sa soprattutto per mezzo di abili domande.

15) L'assistente cerca di impedire che il comitato diventi una cerchia chiusa ed esclusivistica, rinviandolo, per le questioni in cui si debba esercitare un'autorità, a coloro che l'hanno eletto e facendogli capire che esso non esiste per organizzare dei programmi che interessino in particolare i suoi membri, ma tutti i membri del gruppo. Tenta anche di aiutare le persone che ne fanno parte a capire che un comitato è un espediente per mettere a contatto conoscenze ed interessi diversi e farne risultare uno sforzo comune inteso a produrre il bene del gruppo e non a servire un interesse particolare o uno scelto gruppetto di membri.

16) Il presidente e l'assistente incitano il gruppo a lavorare costantemente, gli ricordano le mètte da raggiungere e lo aiutano a proseguire finchè il lavoro non sia portato a termine. In parte ciò si fa suddividendo il lavoro in piccoli compiti singoli; aiutando il comitato a scegliere e a definire i propri metodi; assistendolo mentre prende le sue decisioni e sforzandosi di eliminare gli ostacoli. L'assistente cerca inoltre di offrire ai membri l'occasione di fare un'esperienza di pensiero in comune.

17) L'assistente aiuta il presidente a capire come si presiede e come si dirige un gruppo. Contribuisce inoltre ad addestrare ai loro compiti tutti quelli che hanno degli incarichi speciali. Per far ciò egli dovrà chiarire innanzitutto la propria funzione di persona che è a disposizione del gruppo per aiutarlo e dare dei consigli. Egli aiuta il presidente a capire e ad assumere le proprie responsabilità verso il gruppo, a comprendere il funzionamento del metodo democratico ed a conoscere la struttura del comitato. Come abbiamo accennato prima, vi sono, nelle capacità di un presidente e nel grado di sviluppo di un gruppo, delle varianti che modificano da caso a caso il compito dell'assistente sociale. Egli può aiutare il presidente tanto a preparare un ordine del giorno ed a fare un piano per la riunione, quanto a usare opportunamente la procedura « parlamentare ». È indispensabile che

l'assistente sociale ed il presidente si incontrino regolarmente per fare insieme dei piani e valutare le riunioni. Durante le riunioni l'assistente sostiene, aiuta, stimola e chiarisce, a seconda che gli venga richiesto e che sia necessario. Egli non assume la presidenza, nè priva il presidente delle sue prerogative e della sua libertà d'iniziativa. Le persone con incarichi speciali vengono dall'assistente sociale aiutate a capire i loro obblighi, a prevedere e ad occuparsi dei particolari, e ad evitare ogni dannoso insuccesso.

L'assistente sociale impedirà al comitato di scaricare su di lui le proprie incombenze e responsabilità.

« L'assistente sociale ha chiesto se in quel caso bisognava essere rigidi sui limiti di età: assolutamente sì, è stata l'opinione concorde di tutti. Allora l'assistente sociale ha chiesto chi sarebbe stato addetto all'ingresso, aggiungendo che la persona designata avrebbe dovuto attenersi al regolamento stabilito e non permettere a qualcuno, a seconda delle sue simpatie, di sgattaiolare dentro. Giorgio ha espresso l'opinione che avrebbe dovuto essere l'assistente sociale a ritirare i biglietti d'ingresso tutte le sere. L'assistente sociale ha spiegato che egli era lì per aiutarli e consigliarli, se necessario, su tutti gli aspetti del loro programma, ma che la responsabilità di fare osservare i loro regolamenti spettava a loro. Ha suggerito che il compito di ritirare i biglietti, di dare disposizioni generali e di svolgere le funzioni di rappresentanza venisse affidato ad alcune persone prescelte, e che a Giorgio, come presidente, fosse lasciata la libertà di controllare che queste persone assolvessero i loro incarichi ».

18) L'assistente aiuta il comitato a porre in atto i propri piani e lo assiste nell'esecuzione del programma fintanto che è necessario.

19) L'assistente aiuta il gruppo a fare una valutazione di se stesso e dei risultati ottenuti. Nel farlo, egli sostiene i membri del comitato, esprime il proprio apprezzamento per il loro operato, cerca insomma, di valorizzarli. Nello stesso tempo, li aiuta a vedere realisticamente gli insuccessi, a cercare di individuarne le ragioni, ad evitarli, e quindi a scegliere dei sistemi migliori per eseguire il lavoro.

20) L'assistente aiuta i membri del comitato a mettere in relazione il loro lavoro con quello degli altri comitati, indicando loro i mezzi di comunicazione più adatti e consigliandoli sul modo di servirsene. Sempre su questa linea, aiuta il comitato a preparare i resoconti da presentare al gruppo principale e ad avanzare pro-

poste e suggerimenti che possano facilitare il suo lavoro. Lo aiuta inoltre a tirare le conclusioni, una volta che il lavoro assegnato ai membri sia stato portato a termine. È importante che un comitato non sia completamente assorbito nel piccolo frammento di lavoro che sta facendo, ma sia anche aiutato a vedere che rapporti vi sono tra questo suo lavoro e quello « generale », ed a ricavarne, così, la giusta soddisfazione. È anche utile se il presidente o l'assistente, riassumendo quanto è stato discusso in ogni riunione, fanno rilevare quanto si è concluso nelle riunioni stesse, in modo che il gruppo tragga soddisfazione dalla propria produttività.

ALCUNI OSTACOLI ALLA PRODUTTIVITÀ DI UN COMITATO

- 1) Diversità nel grado di partecipazione dei membri.
- 2) Diversità di esperienze.
- 3) Diversità nella capacità di comprendere l'argomento.
- 4) Insensibilità ai reali interessi altrui.
- 5) Antagonismi personali.
- 6) Rigidezza personale.
- 7) Scarsa accuratezza nello stabilire a che punto si trova il gruppo.
- 8) Mancanza di comunicazione. Uno degli ostacoli al lavoro del comitato è costituito dal fatto che i membri spesso non stanno a sentire quello che si dice, per cui il contributo dato da altri membri va perduto. Lo si capisce subito quando le parole dette da una persona ignorano completamente ciò che è stato detto da quelli che hanno parlato immediatamente prima e se ne vanno anzi, spesso, in tutt'altra direzione. Il presidente o l'assistente possono in questo caso essere di aiuto riportando il gruppo sull'argomento in discussione con frasi come: « Abbiamo però trascurato quanto era stato detto dalla signora Rossi »; oppure: « Rispondiamo prima al signor Bianchi ».
- 9) Un ritmo troppo affrettato nelle riunioni.
- 10) Il fatto che al comitato non vengano ricordati i limiti di tempo.

11) Il fatto che i membri del comitato si aspettino a priori di raggiungere un qualche loro obbiettivo (1).

12) Il fatto che i membri agiscano in un modo che è in contrasto con il gruppo.

13) Incapacità dei membri di comprendere la propria funzione.

14) Impressioni inesatte (2), come quando cioè i membri vedono se stessi e l'assistente sociale sotto un aspetto non realistico e proiettano i loro sentimenti sulla persona, anzichè sulle idee. Un esempio di ciò lo abbiamo quando un membro vede l'assistente come una figura paterna e, dato che non riesce ad avere un buon rapporto con l'autorità, respinge l'assistente o il presidente; oppure quando vede un altro membro come vedeva nell'infanzia i suoi fratelli e stabilisce quindi con lui un rapporto del tipo di quelli che aveva con questi fratelli, invece di vedere in lui un membro del comitato, che è sul suo stesso piano e con il quale sta lavorando per raggiungere una mèta comune. Questo modo non realistico di concepire le funzioni di ciascuno rappresenta una dispersione di energie e può bloccare la produttività del comitato. In questi casi l'assistente cerca di ricondurre le motivazioni individuali allo scopo della riunione ed a quelli che sono gli obbiettivi comuni.

15) Spesso la produttività del comitato si arresta per un altro genere di motivi personali, e cioè per interessi o timori dei singoli membri. Abbiamo un esempio di questo nel caso di Gianna che non desidera organizzare un programma di feste da ballo perchè non ha un ammiratore ed ai balli si sente trascurata. L'assistente deve continuamente richiamare l'attenzione del comitato sull'obbligo che ha di soddisfare gli interessi di tutto il gruppo.

16) Incapacità di un comitato di valutare i propri successi e insuccessi o di trarre profitto dalle proprie esperienze.

(1) *Group Dynamics - Implications for Social Work*, Relazione al Welfare Council della Città di Los Angeles (Ciclostilata), 1950.

(2) Vedi ROGER HEYNS, *Report of National Training Laboratory in Group Development*, Bethel, Maine, 1949.

COME SI AFFRONTANO I FATTORI CHE IMPEDISCONO LA PRODUTTIVITÀ

Il successo o l'insuccesso di un comitato si misurano dalla sua capacità di raggiungere i propri obbiettivi, vale a dire di *produrre*, servendosi di mezzi socialmente desiderabili. Vi sono dei fattori, chiaramente distinguibili, che impediscono la produttività dei comitati e che richiedono l'attenzione dell'assistente sociale di gruppo.

1) Nelle fasi iniziali di sviluppo del comitato, i membri procedono per tentativi, per stabilire che cosa darà loro prestigio nel gruppo. Spesso hanno l'impressione che parlando molto o mostrando di conoscere tante cose saranno apprezzati e si conquisteranno una posizione preminente. Altri membri hanno invece paura di parlare, temendo che gli altri considerino sciocchi i loro interventi e che così essi possano perdere prestigio. Finchè i membri di un comitato « si guardano alle spalle » chiedendosi che cosa gli altri pensino di loro mentre essi cercano di guadagnarne la stima, la produttività del gruppo ne risente. L'aiuto che l'assistente può dare in questo caso consiste nel creare una situazione in cui il prestigio derivi dagli sforzi che ciascuno compie per stimolare il pensiero comune e per far sì che il lavoro venga eseguito. Questo problema indica quanto sia importante, sia per i risultati pratici che per l'atmosfera del gruppo, avere *simpatia e comprensione* per tutti i membri, apprezzare qualunque loro contributo e far sì che il gruppo riconosca il valore di qualsiasi collaborazione.

2) La produttività del comitato viene ad essere ridotta quando i membri si servono di esso più per soddisfare dei desideri personali che per adempiere allo scopo del gruppo. In questo caso l'assistente sociale può dare un aiuto preoccupandosi di soddisfare tali bisogni al di fuori del gruppo o commisuratamente ai progressi del comitato. Approverà un dato comportamento quando ciò sia bene per il comitato, e vi porrà un freno quando esso sia nocivo al gruppo. L'assistente può anche essere utile ai membri, aiutandoli a comprendere meglio il perchè del loro comportamento e la parte che essi stanno facendo. Si può farlo servendosi del sistema di rimbalzare le osservazioni, di introdurre nel gruppo degli osservatori, o portando il gruppo ad analizzare il proprio funzionamen-

to ⁽¹⁾. Si potrà così aiutare il comitato a capire che cosa stia arrestando il suo progresso.

3) L'assistente può insegnare ai membri a rivolgersi a tutto il gruppo, piuttosto che a lui, al presidente o ad un altro membro.

4) L'assistente può inoltre essere d'aiuto domandando che certe parole vengano spiegate e facendone capire il senso, invece di lasciare che restino solo parole che forse non trasmettono quello che realmente si vuole intendere.

5) L'assistente dà un valido aiuto anche se risolve dei problemi di semantica e se chiede che ci si metta d'accordo ufficialmente sul senso di alcuni termini, in modo che non vi possano essere dei malintesi su ciò che si è concordato.

6) L'assistente può aiutare a fondere i sottogruppi o i gruppi amorfi in un *unico comitato* chiedendo che tutti si accordino su certi scopi da conseguire e sui mezzi per farlo.

7) L'assistente può essere di aiuto se cerca di eliminare ogni sentimento di rivalità per la sua approvazione, mostrandosi quanto più possibile equo e imparziale.

8) L'assistente può rendersi utile aiutando il gruppo a prendere le decisioni e trasformando le competizioni per la direzione del gruppo in una lotta per il successo del gruppo stesso.

9) L'assistente sociale svolge un compito prezioso se cerca di combattere il « senso della proprietà dell'idea » di ogni singolo membro. Lo fa aiutando il gruppo a comprendere che se è vero che ogni idea è importante, solo quelle che a giudizio del gruppo contribuiscono ad aumentare la sua produttività, sono realmente utili a tutto il comitato.

10) L'assistente si rende utile aiutando i membri a risolvere i loro problemi, integrandosi reciprocamente, invece che con raggiri, compromessi o una falsa complimentosità.

⁽¹⁾ DAVID JENKINS, « Feedback and Group Self Evaluation », *Journal of Social Issues*, IV, n. 2, 1948.

11) L'assistente deve cercare di far sì che vengano assolti i compiti trascurati da altri, con l'introdurre degli argomenti, col ricercare informazioni, con l'incoraggiare e coll'integrare l'opera altrui.

12) L'assistente aiuta il comitato portandolo a concentrare la sua attenzione sul lavoro e sui metodi democratici.

ANALISI DELLE REGISTRAZIONI DI UN COMITATO ORGANIZZATO DA UN ENTE

Per poter illustrare alcuni dei suddetti principi useremo la registrazione delle riunioni di un comitato. Illustreremo ogni principio attraverso una serie di riunioni.

Si tratta delle registrazioni di un comitato organizzato da un ente che svolge attività ricreative per persone di età superiore ai 60 anni. Il comitato era stato eletto da circa 400 membri, come Comitato per i Programmi, con l'incarico cioè di pianificare e attuare i programmi ricreativi. Prima delle riunioni del comitato, riunioni settimanali e che duravano circa due ore e mezza ciascuna, il presidente e l'assistente sociale stabilivano sempre l'ordine del giorno. Le funzioni del comitato erano state comprese chiaramente sia dai membri che dall'assistente sociale.

Ricordate al comitato gli interessi di tutti gli associati

«La signora Lynn ha preso un tono molto sprezzante quando si è messa a parlare delle esibizioni teatrali dei singoli membri. Ha detto che le prime volte ch'essa veniva al club, i membri avevano l'abitudine di metter su qualche buona rappresentazione invece della roba mediocre delle ultime serate. Ha detto che la soluzione stava nel suo Gruppo Corale: che lo facessero cantare. L'A.S. ha risposto che poteva essere una buona idea, ma che anche alcune delle altre persone che si erano esibite erano andate bene e che si doveva tenere conto di tutti i membri. La signora ha risposto vivacemente: "Io sono uno dei membri e credo di poter esprimere il parere che anche tutti gli altri siano, come me, annoiati a morte". Gli altri sembravano tutti dello stesso parere. La signora Hamilton ha proposto invece di fare una serata del dilettante; nella quale i singoli membri si potessero esibire. «Bè, io non ci verrò di sicuro» ha detto la signora Lynn. L'A.S. ha chiesto a questo punto che cosa volevano

preparare per la settimana successiva. È stato deciso di dare una rappresentazione de "Gli Allegri Novanta" e di inserirvi un' "ora del dilettante". La signora Lynn non era d'accordo, ma gli altri sì ed hanno deciso in questo senso ».

Due mesi dopo

« La signora La Verne ha avanzato l'idea di far suonare uno strumento alla signora Dale. Anche la signora Hamilton e la signora Cromwell sono state proposte come persone che potevano suonare. Il signor Rae ha spiegato come avesse cercato di procurarsi altri suonatori e la signora La Verne ha chiesto: "Perchè non suoniamo tutti insieme?". L'A.S. ha proposto di servirsi di pettini e pezzi di carta e di utensili da cucina come tamburi, e di organizzare una cosiddetta "banda da cucina". Tutti hanno fatto con molto entusiasmo diverse proposte ed hanno suggerito di affidare il compito di organizzare la banda alla signora Denton e alla signora Crocker ».

Vediamo in questo caso come uno dei membri avesse una concezione tutta personale del programma. Dato che non gradiva le esibizioni dei dilettanti e per di più faceva parte di un complesso corale, aveva senz'altro deciso che anche gli altri membri erano annoiati del programma. In realtà essa aveva bisogno di richiamare, attraverso il suo gruppo corale, l'attenzione degli altri su di sè. I membri invece, in sua assenza, studiarono altri modi di assicurare una migliore partecipazione dei membri del loro club, servendosi di un'iniziativa concepita per aggiungere varietà ed interesse al programma. Il risultato fu che si sviluppò un gruppo nuovo, la banda ritmica. C'è forse da chiedersi come se la sarebbe cavata l'assistente sociale se la signora Lynn fosse stata presente alla riunione. Comunque, in quel momento, il lavoro del comitato prese il sopravvento sui bisogni personali della signora Lynn. Molto opportunamente l'assistente sociale aveva fatto rilevare: « Dobbiamo pensare a tutti i membri ».

Incontro con la presidente per organizzare la discussione della riunione successiva

« L'A.S. ha chiesto alla signora Hamilton quale fosse la sua opinione circa l'aver introdotto nella festa serale della settimana precedente la discussione sulle notizie del giorno ed ha spiegato che sembrava questo

avesse incoraggiato altri membri a partecipare alla conversazione. Secondo la signora Hamilton era stata una buona idea ed essa si chiedeva anzi se non fosse possibile creare un gruppo letterario. Ha citato i nomi di persone che riteneva si sarebbero interessate alla cosa. L'A.S. ha chiesto se anche un gruppo di danza avrebbe potuto suscitare l'interesse dei membri e la signora Hamilton ha risposto: « forse sì ».

La riunione

« La signora La Verne ha parlato della quadriglia e ha detto che si sarebbe potuta organizzare una quadriglia simile a quella del Gruppo Corale. Le proposta ha sollevato entusiasmo e interesse. Sono stati fatti i nomi di persone che si sapeva avrebbero avuto piacere di partecipare. Secondo la signora Hamilton sarebbe meglio avere elementi diversi da quelli del Gruppo Corale in modo che più persone possano prender parte a questa iniziativa e approfittarne. La lista dei nomi si è allungata, la signora La Verne è stata scelta come presidente e come data si è fissato il venerdì. La signora La Verne ha detto che a suo parere avremmo dovuto chiedere al signor Smith di suonare. L'A.S. ha chiesto chi avrebbe diretto la quadriglia e la signora La Verne ha risposto che se ne sarebbe informata perchè era sicura che qualcuno dei membri sapesse dirigerla ed insegnarla.

La signora Hamilton, quando l'A.S. le ha chiesto di parlare della sua nuova idea, ha fatto la proposta del club letterario. La signora La Verne ha avanzato dei dubbi sull'opportunità di cominciare due cose nuove contemporaneamente, ma ha cambiato idea quando le è stato fatto rilevare che tra i membri ce n'erano molti che forse preferivano una attività tranquilla. La signora Hamilton ha detto che ne avrebbe dato l'annuncio al prossimo ricevimento serale. L'A.S. ha suggerito che forse il gruppo letterario poteva fondare un giornale del club. Tutti hanno trovato che era una buona idea: c'era un grande entusiasmo e sono stati fatti altri nomi per il club letterario, con grande gioia di tutti ogni volta che si discuteva un nome nuovo.

In questo brano si nota come l'assistente sociale abbia cercato di stimolare e di spingere i membri a portare il contributo delle loro idee e ad elaborarle, dando, quan'era necessario, informazioni e consigli. I suoi sforzi sono stati diretti ad evitare di usurpare le funzioni del presidente, pur dirigendo, nello stesso tempo, il comitato verso gli scopi che doveva raggiungere. Oltre ad occuparsi del programma per i ricevimenti serali, il comitato è stato aiutato a pensare a degli interessi nuovi ed a fare dei programmi per formare dei piccoli gruppi d'interesse. Benchè l'assistente sociale si rendesse conto che anche questi gruppi di interesse avreb-

bero avuto bisogno della sua guida, pure ha permesso che si sviluppasse una direzione interna dei gruppi stessi e una capacità, in alcuni membri, di insegnare agli altri. Attraverso il comitato, la direzione dei gruppi è stata trasmessa alle persone cui spettava, ma la guida di tutto è rimasta nelle mani dell'assistente sociale.

Il gruppo di danza si trasformò gradatamente in un'attività molto popolare ed infine dette una rappresentazione durante uno dei ricevimenti serali, ed il club letterario pubblicò un giornale mensile.

Pressioni e sottogruppi

La signora Lynn faceva molta pressione sul comitato perchè venisse dato maggiore aiuto e considerazione al Gruppo Corale. La sua posizione nel gruppo era infatti minacciata dai nuovi gruppi d'interesse che si erano formati. Radunò attorno a sè altre persone poco accette a tutti gli altri membri, i quali si rendevano conto che queste persone andavano ricercando a tutti i costi l'attenzione altrui. Il Gruppo Corale era riuscito a far eleggere nel comitato tre dei propri membri. Gli altri due venivano però incitati da tutto il resto del gruppo a respingere ogni tentativo di prevaricazione da parte dei primi tre. La signora Lynn non era stata eletta.

1ª Riunione

« Non appena seduti, hanno attaccato a parlare tutti insieme del fatto che la signora Lynn non era stata eletta. La signora Hamilton, appoggiata dalla signora La Verne, ha detto che non era stato bello da parte del club non inserirla nel comitato dopo tutto il lavoro che aveva fatto per loro. Gli altri si sono scusati dicendo di non aver votato per lei perchè sicuri della sua elezione. L'A.S. ha osservato che una propaganda elettorale bene organizzata avrebbe potuto impedire questo sbaglio. La signora O'Leary ha detto che non si aspettava di essere eletta, e anzi non le era passato neppure per la testa che qualcuno votasse per lei, ma che, comunque, si sarebbe dimessa perchè col sopravvenire dell'inverno non avrebbe potuto frequentare regolarmente. Il comitato le ha espresso il proprio rammarico. Si è parlato ancora del caso Lynn e l'A.S., precedendo gli altri, ha detto che i membri avevano eletto la signora O'Leary, ma che evidentemente la signora Lynn non godeva di un forte appoggio da

parte del club. La signora O'Leary ha dichiarato che a causa della tosse che l'affligge avrebbe dato le dimissioni a favore della signora Lynn. L'A.S. ha detto che le sue dimissioni si potevano accettare, ma che non si poteva mettere al suo posto la signora Lynn senza che il club la eleggesse; in regime di democrazia la gente ha diritto di scegliersi i propri rappresentanti. La signora Hamilton ha detto che era vero, ma che quando muore un rappresentante occorre sostituirlo per arrivare alla fine del mandato. La signora O'Leary appariva triste ».

Dall'esempio citato risulta chiaro che il comitato ha una grande importanza agli occhi dei suoi stessi membri. È evidente un senso di colpa nei membri che non hanno votato per la signora Lynn, il quale si manifesta adesso nel bisogno di fare ammenda. Ci si può domandare il perchè del sacrificio spontaneo della signora O'Leary: esso potrebbe indicare che il sistema d'elezione era stato difettoso. Nessuno le aveva chiesto se volesse far parte del comitato, anzi sembra che le interessasse così poco da farle vedere una facile scappatoia quando è emersa la questione della signora Lynn. Questa riunione ci illumina sui ruoli assunti dai diversi membri. La signora Hamilton è diventata la persona che parla a nome di tutti e di conseguenza diverrà poi la presidente del gruppo. L'assistente ha cercato di educare i membri ai metodi democratici, ma il comitato era troppo immerso nei propri problemi di rapporti personali per poter tenere conto del fatto che i membri del club, non eleggendo la signora Lynn avevano dimostrato quali fossero i loro veri sentimenti. Il comitato non sarebbe più stato capace di lavorare finò a quando non avesse risolto questo problema. L'assistente aveva perfettamente ragione nel dare quei consigli e quelle direttive, ma non riuscì ad aiutare il comitato ad esprimere in parole le vere ragioni che lo bloccavano e fallì il suo scopo. In seguito il comitato scavalcò l'assistente sociale ed elesse la signora Lynn. Il sistema con cui l'assistente aveva affrontato questa resistenza era stato soltanto intellettuale: essa non aveva compreso a fondo le cause vere della situazione. Il fatto che il comitato non avesse votato per la signora Lynn avrebbe dovuto essere per l'assistente una prova sufficiente che non era stato nè un sottogruppo nè una questione di prestigio personale a provocare quella decisione. Inoltre, permettendo che la riunione terminasse così, senza che il gruppo avesse preso una decisione, essa dette al comitato un'altra settimana di tempo per lottare con i propri sensi di colpa

inducendolo a risolvere il problema col decidere di accontentare quella chiacchierona della signora Lynn.

« L'A.S. ha chiesto poi chi sarebbe stato il presidente e la signora La Verne ha detto: " Oh, faccia lei da presidente, signora Hamilton, è lei quella che prende nota di tutto " ».

L'assistente lasciò passare questa strana procedura per l'elezione di un presidente, che gli altri avevano approvato appena con un cenno del capo. È assai discutibile che questo fosse un modo di educare la gente alla democrazia. Il compito dell'assistente sociale avrebbe dovuto essere quello di aiutare il comitato a discutere le funzioni di un presidente e quindi le qualità necessarie per potersi assumere quel ruolo. I membri avrebbero allora potuto scegliere un presidente con maggiore competenza di quella dimostrata dalla signora La Verne col suo commento.

2^a Riunione

« L'A.S. ha suggerito che era forse il caso di fare un cotillon per la " danza del cappello ". Ha chiesto se qualcuno voleva offrirsi per questo lavoro e la signora Kirk ha acconsentito a farlo lei. L'A.S. ha osservato che in questo modo ognuno aveva il suo lavoro da fare, ma la signora Hamilton e la signora Lynn hanno ribattuto immediatamente: " Oh, no, lo faremo noi ". Anche la signora Kirk ha insistito con l'assistente che esse erano certo in grado di farlo meglio di lei. L'A.S. ha proposto di fare un allegro cotillon con dei nastri svolazzanti. La signora Lynn ha assicurato gli altri che lo avrebbe preparato proprio così. Ha poi aggiunto che secondo lei i cotillon in forma di cappello erano un'ottima idea ed ha fatto impressione sul gruppo dicendo che a casa aveva molte riviste con le istruzioni per confezionarli e che avrebbe preso un taxi per portarle al club ».

In questo brano si nota che l'assistente sociale dimostra insicurezza nello svolgere i propri compiti e riluttanza a fare l'assistente e ad ostacolare la signora Lynn. Non ha fatto nessun tentativo per stimolare la fantasia e l'emozione del gruppo. Ha permesso alla signora Lynn di dominare completamente la situazione imponendosi al comitato con le sue capacità e la sua sicurezza finanziaria e dandosi così l'aria di essere un membro indispensabile del gruppo. In questo caso la signora Lynn si è servita del comitato per i suoi scopi personali ed ha cercato di compensarsi della

delusione di non essere stata eletta. È importante che l'assistente la freni prima che il comitato si trasformi nel monopolio di una sola persona.

3^a Riunione

Incontro con la presidente per organizzare l'ordine del giorno:

« La signora Hamilton ha parlato della festa del 31 ottobre⁽¹⁾ e ha insinuato che la signora Lynn cerca di impedire ai membri di prendervi parte. Ha detto di aver dovuto lavorare un bel po' per indurli a venire.

A questo punto è entrata la signora Lynn e l'A.S. le ha detto che doveva aspettare fuori fino a che non fosse cominciata la riunione, dato che quello era un colloquio privato ed ha spiegato che stavano pensando all'organizzazione ».

La signora Hamilton, nella sua qualità di presidente, sta cominciando a rivaleggiare con la signora Lynn per la direzione del gruppo e si accorge che quest'ultima la sta bloccando. Dandole il suo appoggio l'assistente cerca di frenare la signora Lynn. Anche la signora La Verne comincia ad avere dei risentimenti, o per lo meno a manifestarli, e nella riunione successiva, benchè la signora Lynn sia assente, essa sfoga la propria avversione per il predominio esercitato dalla signora Hamilton e dalla signora Lynn.

4^a Riunione

« Allora la signora La Verne all'improvviso ha detto: " Non so manovrare l'altoparlante ed ho chiesto al signor Sharpe di aiutarmi ". La signora Hamilton ha detto che se permettevano a chiunque di maneggiarlo, si sarebbe rovinato. La signora La Verne si è arrabbiata e ha detto che tutti hanno troppo da fare per mettersi a giocare con l'altoparlante, che a lei toccano tutti i lavori da uomo e che ha bisogno di qualcuno che l'aiuti. L'A.S. ha chiesto che le spiegassero perchè stavano bisticciando. La signora La Verne ha detto che pare che " loro si prendano tutti gli incarichi importanti ". L'A.S. ha risposto che solo ai membri del comitato è permesso l'uso dell'altoparlante, ma certo si poteva fare un'eccezione per il signor Sharpe, se egli lo desiderava. La signora La Verne ha detto: " Spero che non le dispiaccia, signora Hamilton, se le ho detto così, ma era tempo che se ne parlasse apertamente ". La signora Hamilton ha risposto che

⁽¹⁾ È chiamata *Hallowe'en* ed è celebrata con scherzi e mascherate (N.d.T.).

non si era offesa. Questo sfogo ha sollevato la signora La Verne che ha riacquisito il buon umore ».

Di nuovo l'assistente sociale si lascia sfuggire il punto cruciale del conflitto e perde l'occasione di utilizzarlo per aumentare la produttività del gruppo. Benchè la signora La Verne avesse potuto dare libero sfogo alla propria ostilità, nulla però fu fatto per eliminare i fattori che realmente creavano delle difficoltà al gruppo e per porre un freno al predominio di certi membri. È stata una cosa ottima aver permesso alla signora La Verne di esprimersi, ma la soluzione è stata un compromesso mediante il quale si è potuta calmare la sua irritazione lasciandosi però sfuggire la vera ragione di essa. L'assistente si rende conto che qualcosa non va, ma non fa rispettare i diritti che il proprio ruolo le darebbe. In questa situazione si comporta cioè da leader che « lascia correre », ed il comitato non fa progressi.

5ª Riunione

« La signora Hamilton ha interrotto la signora La Verne e l'A.S. che stavano discutendo della formazione di un nuovo gruppo, dicendo che la questione non era per il momento di nessuna importanza e che era meglio parlare del ricevimento serale. L'A.S. ha detto: "Credo che sia invece molto importante per tutti noi perchè si tratta di un gruppo nuovo messo in funzione dal nostro comitato e che potrebbe anche disperdersi se non riesce ad andare oltre la prima riunione." Ha detto anche che prima di proseguire era meglio che tutti sapessero che cosa si stava facendo. I membri hanno approvato e così si è terminato di organizzare il nuovo gruppo.

L'A.S. ha rilevato che durante l'ultima serata c'era stata troppa confusione perchè il Gruppo Corale era arrivato mentre gli altri stavano recitando e li aveva interrotti. Ha detto anche che giacchè la signora Hamilton faceva parte del Gruppo Corale e la signora Lynn lo dirigeva, sarebbe stata lei stessa a fare da "buttafuori" per l'entrata in scena. La signora Lynn ha cercato di trovare delle scuse, ma gli altri hanno assicurato che la prossima volta avrebbero aspettato il segnale dell'A.S. ».

In questa riunione l'assistente comincia ad assumere un ruolo più fattivo: stabilisce dei limiti, ne spiega il perchè e li mette in rapporto con gli obbiettivi del comitato. Così facendo, però, si attira una certa ostilità e si mette nella condizione di dover mettere un freno al Gruppo Corale e di conseguenza di schierarsi a favore

di una delle parti. Sarebbe toccato ai membri stabilire questi limiti, riferendosi agli scopi del comitato, in modo che non apparissero degli ostacoli frapposti solo all'attività del Gruppo Corale. Si sarebbero dovute discutere apertamente le conseguenze dell'interruzione, ed allora tutto il comitato avrebbe provveduto a disciplinare il Gruppo Corale. In quel momento l'assistente ha assunto un ruolo autoritario e non ha avuto la pazienza di aspettare gli sviluppi della situazione, che avrebbe invece potuto affrontare dicendo: «Presidente, il comitato ha notato la confusione e il disturbo che c'è stato la settimana scorsa durante la rappresentazione? Vogliamo discutere il da farsi?» Così la preoccupazione e la responsabilità di affrontare questo problema sarebbero tornate al comitato, invece di decidere la cosa su una base personale. Questi esempi dimostrano chiaramente quanto sia necessario che l'assistente analizzi ciò che accade e individui le vere ragioni e le dinamiche di una situazione. Appianare un conflitto solo per avere una tranquillità momentanea porta raramente dei vantaggi. L'assistente deve stare in guardia contro le esigenze personali dei membri che spesso impediscono a un comitato di funzionare bene.

6^a Riunione

«L'A.S. è scesa giù a cercare i membri e a dir loro che la riunione stava per cominciare e che aveva saputo che la signora La Verne e la signora Lynn se n'erano appena andate. La signora Kirk ha detto che non avevano intenzione di tornare e che avevano insistito perchè anche lei andasse via con loro: avevano l'impressione che non ci fosse bisogno di loro, dato che l'A.S. e la presidente avevano dei colloqui privati e dirigevano ogni cosa. A sentir questo, la signora Hamilton è rimasta sbalordita. Gli altri membri si sono comportati molto diversamente dal solito in questa riunione: hanno parlato liberamente, hanno discusso con calore su certi argomenti e fatto molte proposte.

L'A.S. ha telefonato alla signora Lynn che si è dimostrata molto ostile alle riunioni in cui viene pianificato l'ordine del giorno. "Non riesco a capire a che vi servono", ha detto. L'A.S. ne ha spiegato l'utilità. La signora Lynn ha detto di essere sicura che la signora Hamilton in queste riunioni cospira contro di lei. L'A.S. ha cercato di spiegarle l'importanza del lavoro del comitato. "Signora Lynn, nè la signora Hamilton nè io abbiamo alcuna ragione di cospirare contro di lei. Il nostro lavoro, quello di tutti, consiste nell'organizzare un buon programma per tutti i membri. Se lavoriamo di comune accordo, il gruppo ne ricava

un beneficio, se cospiriamo gli uni contro gli altri, il club ne risente, e quindi, perchè la signora Hamilton e io dovremmo passare il tempo ad escogitare la maniera di darle dei dispiaceri? Che vantaggio ne avrebbe il club?”. La signora Lynn ha detto che il venerdì precedente non si era sentita bene e che questo le era sembrato il colpo di grazia. “Mi dispiace molto di quanto è accaduto. Non so che cosa mi è preso”, ha aggiunto ».

L'assistente capisce che l'assenza della signora Lynn è un sollievo per gli altri membri e si rende conto anche del predominio esercitato dalla donna. Quando le telefona, le spiega di nuovo le funzioni del comitato. È vero che è stato un errore non spiegare prima il senso delle riunioni a due per organizzare l'ordine del giorno, ma la signora Lynn manifesta chiaramente quello che pensa quando parla di cospirazione. Un'ipotesi possibile è che si tratti di una proiezione. L'assistente dà una spiegazione puramente intellettuale dicendo che nè lei nè la signora Hamilton hanno alcuna ragione di cospirare e la signora Lynn si dice addolorata della situazione. Ma le sue tendenze al predominio ed i fattori che la bloccano non sono stati affrontati: essa è stata tranquillizzata ma non aiutata ad accettare l'inevitabile scelta, e cioè, o diventare un buon membro del comitato o dare le dimissioni. La riunione dette al signor Rae ed alla signora Kirk un maggior senso di fiducia nelle loro capacità di svolgere una funzione vitale nel comitato e questo costituì una svolta nel loro lavoro come membri di esso.

7ª Riunione

Nella 7ª riunione si ebbe un'atmosfera che nelle intenzioni dei partecipanti avrebbe dovuto essere amichevole, ma che risultò invece di tensione e di disagio. I membri non furono capaci di considerare obbiettivamente ciò che era accaduto nè di affrontare il vero problema, e invece proiettarono la loro ostilità — dovuta a conflitti personali, a lotta per assumere una funzione direttiva ed un predominio — sui « capri espiatori ». Non avendo saputo affrontare ciò che realmente bloccava la produttività del comitato, l'assistente sociale si mostrò troppo tollerante con il gruppo e lo aiutò ben poco, preoccupandosi molto di più dei propri sentimenti e di quelli dei membri che del lavoro da fare concretamente.

« L'A.S. ha fatto un commento sulla esibizione della signora Kirk e su come era stata brava. La signora Lynn ha allora vantato invece la recitazione della signora Gellier; parlando della signora Grant ha detto che porta le gonne troppo corte e la signora Hamilton ha aggiunto: "Una brava ballerina non dovrebbe guardarsi i piedi". Hanno poi parlato del modo di guardare del signor Bryant e la signora Lynn ha detto che sembra un allucinato. La signora La Verne ha detto che il signor Bryant va sempre in giro con la signora Byrd, la quale deve aver proprio bisogno di compagnia per sopportarlo. L'A.S. ha cercato di interrompere molte volte il discorso per cambiare argomento, ma solo dopo un'ora sono finalmente passate a parlare del club letterario. La signora Lynn ha interrotto per chiedere perchè non si discuteva invece del ricevimento serale. L'A.S. ha detto che la presidente aveva un ordine del giorno da rispettare e che questo argomento sarebbe venuto dopo ».

Il comitato non funziona ancora. L'assistente ha cominciato a identificare i processi di gruppo e ad affrontare la valutazione del lavoro compiuto. A questo punto un avvenimento imprevisto ha risolto il problema. La signora Lynn che evidentemente non riusciva ad accettare dei limiti ed a rinunciare ad avere delle soddisfazioni personali, ha dato le dimissioni. In un gruppo primario questo avrebbe voluto dire che essa aveva bisogno del gruppo, che si era perduta la possibilità di aiutarla, e che quindi avrebbe dovuto essere indotta a ritornare. In questo caso era invece il gruppo ad avere bisogno del comitato e del suo lavoro; la signora Lynn non era capace di ben funzionare e quindi le sue dimissioni erano forse la cosa migliore per il bene di tutti. « Non tutti possono far parte di un comitato » (1). Soddisfare le esigenze emotive profondamente radicate della donna andava a danno del comitato. Era quindi meglio trovare nell'ente altri mezzi che non fossero il comitato in questione per soddisfare i bisogni affettivi della signora Lynn. La soluzione stava forse nel Gruppo Corale.

La registrazione rivela che nelle riunioni successive gli altri membri erano costantemente presenti, l'atmosfera era migliore e il lavoro procedeva meglio e più rapidamente. La registrazione n. 9 ci mostra la differenza di situazione.

(1) TRECKER, *op. cit.*, p. 91.

9^a Riunione

« Abbiamo parlato dei fondi del club e discusso del programma e del gioco della "lavagna calamitata" discutendo di quanto sarebbe costata e di quanto sarebbe stata utile e se era una spesa che valesse la pena di affrontare. Dopo aver esaminato a fondo la questione, i membri si sono mostrati più parsimoniosi, decidendo di comprare soltanto quello di cui c'era bisogno e che valesse veramente la pena di avere. La lavagna era utile, ma troppo costosa rispetto a quanto sarebbe stata usata. A questo punto la signora Hamilton ha detto che non vedeva come ci potesse essere posto per il biliardo (un gioco che aveva sempre desiderato di far comprare al club; era anzi rimasta male perchè non l'avevano acquistato). Ha aggiunto che forse era meglio tenere questa idea di riserva. All'improvviso la signora La Verne ha detto di essere contenta che l'A.S. lavorasse con loro; gli altri hanno approvato. Ha detto: "Lei davvero ci fa riflettere molto". Non c'erano altri punti all'ordine del giorno, ma il gruppo è rimasto a chiacchierare per un altro quarto d'ora ».

L'assistente sociale ha dimostrato l'utilità di fare programmi in gruppo e di partecipare alle discussioni, aiutando il gruppo a decidere sul materiale da acquistare. Avendo l'assistente diretto la loro attenzione sulle spese, sull'utilità degli oggetti e sullo spazio disponibile, i membri sono riusciti a reprimere i propri desideri e ad utilizzare saggiamente il denaro a disposizione. Adesso lavorano seriamente al compito che hanno da svolgere in quanto comitato e ritraggono grande soddisfazione da questo lavoro, invece di agire solo per motivi personali. Sono riusciti anche a riconoscere l'importanza della parte svolta dall'assistente sociale. Insomma, stanno diventando un vero comitato.

Sviluppare le capacità direttive

L'assistente cercò di aiutare la signora Hamilton a sviluppare le proprie qualità di presidente. La signora Hamilton era una persona intelligente, capace, sufficientemente sicura di sè. Aveva cominciato mostrandosi autoritaria ed ascoltando di rado l'opinione degli altri membri. Quando si decise ad accettare la guida dell'assistente sociale ed a ricavare soddisfazione dai risultati tangibili del « pensare in gruppo » e dal programma che si andava sviluppando, cominciò anche ad essere un presidente più democratico.

1ª Riunione

« La signora La Verne e la signora Kirk hanno proposto di usare alcuni oggettini come regali per la lotteria. La signora Hamilton, non tenendo affatto conto del loro consiglio, ha detto che avrebbe comprato lei i regali, prendendo ciò che avrebbe trovato ».

2ª Riunione

« La signora Hamilton e la signora Lynn hanno parlato di diverse cose accadute nel club e a un certo punto la signora Hamilton ha esclamato: "Lo so bene: bisogna lottare per ogni piccolezza!". Quando è terminata la riunione, l'A.S. ha chiesto alla signora Hamilton di restare e le ha detto di essere preoccupata per il signor Rae e per la signora Kirk. La signora Hamilton ha detto che non era il caso di preoccuparsi perchè il signor Rae non si era offeso; l'assistente dimentica sempre che la signora Lynn e lei stessa sono così rapide nelle loro riflessioni da lasciare indietro tutti gli altri. L'A.S. ha detto che certamente è difficile andar piano quando per natura si sa pensare velocemente, ma che si ha bisogno della collaborazione di tutti i membri, e che a volte coloro che pensano lentamente hanno delle buone idee se si permette loro di esprimerle. L'A.S. ha aggiunto che la signora Kirk era nuova nel gruppo e molto timida, e che la signora Hamilton — con la sua esperienza e la sua competenza — poteva darle la sensazione di far parte del gruppo, permettendole di fare qualche cosa. La signora Hamilton ha risposto che la signora Kirk non sa neppure da che parte si comincia a fare le cose. L'A.S. ha replicato che da principio tutti dobbiamo imparare a capire che cosa bisogna fare. Ne hanno parlato ancora e la signora Hamilton ha infine detto che le capita spesso di dimenticare questa importante verità, e di essere contenta che le fosse stato fatto notare.

4ª Riunione

« La signora Hamilton e l'A.S. si sono incontrate e hanno parlato per qualche minuto degli avvenimenti della settimana precedente. La signora Hamilton ha detto di essere molto stanca e l'A.S. le ha consigliato di parlarne alla riunione, in modo da discutere come distribuire più equamente il lavoro. Essa ha acconsentito prontamente ed ha fatto il nome di persone che potrebbero assumersi qualche altro incarico ».

7ª Riunione

« La signora Hamilton è venuta con un elenco di cose da discutere con l'A.S.; ha poi tirato in ballo l'argomento della rivista del club e ha detto: "Ho un mucchio di idee ma voglio prima discuterne con gli altri membri alla riunione" ».

8^a Riunione

« La signora Hamilton ha detto che la signora La Verne aveva provocato dei risentimenti per il modo in cui aveva formato le coppie per la quadriglia, ed ha aggiunto che si sarebbe dovuto escogitare un sistema migliore. Ha detto che era bene portare la cosa in riunione perchè il comitato ne discutesse: "troveranno loro un sistema migliore" ».

Questi brani illustrano un cambiamento ed uno sviluppo per quanto riguarda i seguenti punti:

- 1) un buon rapporto tra l'assistente ed il presidente: uno spirito di collaborazione che chiarifica i rispettivi ruoli;
- 2) l'assistente può presentare idee nuove al presidente, il quale le può quindi modificare perchè vengano studiate dagli altri membri, e adattate ai bisogni e agli interessi del gruppo;
- 3) l'assistente appoggiando il presidente, ne diminuisce le ansie e le tensioni;
- 4) l'assistente spiega in che consiste il lavoro del presidente.

La signora Hamilton riuscì a poco a poco a rendersi conto che la sua funzione era quella di stimolare, coordinare e ideare programmi, e non quella di far da sè tutto il lavoro. Venne aiutata a sollecitare il pensiero di tutti i membri. Divenne sensibile nei riguardi dei singoli membri e li aiutò a esprimersi. Venne anche aiutata a concentrare la propria attenzione, ed a richiamare quella degli altri, sul lavoro da fare.

Come si collabora allo sviluppo del programma conciliandolo coi desideri di tutto il club.

« La signora La Verne ha detto "questo comitato sarà certo migliore del precedente: ci penserò io a trovare un grammofono. Se c'è una cosa che adoro, è ballare!" ».

La signora La Verne esprimeva se stessa rivelando che la ragione principale di far parte del comitato era per lei quella di creare delle occasioni per ballare. Aveva antipatia sia per la signora Lynn che per la signora Hamilton e cercava di ostacolarle tutte le volte che poteva. Tuttavia le sue idee erano originali, e l'A.S. cercò

di aiutare il gruppo ad afferrarle al volo e ad utilizzarle. Quando la signora La Verne ricevette questi riconoscimenti, la sua ostilità si trasformò in entusiasmo per il lavoro del comitato.

2^a Riunione

« L'A.S. ha detto di aver sentito che il ballo figurato suggerito dalla signora La Verne era stato un gran divertimento; la signora La Verne ha detto che pensava che fosse piaciuto a tutti ed è subito passata a fare delle proposte per la festa del 31 ottobre ».

3^a Riunione

« Il comitato ha definito il piano della riunione col club letterario. Nel frattempo la signora La Verne si è chinata verso l'A.S. e le ha sussurrato che avevano trovato un nome per il club della quadriglia e che le piaceva tanto. Poi ha aggiunto che era meglio farlo sapere a tutti e ha rivelato che il nome era Club " Felicità e Fortuna ". Gli altri hanno convenuto che era un bel nome ».

Quando il club della quadriglia incontrò degli ostacoli, la signora La Verne trovò nel comitato abbastanza simpatia da poter chiedere aiuto.

5^a Riunione

« La signora La Verne ha detto che il club della quadriglia avrebbe potuto metter su un numero per il ricevimento serale. Poi ha fatto presenti le difficoltà incontrate con il signor Jaxson che si era arrabbiato perchè non era stato scelto a far parte dello spettacolo: infatti egli fa tanti di quegli sbagli che nessuno riesce a ballare con lui. Il comitato ha approvato la decisione presa e ha suggerito altre persone da scegliere. La signora La Verne ha chiesto se avrebbero dovuto mettersi dei costumi e le è stato consigliato di far portare ai ballerini dei semplici distintivi colorati ».

Come si lavora coi membri non aggressivi

In questa registrazione possiamo vedere i risultati che si ottengono allontanando da un comitato una forza predominante o inibitrice. La signora Kirk e il signor Rae quando la signora Lynn

se ne fu andata, cominciarono a farsi avanti e a mettersi un po' in luce. L'atmosfera distensiva e di accettazione stabilita dall'assistente e dal presidente bastò ad attirarli, una volta rimosso l'ostacolo.

4ª Riunione

« La signora Hamilton ha detto che il Gruppo Corale non poteva cantare tutte le settimane e che occorreano altri artisti. Si è rivolta al signor Rae chiedendogli che cosa avrebbe potuto fare lui ed egli, senza alcuna esitazione, ha risposto che avrebbe potuto recitare una poesia. La signora Kirk ha detto: "Bè, io canterò". L'A.S. ha subito manifestato il suo apprezzamento e ha anche elogiato il signor Rae per aver indotto tanti altri ad esibirsi ».

5ª Riunione

« Quando la signora Kirk è entrata, l'A.S. ha detto che era stata bravissima e che a tutti era piaciuto molto il suo canto. La signora Hamilton ha aggiunto: "Certo che sa cantare, se vuole" ».

7ª Riunione

« Il signor Rae stava zitto e l'A.S. ha detto che era stato un buon suggerimento quello di far esibire la signora Lee, che era andata benissimo. Allora il signor Rae si è animato e ha detto: "E che ne pensate dei trucchi del signor Hoolihan? Non è un vero mago?". L'A.S. ha detto che anche lui era stato assai bravo ».

Via via che il signor Rae acquistava sicurezza e prestigio grazie al suo lavoro, diveniva sempre più disinvolto, al punto da scherzare e far diminuire con la propria allegria, tensioni e conflitti.

8ª Riunione

« Mentre stavano parlando di lavoro, il signor Rae ha tirato fuori un pacchetto di dolci e li ha offerti; sembrava assai di buon umore per essere riuscito a fare questo gesto.

Quando più tardi è stato servito il tè, ci ha parlato di come si vive in una fattoria e delle cose che egli sa fare. Si è poi discusso animata-

mente della opportunità di creare una rivista; il signor Rae pensava che fosse una buona idea e la signora Hamilton gli ha chiesto se avrebbe scritto dei racconti ispirati alla sua vita nella fattoria. "No, vorrei piuttosto scrivere una storia del club, divertente, un po' paradossale, e piena di storielle divertenti".

Tutti hanno riso e gli hanno detto che era proprio bravo a raccontare storielle. È stato subito deciso affermativamente per la pubblicazione della rivista ».

In questo capitolo abbiamo visto che il comitato è un gruppo; che pertanto il processo di gruppo è in esso operante nella stessa misura in cui lo è in un gruppo di amicizia; e che il metodo del lavoro di gruppo si può applicare anche lavorando con un comitato. L'assistente e il presidente hanno dei compiti ben definiti, che sono in rapporto con le funzioni del comitato, e badano soprattutto a far sì che il lavoro venga compiuto mediante il pensiero e l'azione di tutti. Tuttavia è importante sottolineare la differenza tra il lavoro dell'assistente in un gruppo naturale e quello dell'assistente in un comitato, in modo da comprendere la vera natura delle diversità esistenti nel modo di applicare il metodo del lavoro di gruppo. Gli strumenti di cui si serve l'assistente sono gli stessi, ma la maniera in cui li usa è diversa. Lo abbiamo dimostrato nella registrazione che abbiamo riportato sopra. Comprendere i processi di gruppo che avvengono realmente in un comitato sarà come risultato un deciso miglioramento nel genere di vita delle nostre organizzazioni.

Rapporto tra il leader e il singolo membro del gruppo

Grace Longwell Coyle

Lo scopo dell'assistente sociale di gruppo, nello sforzo di aiutare tutti i membri del suo gruppo ad ottenere la massima soddisfazione e lo sviluppo di cui ciascuno è capace, non è ovviamente raggiungibile mediante un rapporto individuale nel quale egli si concentra dapprima su di un membro poi su di un altro. Egli deve invece sviluppare una specie di visione panoramica nella quale, mentre è conscio delle dinamiche del gruppo dello spirito di corpo e dello svolgersi del programma, è al tempo stesso capace di individuare quello dei membri che per una ragione o per un'altra ha bisogno di particolari attenzioni da parte sua. Vi sono notevoli differenze nella capacità dei leaders rispetto a quella che la dottoressa Jennings ha definito: « Capacità di una persona ad aver rapporti con molti altri individui » cioè « Ampiezza dei contatti sociali che un individuo stabilisce tra sè e gli altri individui » (1).

Questo rapporto tra il leader ed il suo gruppo richiede da parte del primo una particolare sensibilità alle differenti reazioni dei membri per un abile trattamento di ciascuno nell'ambito del gruppo. Per dimostrare ciò che abbiamo scelto il caso delle Sub-Debs (2). Va tenuto presente che si tratta di un gruppo di ragazze trascurate dai genitori le quali ricercano ardentemente un segno di affetto da parte di un adulto comprensivo. Questo esempio

Traduzione e diffusione autorizzate da Harper and Brothers Publishers, New York.

(1) HELEN HALL JENNINGS, *Leadership and Isolation*, pagg. 42-43.

(2) Con la parola Debs si intendono generalmente le ragazze di 18 anni che fanno il loro ingresso in società. In questo caso specifico si indicano ragazze al di sotto di questa età (N.d.T.).

mostra tuttavia non soltanto il bisogno dei membri di tale affetto, ma anche l'abilità del leader nell'individuare necessità che sono fondamentali anche in altri tipi di situazioni. Egli così descrive le varie esigenze di ciascuna ragazza nei suoi confronti.

Ognuna di queste ragazze sarebbe stata ben felice di poter monopolizzare il leader durante una riunione del club. Le ragioni di questo comportamento erano il loro bisogno d'affetto da parte dell'adulto ed il desiderio della particolare condizione che una simile reazione dell'adulto avrebbe loro assicurato. Dapprincipio il leader rappresentava decisamente per tutte loro la figura materna. Col tempo, con le ragazze più mature, egli fu capace di trasformare questo tipo di rapporto in quello di una sorella maggiore, ma per le ragazze emotivamente più giovani rimase piuttosto come una madre. In parte la loro condotta turbolenta ed esibizionistica andava interpretata come una diretta richiesta di attenzione da parte sua. Parte del comportamento servizievole, come il mettere in ordine la stanza, era in funzione della sua approvazione. Perfino una disputa tra due ragazze voleva attirare inconsapevolmente la sua attenzione. Diamo, qui di seguito, degli esempi specifici.

Una volta, mentre il gruppo stava imparando ad intrecciare bracciolletti, sotto la guida del leader, tutte le ragazze avrebbero preteso nello stesso momento un aiuto particolare. Il leader iniziò con la persona più vicina, facendo man mano il giro. Dorotea avrebbe dovuto essere la sesta, ma era talmente indispettita perchè il leader non aveva incominciato da lei, che si allontanò rapidamente dalla stanza. Fece ritorno dopo circa cinque minuti, ma rimase offesa con il leader per l'intera riunione. Liliana si servì delle lagrime per suscitare della tenerezza nel leader.

I membri che si preoccupano molto di aiutare e di collaborare, spesso sono spinti dalle medesime ragioni. Hanno anch'essi bisogno di essere rassicurati ed approvati dal leader. Anche a questo proposito potranno essere utili degli esempi specifici.

Durante i preparativi di un ricevimento, Marietta, di propria iniziativa, riempì un secchio d'acqua e lavò energicamente le rifiniture in legno della stanza. Il suo viso si illuminò di gioia quando il leader si stupì piacevolmente per quanto aveva fatto. Elisabetta si offrì per servizi che implicavano una responsabilità maggiore di quella che potesse assumersi. Ella assicurava di « prendersi cura delle cose », per cui il leader non doveva avere preoccupazioni in proposito. Aveva poi sempre una scusa pronta per non averle potute condurre a termine, così da attenuare il malcontento del leader.

Nelle gite sorgono sempre delle discussioni per stabilire chi può sedersi, camminare o stare più vicino al leader. Questo insieme di cose rivela le rivalità che esistono nel gruppo e che tendono a mettere in pericolo l'effettivo funzionamento di esso. Inizialmente tale comportamento ha impacciato non poco il leader che si domandava come affrontarlo in tutta la sua proporzione. Con l'esperienza ha appreso a non dargli ecces-

sivo peso e a non essere troppo colpito dai vari espedienti di cui ciascuna ragazza si serviva per forzare la sua attenzione.

Anche se talora una ragazza si risente con il leader perchè vede frustrati i suoi desideri in favore del gruppo, sarà incapace di restare a lungo offesa, poichè il leader è per lei troppo importante e perchè si rende conto di quanto sia giusto ciò che egli fa. Un simile sdegno raramente dura più di qualche minuto, ed è seguito da una certa ansietà fino a quando il soggetto comprende che il leader non prenderà alcuna rivincita. Il leader ha cercato volutamente di non punire e di essere coerente, perchè si rendeva conto delle ragioni determinanti di tale comportamento.

Il leader capisce di aver raggiunto con tutte le ragazze un rapporto caldo ed amichevole, ed ha saputo, entro certi limiti, venire incontro a tutti i loro bisogno, eccezion fatta, forse, per Anna.

Nel corso della formazione di questo club Anna si sentì respinta dal leader. Si trattava comunque di una bambina molto inibita che non avrebbe mai potuto avviare un rapporto che comportasse per lei il timore di un rifiuto. Di conseguenza il leader prese lui delle iniziative per porre le basi di un rapporto di amicizia. Coadiuvato dall'assistente sociale di casework, ha spiegato ad Anna la ragione per cui le era stato chiesto di lasciare il club nel periodo della sua formazione (vi si era introdotta prima di avere l'età prescritta per partecipare al gruppo). Dal punto di vista intellettuale la ragazza dimostra di aver capito. Tuttavia, anche dopo aver raggiunto l'età necessaria ad essere stata ammessa, ha continuato per parecchi mesi a mantenersi fredda nei confronti del leader. Il leader ha approfittato di ogni occasione, sia nel gruppo che al di fuori di esso, per usarle delle gentilezze; e si è finalmente reso conto che vi era qualche progresso quando Anna, alla fine, ha cominciato a fare del tutto per richiamare la sua attenzione e saggiare le sue reazioni. Esige di essere molto seguita durante le riunioni del club, pretendendo perfino che il leader le infili l'ago. Ha chiesto inoltre di poter aiutare a mettere in ordine l'armadio della stanza di ricreazione (il che è per lei un privilegio). Molto lentamente questo periodo di sondaggio finisce ed in seguito Anna dà timide ma affettuose manifestazioni di attaccamento, come quella di toccare la mano del leader. Questi può così essere sicuro che sta sorgendo un caldo rapporto, ma ha impiegato ben sei mesi per ottenere un tale risultato.

Il leader non vuole dare un eccessivo rilievo all'importanza del proprio ruolo, ma si rende conto che per queste bambine affettivamente disturbate la figura dell'adulto rappresenta la stabilità e la forza e, qualora sia amata, la persona con cui identificarsi. Il leader scorge molte imperfezioni nel lavoro che è stato capace di fare, ma si rende conto che il leader di un gruppo come questo ha gravissime responsabilità nel cercare di contribuire costruttivamente a formare la vita delle ragazze, responsabilità che di solito spettano ai genitori ed all'ambiente familiare. Perciò egli si è servito della propria influenza per cercare di soddisfare i bisogni del gruppo e dei membri nell'ambito del gruppo stesso.

Ovviamente, la reazione di questo gruppo è immatura rispetto all'età dei membri, ma la mancanza di una vita familiare normale ha prodotto in loro un anormale bisogno di affetto da parte degli adulti. Con minore intensità tale bisogno si può riscontrare in vari gruppi giovanili, e perfino in gruppi di persone d'età superiore vi sarà qualche membro che persegue nei modi più disparati il medesimo obiettivo che le Sub-Debs così apertamente cercano di raggiungere. Uno dei valori dell'esperienza di gruppo è la capacità di accettare le limitazioni inevitabili quando persone che si desidererebbe avere tutte per sé devono essere condivise con altri. Se il leader riesce ad agire con il tatto e la prudenza necessari, i membri possono ricavare molto dalla calda atmosfera di accettazione del gruppo nel suo insieme ed imparare a condividere l'affetto qualora ve ne sia bisogno; molti di loro, poi, potranno cominciare ad interessarsi maggiormente dei loro coetanei, come possiamo osservare in queste ragazze che si preparano ad un più intimo mutuo rapporto, necessario per una matura soddisfazione emotiva.

Molti leaders simpatici ed alla mano hanno frequenti contatti con i membri al di fuori delle riunioni. Alcuni di questi sono casuali e brevi e non servono ad altro che ad esprimere l'interesse generico che il leader ha per il gruppo. Altri, però, possono dar luogo a colloqui individuali e talvolta a rapporti continuativi sia al di fuori del gruppo che nel gruppo stesso. Le basi per tali contatti sono tutti i bisogni e gli interessi che sorgono ogni qualvolta si stabiliscano delle relazioni umane. Considereremo qui numerosi esempi che illustrano il rapporto del leader in diverse situazioni.

Vi sono alcune circostanze in cui il leader può trovarsi nella possibilità di aiutare gli individui che hanno difficoltà di inserimento nel gruppo. Tali difficoltà possono, ad esempio, derivare da deficienze fisiche che abbiano avuto ripercussioni tali sulla personalità degli individui da rendere loro difficili i rapporti sociali. Questo era, per esempio, il caso di Arturo, un ragazzo sordo che venne ammesso nell'R.R.C.'s. Senza un aiuto individuale da parte del leader e senza un'opportuna assistenza ai genitori, Arturo probabilmente sarebbe rimasto completamente isolato e rifiutato dai suoi compagni. Il leader descrive così il suo tentativo di aiutare Arturo a superare le proprie deficienze fisiche:

Arturo, di 14 anni, è nato completamente sordo e, nonostante le molte cure ed i frequenti periodi di degenza in clinica, non ha avuto alcun miglioramento nell'udito. Fisicamente è alto e grosso. Frequenta una scuola specializzata e, sebbene il risultato del test sull'intelligenza sia stato, nel suo caso, molto al di sopra della media, la scuola lo considera indietro nella lettura, limitato nel vocabolario; immaturo, anche se volenteroso.

Arturo parla così indistintamente che soltanto con molta pratica e con una viva attenzione si possono comprendere i suoi discorsi. Egli può parzialmente afferrare le parole altrui dal movimento delle labbra, ma per lo più, per comunicare, sia lui che il suo interlocutore debbono ricorrere al sistema di scambiarsi delle note scritte. Il contatto con la famiglia e l'osservazione delle caratteristiche del suo comportamento mostrano un quadro abbastanza chiaro dell'atteggiamento di rifiuto da parte dei genitori nei confronti di Arturo, il cui sviluppo emotivo raggiunge appena il livello di quello di un ragazzo di sette od otto anni d'età.

Egli ha cominciato a venire al centro ricreativo subito dopo la sua apertura per giocare a ping-pong o a dama ogni volta che riusciva a trovare un compagno. Si è unito ad un gruppo serale che si occupa di fotografia ed ha subito manifestato un grande interesse per questa attività, lavorando anche di quando in quando da solo, durante il giorno, nella camera oscura.

Sebbene per molti mesi non sia stato capace di stabilire rapporti molto significativi con altri membri del gruppo, è venuto però sempre più frequentemente, attivamente incoraggiato in questo dai suoi genitori. Nella sala di ritrovo dei più giovani ha preso parte a giochi collettivi e a danze. Ad un membro del personale ha confidato di avere lì la sua ragazza.

Arturo si è spesso associato alle scorribande ed all'abituale baccano che ha luogo prima delle riunioni del club, lamentandosi però amaramente di non appartenere ad un club. Poichè il personale ha ritenuto necessario porre un limite alle sue esigenze di costante attenzione, la sua frustrazione si è espressa con ira e qualche volta con pianti. Il personale e, tramite questo, alcuni gruppi hanno preso l'abitudine di dargli da fare dei piccoli lavori, quali cucire fogli, incollare buste, stampigliare volantini. La cosa è stata per lui fonte di soddisfazione, quantunque non ancora sufficiente.

Un giorno un membro del gruppo R.R.C. lo ha portato con sé ad una riunione per farlo divenire membro. Il leader ha chiesto al gruppo di ponderare l'opportunità di invitarlo ad unirsi a loro tenendo presente che sarebbe stata necessaria molta buona volontà per affrontare alcune delle difficoltà che sarebbero sorte. Coloro che lo avevano presentato hanno insistito perchè Arturo venisse accettato, affermando che era in grado di afferrare i discorsi altrui dal movimento delle labbra e soprattutto « necessitava di vita sociale ». Il leader ha detto al gruppo che il suo intento era lodevole, ma lo ha invitato a considerare l'eventualità di un insuccesso dell'esperimento e gli effetti che esso avrebbe potuto avere su Arturo. Un ragazzo ha suggerito di procurargli, per le riunioni, una

matita e un blocco; un altro si è offerto spontaneamente di ripetergli di volta in volta quanto veniva detto. In definitiva, Arturo è stato accettato. Qualche giorno più tardi il leader si è incontrato con lui in privato per discutere della sua ammissione al club. Gli ha spiegato esaurientemente il sistema di votazione e di elezione vigente nel gruppo, dandogli inoltre molte delucidazioni sulle riunioni e sul modo in cui si svolgono. Il leader ha cercato di aiutarlo ad accettare il fatto che talvolta i ragazzi parlano troppo velocemente perchè lui possa comprendere dal movimento delle labbra e che forse non sarebbe stato sempre possibile che qualcuno gli ripetesse quanto era stato detto. Arturo ha risposto che avrebbe cercato di avere pazienza. In una successiva riunione del club, il leader ha portato il discorso su quello che è il maggiore interesse di Arturo, il ping-pong, gioco nel quale egli ha raggiunto una grande abilità, ed ha inoltre proposto di disputare un torneo nel club. Qualcuno ha rilevato che forse ad Arturo avrebbe fatto piacere non soltanto giocare, ma anche rendersi utile controllando e registrando il punteggio col procedere del torneo. È stato osservato che ciò gli avrebbe aperto la possibilità di dare il suo contributo al gruppo, ed anche se tale progetto non si è mai concretato, Arturo è stato in seguito capace di fare sensate proposte al club su problemi quali quello delle tecniche per la raccolta dei fondi.

È divenuto peraltro chiaro, poco dopo il suo ingresso nel club, che Arturo non poteva seguire nè i discorsi nè il significato di una rapida azione e che vi partecipava come un burattino. Grazie al sollecito aiuto di alcuni compagni ed alle spiegazioni scritte per lui dal leader durante, prima e dopo le riunioni, egli è riuscito ad afferrare in parte il significato del procedimento democratico, ed ha fatto qualche progresso anche nel comprendere quali limiti gli imponga l'appartenenza al gruppo. Il gruppo offre un'occasione unica per contribuire, sia pure limitatamente, al suo sviluppo sociale; l'impresa richiede, tuttavia, un costante processo di adattamento, mercè il quale Arturo viene aiutato individualmente dal membro, ed il gruppo è pronto a modificare le proprie attività per adeguarsi alla sua situazione.

Il rapporto fra l'ente, Arturo e la sua famiglia, merita altresì qualche chiarimento. Sarà opportuno rammentare che egli ha preso a frequentare l'ente sia il pomeriggio che la sera fin dalla sua apertura e molto prima di essere ammesso al club. Un altro membro del personale, non il leader, ha preso contatto con la sua famiglia ed ha potuto riscontrare che la madre è molto felice della partecipazione del figliolo alle attività del centro. Quand'egli ha suggerito che Arturo venisse soltanto due sere la settimana, la donna è parsa però visibilmente seccata ed il padre si è affrettato a chiarire che loro non intendevano eludere le proprie responsabilità di genitori. L'assistente ha allora incominciato a fare opera di persuasione perchè la famiglia venisse nella determinazione di usufruire del servizio di casework, e, dopo alquanti tentennamenti, la madre di Arturo ha preso accordi per una serie di colloqui mensili con una assistente della Family Service Society. Questi contatti con l'assistente sociale di casework sono stati però assai irregolari ed essa li ha troncati dopo alcuni mesi.

Tanto l'assistente sociale di gruppo come, più tardi, l'assistente di casework hanno riscontrato come la madre di Arturo si fosse convinta, alla nascita del figlio, di essere stata punita da Dio e che la sua sarebbe stata una vita di martirio a causa della sordità di lui. Più tardi essa ha cominciato a nutrire più speranze sulle capacità del figlio « di prendere il proprio posto nella società », come soleva esprimersi. Vi era comunque, nei sentimenti della madre, un forte senso di colpa, e l'assistente sociale di casework aveva anzi l'impressione che essa vedesse nei colloqui un mezzo per « scaricarsi la coscienza ».

Poco dopo che Arturo si era iscritto al club, il leader, su pressante richiesta del ragazzo, ha telefonato alla madre per spiegarle gli obblighi imposti dal club e gli scopi delle sue misure disciplinari. Il leader ha approfittato dell'occasione per suggerirle di aiutarlo a capire e ad accettare le limitazioni necessariamente imposte da un'attività di gruppo. La donna ha detto che Arturo aveva una mezza intenzione di partecipare al prossimo campeggio e che, nonostante una « precedente esperienza negativa », probabilmente desiderava ritentare la prova perchè alcuni suoi amici del club vi andavano. Più tardi essa è venuta all'ente per discutere la questione e sollecitare il personale affinchè persuadesse Arturo ad andare. Quando le è stato fatto notare che il personale non avrebbe esercitato alcuna pressione sul ragazzo, ma lo avrebbe aiutato a decidere da solo, la madre prontamente ha dichiarato che se si fosse agito altrimenti, la cosa avrebbe potuto dare ad Arturo l'impressione che « si cercasse di sbarazzarsi di lui ». Quando Arturo è venuto a sapere che tanto il suo leader ed il supervisore dell'ente, quanto alcuni dei suoi amici sarebbero andati al campeggio, ha deciso di parteciparvi. Tutta la faccenda del campeggio è stata un'altra occasione per fare dei piani in collaborazione con la madre del ragazzo, per assisterla maggiormente ed in maniera più adatta al problema di Arturo.

Va notato che in questo caso il leader ha parlato tanto con il gruppo quanto con Arturo allo scopo di facilitarne l'accettazione. Grazie a tale aiuto e all'opera di persuasione svolta contemporaneamente presso la sua famiglia, Arturo ha potuto raggiungere una posizione nell'ambito di un gruppo ristretto che altrimenti gli sarebbe stato completamente precluso.

A volte la presentazione di un membro ad un gruppo richiede un po' d'aiuto da parte del leader. Un colloquio all'atto dell'ammissione nel gruppo può essere utile per molte ragioni. Nel gruppo delle Y-Teen ⁽¹⁾ tale necessità si è manifestata nel caso di Renata, una ragazza austriaca, ebrea e profuga, appena arrivata dall'Inghil-

(1) Per Teen s'intendono le adolescenti, cioè le ragazze che vanno dagli undici ai diciannove anni (N.d.T.).

terra. La sua tormentosa esperienza di guerra, sia a Vienna che in Inghilterra, e la sua poca familiarità con la gioventù americana, consigliò il leader di avere svariati colloqui con lei al momento della sua iscrizione al gruppo. Il leader così descrive i suoi primi contatti con Renata:

Renata è una profuga ebrea, arrivata negli Stati Uniti dall'Inghilterra circa due mesi fa. Data la positiva esperienza fatta in Inghilterra come membro di uno dei club giovanili dell'Y.W.C.A. (1), essa ha cercato di conoscere l'Y.W.C.A. locale e si è interessata alle sue attività per adolescenti. Poichè l'addetto aveva consigliato per lei il club di una scuola superiore, il responsabile dei programmi segnalò il suo nome ed il suo numero di telefono al leader per un incontro ed una eventuale ammissione al club.

Il colloquio preliminare venne stabilito per il 21 aprile; nel corso di esso il leader le ha esposto la condotta che si esige dai membri nonchè le attività passate e future del club. Non volendo impegnarla ad aderirvi senza prima averle dato la possibilità di conoscerlo e di incontrarsi con i suoi membri, il leader ha chiesto a Renata di passare al club il mercoledì seguente, in occasione della riunione. Durante questo colloquio preliminare è stato possibile ottenere altri dati pertinenti, tra i quali quello che Renata proveniva da un ambiente ebraico austriaco, che la sua famiglia non aveva ancora aderito a nessuna sinagoga, poichè non ne conosceva alcuna, che Renata frequentava il secondo anno della scuola superiore, aveva quindici anni ed era figlia unica, ed abitava in un quartiere ebraico vicino al luogo di riunione del club.

Renata ha preso parte alla riunione del club il mercoledì successivo ed ha suscitato parecchio interesse ed attenzione in tutti i membri. Questi si sono interessati molto alle sue precedenti esperienze in Inghilterra ed hanno mostrato di apprezzare il suo fascino inglese, i suoi modi semplici e non affettati ed il suo accento. Le ragazze sono state addirittura entusiaste di averla conosciuta e l'hanno invitata a tornare di nuovo.

Il secondo colloquio è stato effettuato per ottenere maggiori ragguagli e conoscere più a fondo l'ambiente familiare di Renata, le sue precedenti esperienze in Europa, i suoi interessi personali, di modo che il leader potesse aiutarla ad adattarsi al club ed a portarvi il suo contributo.

Sembra che Renata viva in un ambiente familiare al quale è molto legata. È figlia unica e probabilmente ha dei genitori molto protettivi e completamente dediti a lei. Come punto di partenza il leader ha stabilito di servirsi dei moduli d'iscrizione al club nei quali sono richieste determinate informazioni, tipo d'occupazione, il luogo di nascita, gli studi sia del padre che della madre. Ciò che in realtà desiderava conoscere erano i sentimenti di Renata nei confronti del rigido controllo esercitato su di lei dai genitori: se cioè la ragazza si senta frustrata per la mancanza di libertà e d'indipen-

(1) Young Women Christian Association; Associazione delle Giovani Donne Cristiane.

denza, o se accetti la funzione di guida dei genitori, perchè egli non desidera creare un conflitto con loro spingendola a partecipare al club....

Quando il leader è arrivato, Renata lo stava aspettando nell'ufficio. Sembrava pervasa d'entusiasmo e di giovanile vitalità ed ha accolto il leader con cordialità e calore. Sono quindi passate nella stanza accanto per poter parlare con più libertà.

Il leader le ha ripetuto come sia lui⁽¹⁾ che le altre partecipanti sarebbero state contente di sapere che ella avrebbe partecipato al campeggio. Renata ha detto di esserne anche lei molto felice ed ha chiesto al leader quale equipaggiamento si sarebbe dovuta procurare. Dopo averle fornito la lista, il leader le ha dato un'idea generale del programma del campeggio, comprendente un festival di danze folkloristiche, gare e canti e le ha chiesto di voler insegnare al gruppo una danza popolare, un gioco o una canzone austriaca. Renata si è messa a ridere ed ha risposto: « Noi parliamo tedesco, non possono insegnare nulla in tedesco; posso forse insegnare una canzone inglese ».

Il leader ha spiegato il programma del gruppo delle Y-Teen, sottolineando che si cercava di stabilire dei programmi adeguati agli interessi delle ragazze e che, dato che Renata proveniva da un diverso ambiente, potevano forse esservi delle attività di gruppo ch'essa avrebbe gradito fossero incluse nel programma del club. Un test-elenco di attività preferite è stato esaminato assieme a Renata. Ella ha manifestato una completa indifferenza sull'argomento delle relazioni tra ragazzi e ragazze. La ragione di tale atteggiamento è sembrata collegata al fatto che essa non conosce il ballo come passatempo. Incidentalmente il leader ha accennato, durante il colloquio, alle attività religiose del club, al fatto che al Tempio vi sono delle funzioni molto belle, sia per i giovani che per adulti, e che il Rabbino, tornato di recente da un viaggio in Palestina, ha interessanti esperienze di cui mettere a parte i fedeli. Renata ha detto che una sua compagna di scuola ebrea l'ha spesso esortata a frequentare il gruppo delle giovani e che lei, forse, prima o poi lo farà. Esaminando poi le attività domestiche, Renata afferma che le piace cucire e cucinare.... Mostra un grande interesse per le attività sportive, in particolare per gli sports all'aria aperta, e chiede che, quando sia possibile, questi vengano inclusi nel programma del club. Renata sembra una persona versatile e con molteplici interessi, tra cui alcune occupazioni ricreative come la fotografia e il collezionare francobolli.

Poichè il leader vuole evitare che Renata faccia tardi a cena, gradualmente il colloquio viene avviato ad una conclusione. Renata ringrazia il leader per averle dedicato tanto tempo.

Nel corso del colloquio si è stabilito un rapporto di cordialità tra il leader e Renata, ed è molto probabile che in seguito a tale iniziale e felice relazione con il leader, quest'ultima sia capace di adeguarsi più prontamente al gruppo durante il campeggio ».

(1) Pur usando gli aggettivi ed i pronomi al maschile, è sottinteso che il leader di questo gruppo è una donna.

Quest'occasione di avere un colloquio con il leader prima di divenire membro dovrebbe facilitare l'ingresso di Renata nel gruppo. La circostanza ha dato inoltre al leader una visione più esatta dei rapporti della ragazza con i genitori, delle ambizioni di questi per l'avvenire della figlia e delle capacità ed interessi di Renata utilizzabili per i futuri contatti durante le riunioni di gruppo. E' importante notare che, mentre il gruppo l'aiuta a prendere le abitudini della gioventù americana che le faciliteranno le relazioni sia con i ragazzi che con le ragazze, il leader si rende conto che i genitori e gli insegnanti operano forse in direzione opposta. Aver compreso ciò aiuterà il leader a far trovare a Renata un equilibrio tra queste opposte pressioni senza creare in lei un conflitto.

Il leader che è riuscito a stabilire dei buoni rapporti con il suo gruppo può avere la certezza di venir prima o poi consultato dai membri riguardo a svariati problemi personali. In alcuni casi le richieste sono tali da poter essere soddisfatte abbastanza facilmente e rapidamente dal leader, senza ch'egli debba impegnarsi in un rapporto più profondo e continuativo di quanto la sua funzione consenta.

Il leader del Club Michele, per esempio, stava scrivendo a macchina nel suo ufficio, quando all'improvviso è entrato Roberto Petro. Dopo aver discusso delle sue esperienze nella capitale dello stato, dove si era recentemente recato come delegato ad un congresso, la conversazione è scivolata su altri argomenti, come il leader riferisce:

Roberto ha dato un'occhiata a ciò che il leader stava facendo. Sembrava che lo volesse aiutare, ma non ha preso alcuna iniziativa. Il leader ha continuato a scrivere a macchina. Roberto è rimasto a guardare per un certo tempo, poi gli ha domandato: « Ha mai sentito parlare dell'Istituto Americano? ». Il leader ha risposto di no. Roberto allora ha detto che si trova a New York e che egli pensava di seguirvi un corso per corrispondenza. Ha aggiunto che si potevano seguire corsi di psicologia ed anche di altre materie. Ha poi detto di aver notato i libri sull'orientamento professionale nella sala del terzo piano, ma di non aver trovato nulla sulle relazioni umane negli uffici. Il leader gli ha chiesto se sapeva che cosa sono le « relazioni umane ». Roberto gli ha risposto che significa « capire le persone ». « Vuol dire psicologia », ha detto, « ed anche qualche altra cosa, immagino ». Poi ha chiesto al leader che cosa sapesse lui in proposito. Il leader gli ha risposto che dicendo « capire le persone », egli aveva toc-

cato un problema molto importante. Quindi gli ha fatto notare che per impraticarsi di relazioni umane, avrebbe dovuto informarsi sul metodo dell'intervista, sui metodi d'ufficio, sull'organizzazione del lavoro e sugli specifici problemi dell'industria nella quale avrebbe lavorato Roberto ha detto che sarebbe andato in biblioteca per procurarsi tutte le altre informazioni necessarie per poter iniziare il corso di relazioni umane negli uffici.

Dopo tale colloquio, Roberto ha cercato un lavoro, ma senza riuscirci. Pretendeva un'occupazione da impiegato di concetto, ma si è reso conto che, per ottenerlo, era necessario un diploma di scuola superiore. A questo punto il leader ha avuto con lui diversi colloqui sull'argomento dei suoi studi e lo ha incoraggiato a completare il suo corso di scuola superiore. Egli ha deciso che, se non verrà chiamato alle armi, l'estate prossima riprenderà gli studi interrotti l'anno passato. Gli mancano soltanto pochi esami per diplomarsi.

È ovvio che Roberto è pronto per ricevere un orientamento educativo e professionale ed il leader è la persona più adatta ad occuparsene. Occasioni simili si presentano frequentemente con i giovani, quando lasciano la scuola o subito dopo, ed i leaders di gruppo ricreativi sono spesso in posizione strategica per scoprire tali bisogni ed indirizzare i ragazzi verso gli enti più adatti. A meno che non siano allenati in una funzione di questo tipo, i leaders debbono infatti evitare di occuparsene direttamente. Essi possono, comunque, non soltanto fornire le informazioni relative alle risorse della comunità, ma altresì, mediante il loro interessamento per il membro, dargli quel tanto d'incoraggiamento di cui questi può avere bisogno per usufruire dei servizi disponibili.

A volte tali rapporti con i membri comportano la necessità di prestare aiuto alle persone in difficoltà, dando loro un appoggio che rappresenti sia l'interesse dell'ente che quello personale del leader.

I membri dei gruppi possono incontrare notevoli difficoltà, ed il fenomeno è tanto più frequente in quei gruppi che operano in ambienti meno favoriti dalla sorte e meno privilegiati degli altri. In tali casi il leader del gruppo e l'ente possono spesso aiutare il membro in difficoltà con una specie di aiuto supplementare, anche quando un ente di casework, il Tribunale dei minorenni o la Parrocchia si occupano espressamente del caso.

In esempi precedenti ci si è riferiti al fatto che, durante il programma annuale d'attività delle Jokerettes⁽¹⁾ qui descritto, la

(1) Vedi volume da cui è tratto il presente capitolo.

loro presidente, Clarissa, secondo la denuncia sporta alla Polizia, venne violentata mentre tornava a casa da una festa da ballo. Quando ciò è accaduto, il responsabile del gruppo è naturalmente entrato in azione per dare tutto il sostegno di cui ci potesse essere bisogno, sebbene il caso fosse stato trasmesso al Tribunale. Gli è stato necessario, per sapere come comportarsi, ottenere qualche notizia sull'ambiente familiare di Clarissa. Quanto segue illustra ciò ch'egli conosceva della ragazza e della sua famiglia al momento dell'accaduto:

Clarissa è nata in questa città quindici anni or sono ed è la quarta di otto fratelli. I suoi genitori sono nati nel sud, ma vivono qui da quando si sono sposati. La sorella Nora, di sedici anni, fa anche lei parte del club.

A quindici anni Clarissa frequenta il quinto ginnasio. Nei rapporti scolastici è descritta come una ragazza sicura di sè e disinvolta: ha un rapporto discreto con l'insegnante, buono con i compagni e studia bene; il suo rendimento scolastico è regolare. Il leader non ha mai avvertito da parte della famiglia un attivo interesse nei riguardi della Chiesa.

La famiglia abita in una casa semirovinata di sei appartamenti, e Clarissa tra i membri del club, ad eccezione di Isabella, è quella che ha la casa in peggiori condizioni. Quando Nora e lei erano piccole, otto bambini dividevano lo stesso letto con la madre, prima che la famiglia si spostasse al piano inferiore, separandosi dai nonni. Ancora adesso il numero dei letti è alquanto inadeguato.

I genitori di Clarissa sono separati da circa dieci anni. A quanto si ricava dalle registrazioni, suo padre, operaio fisso delle ferrovie, non riusciva più a sopportare la litigiosità, il carattere violento, la pigrizia della moglie. Si suppone che attualmente viva con un'altra donna. Egli tuttavia contribuisce abbastanza regolarmente al sostentamento della famiglia e fa dei regali generosi. L'Aid to Dependent Children⁽¹⁾ dà inoltre un cospicuo sussidio. Quantunque il padre abbia chiesto nel dicembre del 1946 il divorzio, sembra ancora frequenti molto la casa. Durante la visita domiciliare effettuata subito dopo l'incidente, Clarissa lo teneva sottobraccio, sorridendogli timidamente mentre lo presentava. Dalle registrazioni risulta che una volta la madre ha detto che avrebbe desiderato sposarsi di nuovo, al che i figli hanno protestato dicendo di avere già un padre.

La madre è una persona immatura, ed il leader la ritiene alquanto superficiale; è una donna piacente, sulla trentina, accondiscendente ed affezionata ai figli, e permette che molti adolescenti vengano quotidianamente o si radunino sui gradini della porta di casa, con grande irritazione dei vicini. Essa ritiene di poter seguire meglio i suoi figli in questo modo. Una volta ha detto al leader di sentirsi come uno dei suoi bambini.

Con i ragazzi Clarissa ha rapporti passabili, sebbene sia pronta a scattare non appena s'accorge che qualcuno tenta d'imporsi a lei. Non esce

(1) Organizzazione di assistenza ai minori (N.d.T.).

regolarmente con nessuno, ma s'interessa ai ragazzi, sia a quelli che fanno parte dei Jokers, che agli altri. Il sette maggio, dopo aver partecipato alla riunione del club ed aver trascorso il resto del pomeriggio con altri membri ad un ballo, come risulta dalla denuncia, Clarissa è stata violentata, mentre tornava a casa con uno dei Joker, da Tommaso B., il quale era accompagnato da altri due ragazzi. Tommaso si è avvicinato ed ha detto a Clarissa che lei e le altre Jokerettes, l'estate precedente, avevano preso parte ad una rissa in cui sua sorella era stata percossa. Clarissa aveva negato la cosa e si era dichiarata disposta ad andare a casa di Tommaso per verificare, in base a un confronto con la sorella di lui, la veridicità dell'accusa. In uno dei cortili della scuola, Tommaso, dopo aver picchiato il Joker, aveva violentato Clarissa; i suoi amici, secondo quanto dice Clarissa, dopo qualche protesta, si erano allontanati. Clarissa, accompagnata dal Joker, un ragazzo piccolo, tranquillo ed insignificante, era tornata a casa e la sua famiglia aveva chiamato la Polizia. Le altre ragazze hanno poi raccontato la cosa al leader il quale, dopo la successiva riunione del gruppo, è passato a casa di Clarissa.

Egli ha trovato la madre e Giovanna, una sorellina di undici anni, già addormentate sul medesimo divano, un'altra bambina distesa su di una poltrona con un cappotto addosso, ed il piccolo Antonio che stava svestendosi. La signora sembrava molto stanca e triste. Ha detto che Clarissa era andata al cinematografo con la sorella maggiore, poichè riteneva che la figlia dovesse continuare la solita vita.

La signora ha ricostruito l'incidente, spiegando che Clarissa e Sandro erano arrivati a casa verso le 23, ma che la famiglia aveva impiegato un po' di tempo prima di potersi riprendere dallo shock e chiamare la polizia. Clarissa aveva identificato in Tommaso B. il suo assalitore e la notte stessa il ragazzo era stato preso dalla Polizia. Sandro, il Joker che si trovava con Clarissa al momento dell'accaduto, era stato percosso piuttosto duramente.

La signora ha poi spiegato che Clarissa si vergognava molto, ma che lei le aveva detto che una cosa simile sarebbe potuta accadere anche ad una persona d'età, come lei. Il leader pensava che questo fosse stato un atteggiamento molto saggio, ed ha suggerito alla madre di spingere Clarissa a parlarne, in modo che il suo turbamento duri il meno possibile. Il leader si è preoccupato anche di sapere se la ragazza era stata visitata da un dottore: la signora ha risposto che era stata visitata quella mattina e curata nel timore di una possibile infezione.

Alcuni giorni dopo Clarissa ha chiesto al leader di accompagnarla all'udienza che doveva aver luogo presso la sede della Polizia il venerdì successivo, 16 maggio. Il venerdì il leader si è incontrato con Clarissa, Sandro e le rispettive madri; il gruppo si è recato in automobile alla Polizia per la prima udienza.

Una settimana dopo Clarissa ha telefonato per annunciare che la seduta al Tribunale era stata fissata per quello stesso giorno, e per dire che desiderava che il leader vi andasse con lei e con la madre. Il leader ha risposto di non aver nulla in contrario e ha dato loro appuntamento in Tribunale.

Durante la lunga attesa, Sandro era silenzioso e preoccupato; Clarissa si era ritirata in un banco posteriore e si era addormentata. La madre ha parlato per un po' con il leader, in particolare dell'aiuto da lui dato alla Polizia, e del loro desiderio di una casa migliore. Più tardi il leader si è avvicinato a Clarissa ed insieme hanno parlato a lungo della scuola, degli sports che ella preferisce, della squadra di baseball, delle occupazioni estive ed in particolare del Placement Bureau of the Urban League⁽¹⁾ che si era aperto da poco, ecc. Il Leader ha suggerito che alla riunione del giorno successivo le ragazze discutessero dei loro desideri circa la persona da scegliere come leader per il periodo estivo ed autunnale e del responsabile del club per il successivo autunno.

L'importanza che nella vita di Clarissa ha il suo rapporto con il club rende doppiamente significativo per lei l'aiuto offertole dal leader in questa situazione. L'esperienza traumatica subita, dalla quale forse essa aveva tentato per un po' di estraniarsi addormentandosi nella sala d'attesa del Tribunale, l'elemento di costante minaccia rappresentato dalla lotta tra le bande del quartiere, di cui l'incidente occorsele era un episodio, e le sedute del Tribunale, erano tutti elementi che contribuivano a rendere necessario un rapporto d'aiuto. Nella comunità non vi era nessun'altra risorsa che offrisse un'assistenza altrettanto semplice e naturale quanto quella del responsabile del club con il quale Clarissa, tramite il gruppo, aveva già stabilito dei rapporti. E' ovvio che questa famiglia necessitava di diverse forme di assistenza da parte di un ente di casework, ma in quel periodo di crisi si era rivolta al leader del club, che già conosceva, per un aiuto che naturalmente egli doveva essere preparato a dare. Col tempo il leader, che è la persona alla cui tutela la famiglia si è affidata, può venirsi a trovare nella posizione di inviare ad un altro ente questa famiglia.

In alcune situazioni le risorse disponibili in un ente e nella comunità possono essere chiamate tutte a raccolta per aiutare un membro del gruppo che attraversa una crisi personale.

Nel Settlement House⁽¹⁾ di cui il Club Michele fa parte, uno dei ragazzi migliori e più anziani, che apparteneva sia al club che al circolo di ritrovo ad esso aggregato, all'improvviso si è messo a capeggiare un'ondata di disordine e di vandalismo. Il leader descrive la situazione che gli si presentò, in questa maniera:

(1) Ufficio di collocamento della Lega Urbana.

(2) Centro sociale, che offre attività educative; i servizi offerti sono gratuiti e per lo più diretti a classi povere.

Michele è un ragazzo di diciannove anni, italiano di seconda generazione. L'ossatura pesante ed il fisico solido gli danno l'apparenza di un uomo di circa 25 anni. Egli ha un aspetto oltremodo virile. Diplomatosi un anno fa dalla scuola superiore ha trovato occupazione prima come magazzinoiere, ed in seguito in un'industria, dove lavora tuttora, con retribuzione a cottimo, al montaggio delle automobili. Il suo fisico fuori del comune e la sua naturale disposizione per gli sports lo hanno fatto essere un campione durante tutta l'adolescenza. Ottimo giocatore di football, baseball e pallacanestro, egli esercita un forte ascendente sui ragazzi ed è considerato dalle ragazze un eroe. Partecipa attivamente alle attività sportive della parrocchia. Padre F., che ha seguito Michele in questi ultimi dieci anni, ha detto di lui: « Egli ha una duplice vita; a volte è molto impetuoso, ma è anche estremamente coscienzioso. Vuole essere un capo, ma senza prendersi il disturbo di fare le cose che una posizione di comando richiede. Da ragazzo serviva la Messa e, finchè ha potuto primeggiare, si è dimostrato molto attivo ».

L'ente è in contatto con Michele da dieci anni, durante i quali egli ha preso parte all'attività di un certo numero di gruppi che si interessavano di atletica.

Poco più di un anno fa Michele, mentre partecipava ad una partita di baseball ha riportato una grave frattura alla caviglia. E' stato ingessato quattro o cinque volte ed ha ancora bisogno di cure. Per molti mesi ha portato l'ingessatura ed è andato in giro zoppicando. Avrebbe dovuto fare il servizio militare press'a poco nel periodo dell'incidente, ma è stato scaricato. Ciò è stato per lui molto umiliante; è divenuto estremamente aggressivo ed ha cercato di dimostrare la propria virilità in una serie di episodi dei quali era evidentemente l'animatore. Quando entrava nel Circolo di ritrovo, i ragazzi cominciavano ad applaudirlo, dopo di che egli teneva un discorso burlesco e di nuovo i compagni lo applaudivano. All'improvviso, ad un segnale dato da lui, i ragazzi cominciavano a battere sul pavimento le sedie pieghevoli, producendo un fracasso infernale. Quest'abitudine si è presto trasmessa ad un altro circolo. La sua banda è divenuta così un costante disturbo per un circolo di ritrovo di un quartiere vicino. Hanno inoltre preso l'abitudine di interrompere i giochi e di comportarsi insomma in maniera assai negativa. La loro presenza era divenuta sgradita, ma essi continuavano ugualmente a frequentare il club.

Tale comportamento ha raggiunto punte così estreme che è apparso chiaro che, per proteggere il vicino circolo di ritrovo dalle incursioni della sua banda, Michele sarebbe stato arrestato. A questo punto è intervenuto il centro sociale. Un consiglio di vicinato, organizzato da quest'ultimo, e composto dal parroco, dal direttore dell'ente e da influenti leaders locali, è entrato in funzione per prendere in considerazione il caso di Michele. Il parroco si è preso l'incarico di parlare con il giovane e con i suoi genitori. L'ente ha contribuito come poteva, offrendogli un lavoro a mezzo tempo nel reparto di educazione fisica, nella speranza che con tale espediente egli potesse riacquistare il suo prestigio di atleta e dar prova della propria prestantza fisica. La responsabilità affidatagli è servita a ricondurlo

sulla via della legalità e dell'ordine ed i vandalismi nei circoli di ritrovo vicini sono cessati. La supremazia riconquistata e l'accettazione dimostratagli dal gesto dell'ente hanno compensato lo squilibrio prodotto in lui dal fatto di essere stato giudicato inabile al servizio militare. Così, una passeggera delusione che avrebbe potuto avere serie conseguenze è stata cancellata con l'uso delle risorse dell'ente. La parte svolta dal leader in tutta la faccenda è stata quella di mettere in moto i vari fattori che insieme hanno determinato la soluzione.

In alcuni gruppi il leader si renderà conto di divenire l'oggetto di un'adulazione che nasce da necessità un po' diverse da quelle dei gruppi fin qui descritti⁽¹⁾. In alcuni gruppi della stessa età di quelli finora considerati, le reazioni dei singoli membri al leader accettato riflettono il loro grado di sviluppo emotivo. Nella prima adolescenza, prima che gli interessi eterosessuali siano coscientemente espressi, o tra coloro per i quali è difficile svilupparli, è frequente il fenomeno della idealizzazione di un leader attraente, dello stesso sesso dei membri, e che di solito ha circa dieci, quindici anni più di loro. Per alcuni adolescenti, ciò rientra in quel processo di rivalutazione di ciò che è attraente e desiderabile che ha luogo mentre superano la loro prima identificazione infantile con il genitore dello stesso sesso e ricercano, a seconda della maturità maschile e femminile, a seconda dei casi, l'oggetto da amare, ammirare ed emulare. Per molti adolescenti un simile tipo di rapporto serve, senza implicare un grande significato emotivo, a gettare un ponte tra loro ed il mondo degli adulti e, in questo caso, gli atteggiamenti di idolatria tenderanno a scomparire man mano che gli interessi eterosessuali si svilupperanno.

Vi sono comunque a volte dei casi in cui questo rapporto raggiunge una intensità dalla quale si può dedurre che il membro si

(1) Sembra che questo tipo di relazione sia stato apertamente e consciamente promosso nell'ambito di certi gruppi nazisti e pre-nazisti in Germania. In seno alle Confederazioni Maschili (Männerbund) o alle Organizzazioni Federali (Bundisch), caratteristiche forme associative della gioventù nazista, il legame tra il leader ed i membri è stato usato per dar vita a dei gruppi, pervasi da un legame erotico, e tale forma di vita sociale era ritenuta una preparazione qualitativamente superiore per i cittadini dello stato nazista. Ciò indubbiamente va collegato alla immaturità psicologica essenziale al mantenimento della dittatura. Vedi AUREL KOLNAI, *La guerra contro l'Occidente*, New York, The Viking Press, 1938, pagg. 79-84.

sta servendo di esso per far fronte a bisogni emotivi di natura più profonda.

Questi possono talvolta essere radicati in tendenze omosessuali provocate dal conflitto di tensioni che si verifica durante l'adolescenza. Il leader che si rende conto di essere l'oggetto di tali esigenze deve naturalmente rispondere ad esse con comprensione e capacità. I leaders debbono rendersi conto che, nell'adolescenza, richieste apparentemente eccessive di affetto da parte degli adulti o dei coetanei sono frequenti nel corso di una normale crescita. Quando il leader diviene consapevole di tale intensità di sentimenti, siano essi rivolti verso lui stesso o verso altri membri del gruppo, può sentirsi incline a respingerli o a rifiutarli a causa di una scarsa fiducia nella propria capacità di affrontarli. Ciò non sarà d'aiuto. Egli non dovrebbe indulgere ad una diagnosi da dilettante, nè all'illusione di poter risolvere il problema semplicemente « col parlarne ». Dovrebbe invece riservarsi di dare un giudizio soltanto dopo aver ottenuto un parere psichiatrico o l'aiuto specializzato di un assistente sociale di casework. Ciò lo aiuterà sia a comprendere la propria reazione che a vedere quale possa essere il suo ruolo nell'aiutare gli individui interessati. Naturalmente non dovrà cercare di penetrare lui stesso in una situazione che egli sospetta abbia profonde radici emotive, così come non intraprenderebbe un'operazione di appendicite, dato che, per la natura stessa delle sue funzioni, non sarà in grado di svolgere il trattamento necessario. Inoltre, il suo rapporto con gli altri membri ed il processo di gruppo nel suo insieme corrono il rischio di venir compromessi se diviene evidente che un intenso rapporto con un membro del gruppo dura oltre un certo periodo di tempo. Rivolgersi ad uno psichiatra o ad un assistente sociale di casework, qualora sia possibile, non soltanto servirà ad ottenere l'aiuto necessario per l'individuo in difficoltà, ma allevierà la tensione del gruppo, trasferendola su una persona estranea. Il leader, ovviamente, dovrà, in tale situazione, mantenere un costante rapporto d'aiuto, senza traccia di rifiuto o di spirito di vendetta, e, soprattutto, con una piena consapevolezza di quella che è la sua funzione nei riguardi dei problemi emotivi coinvolti. Lo studio del caso effettuato in collaborazione dall'assistente sociale di gruppo e dallo psichiatra o l'assistente sociale di casework, o, nel caso non

sia possibile rivolgersi ad alcuno, dall'assistente di gruppo con la consulenza dell'assistente sociale di casework, può anche essere il miglior modo di affrontare la situazione.

In altre circostanze, può accadere talvolta che l'ente ed il leader necessitino delle prestazioni di servizi specializzati, quali l'assistenza medica, il casework familiare, i servizi di assistenza all'infanzia, le consulenze psichiatriche. Un determinato comportamento nell'ambito del gruppo o una diretta richiesta di assistenza da parte di singoli membri possono indicare una necessità di servizi più specifici e più individualizzati di quelli rientranti nelle funzioni degli enti educativo-ricreativi.

Uno stretto rapporto di collaborazione fra assistenti sociali di gruppo ed assistenti sociali di casework è divenuto ormai frequente in molti enti. In alcuni casi, come nella Children's Home, entrambi fanno parte del personale. In altri, è necessario rivolgersi ad un ente specializzato per tale servizio⁽¹⁾. Mentre non è pos-

(1) Esiste ormai un'ampia bibliografia sui rapporti tra il casework ed il lavoro di gruppo. Elenchiamo qui di seguito i più importanti testi al riguardo:

— Associazione Americana degli Assistenti Sociali di gruppo, *Group Work-Case Cooperation, a Symposium*, New York, Association Press, 1946;

— *Children in the Community, the St. Paul Experiment in Child Welfare*, United States Children's Bureau Publication 317, Washington, 1946;

— MERRILL CONOVER, *The Joint Use of Group Work and Casework Techniques*, The Family, Vol. XXIII, n. 7, pagg. 264-273;

— GORDON HAMILTON, *Theory and Practice of Casework*, New York, Columbia University Press, 1940, cap. 10;

— CLARA KAISER, *The Dynamic Integration of Casework and Group Work Agencies*, Proceedings, New York, State Conference of Social Work, 1944;

— SUSANNE SCHULTZ, *Re-thinking Institutional Services for Dependent Children*, Proceedings, National Conference of Social Work, New York, Columbia University Press, 1946;

— MARGARET SVENDSON, DOROTHY SPIKER, e altri, *An Experimental Project in the Integration of Casework and Group Work Services*, Chicago Institute for Juvenile Research, Jewish Children's Bureau and Jewish Social Service Bureau (senza data);

— ANNE TYLER, *Casework and Group Work, Similarities and Differences*, New York, Welfare Council (senza data);

— GERTRUDE WILSON, *Group Work and Casework, their Relationship and Practice*, New York, Family Welfare Association of America, 1941.

sibile, nell'ambito di questo libro, trattare esaurientemente questo argomento, è peraltro proficuo illustrare, mediante una situazione verificatasi in uno dei nostri gruppi tipo il modo in cui una simile collaborazione con un'assistente sociale di casework può aiutare alcuni individui a servirsi del gruppo per imparare ad adattarsi soddisfacentemente ai loro coetanei. L'esempio cui si fa riferimento è quello di Rosa, una ragazza di dodici anni, nota per le sue frequenti assenze ingiustificate dalla scuola. Essa era stata colta nell'atto di rubare in un negozio ed a seguito di tutta questa situazione era stata infine messa dai genitori nell'istituto nel quale il leader l'ha conosciuta:

Una delle bambine che il leader ha notato per prime nell'istituto è stata Rosa. Per quanto circondato da ottanta bambini e da un personale per lui totalmente nuovo, nessuno dei quali in quel primo giorno aveva rivelato una personalità tanto spiccata da rimanergli impressa, il leader ricorda una ragazza attraente, bionda, piuttosto sviluppata che gli ha sorriso e gli ha detto: « M'interesso delle Y. e di arte drammatica. Non si dimentichi di me, mi raccomando ». Nei giorni successivi, quando ancora i ragazzi gli apparivano ancora tutt'altro che ben individualizzati, Rosa trovava spesso il pretesto per rivolgersi al leader, chiamandolo per nome e sorridendogli graziosamente.

Ben presto il leader ha avuto occasione di sedere accanto a lei per il pranzo e Rosa gli ha rivolto spesso la parola. Parlava assai intelligentemente e si esprimeva bene, per quanto a volte in maniera piuttosto enfatica. Il leader si è accorto che i due bambini più piccoli del tavolo ascoltavano attentamente, ma che quelli su per giù della stessa età di Rosa tendevano più o meno ad ignorarla. Il leader ha potuto percepire in loro un certo senso d'ostilità nei confronti di Rosa.

Il primo contatto diretto di Rosa col gruppo non è avvenuto prima di novembre; tuttavia precedentemente il leader aveva avuto tempo e modo di osservare molte delle sue caratteristiche e di discutere il suo caso con l'assistente sociale di casework.

Il problema immediato di Rosa è la sua incapacità di stare assieme alle ragazze della sua stessa età. Ha un atteggiamento ostile nei loro confronti e le compagne pertanto non l'accettano. Il leader e l'assistente sociale di casework dopo aver cercato di analizzare tale situazione, sono giunti alla conclusione che è la completa incapacità di adattamento da parte di Rosa alla vita dell'istituto ed ai canoni di condotta accettati sia la causa dell'ostilità del gruppo nei suoi confronti. Ad esempio, Rosa si trascina da scuola a casa con un ritardo che va da una mezz'ora ad un'ora buona. Rientra in istituto molto tardi dopo le sue visite domenicali a casa; loda molto la propria famiglia, la propria casa ed esalta i meravigliosi pasti preparati appositamente per lei. I suoi racconti sul modo in cui passa i giorni di festa

superano quelli di tutte le altre ragazze. Essa deliberatamente si mette in posizione di antagonismo verso gli altri bambini, provocandoli su taluni argomenti delicati, come la disgrazia di avere dei genitori divorziati o che non vengono mai a trovarli. Fa delle osservazioni lesive nei confronti dell'istituto, alle quali gli altri si oppongono.

Un altro tratto del suo comportamento sul quale le compagne trovano da ridire, è il suo atteggiamento esibizionistico: le piace ostentare la propria abilità nella danza acrobatica o far pesare la sua cultura superiore. Quando Rosa è arrivata all'istituto, le ragazze, sulle prime, sono state inclini ad apprezzare le sue prodezze, ma ben presto hanno cominciato a risentirsene. Queste infatti avevano luogo nella sala da gioco comune e non c'era modo di liberarsi di Rosa e delle sue esibizioni. Ne seguivano frequenti barruffe e battibecchi che hanno finito per mettere in subbuglio l'intero reparto.

Le altre ragazze erano inoltre indignate per l'abitudine di Rosa di adulare gli adulti. Lo faceva con molta abilità, tanto da suscitare sempre, all'inizio, una buona impressione. Il primo contatto del leader con lei aveva subito messo in risalto questa sua tecnica. Poichè tutti i bambini desideravano essere amati dagli adulti, si rendevano perfettamente conto dello scopo di quelle sue commedie e detestavano i suoi modi drammatici.

In ottobre è stato organizzato il Sub-Debs Club. Inizialmente avrebbe dovuto comprendere soltanto ragazze di tredici o quattordici anni, tuttavia alla prima riunione hanno partecipato anche ragazze di dodici anni. Poichè non era possibile includere tutte le dodicenni, la cosa si è dovuta discutere nel club.

La sera in cui il leader si è incontrato con le ragazze, ha chiesto loro di sedersi ad uno dei tavoli per discutere seriamente una situazione sulla quale riteneva necessario sentire la loro opinione. Ha subito accennato alla questione che tre ragazze dodicenni erano state incluse nel gruppo, mentre parecchie altre della stessa età erano state apparentemente trascurate. Una delle dodicenni presenti ha gridato: « Scommetto che Rosa sta cercando di liberarsi di noi! ». Questa osservazione ha scatenato un pandemonio. Il leader ha cercato di spiegare che nessuno era individualmente responsabile di quella situazione, ma tutte hanno continuato ad incolpare Rosa. « Non fa che provocare un monte di pasticci! » « E' la peggiore ragazza dell'istituto! », « Non fa che mentire e ingannare », « E' un'esibizionista », « E' un'orgogliosa! ». Dopo essersi calmate, ed aver cominciato a riflettere con maggiore ponderatezza, hanno dimostrato di comprendere e di accettare la necessità e l'utilità dell'esclusione di tutte le dodicenni durante il periodo di formazione del club. Le tre ragazze più giovani sono ritornate nella sala da gioco, le altre hanno continuato la loro riunione senza dare più segni di agitazione.

Le Sub-Debs hanno continuato a tenere le riunioni fino al quattro novembre, prima che venisse nuovamente posto sul tappeto il problema dell'ammissione al club.

Ottobre è stato un mese particolarmente difficile per Rosa: il suo atteggiamento riluttante è peggiorato: ha rifiutato di collaborare nell'ambito del suo reparto, ha litigato con le assistenti dell'istituto e con gli altri bambini.

Nel rapporto di casework ha mostrato la tendenza a considerare sempre le cose in maniera estremistica, in un senso o nell'altro. A momenti, tutto era per lei bellissimo: la sua casa era la migliore del mondo, la sua famiglia l'amava ed essa aveva agito male nei suoi confronti, ma ora era completamente cambiata: se fosse potuta ritornare a casa, tutto si sarebbe sistemato. A momenti, invece, tutto le sembrava insopportabile: odiava tutti e tutti odiavano lei, anche se, come diceva, non gliene importava nulla. Nè il ricordarle le sue esperienze passate poteva aiutarla a ritrovare un equilibrio. Nel mese di ottobre il suo atteggiamento era questo descritto per ultimo e tutto ciò che essa era disposta a dare e ad accettare, non era che odio. Era arrivata a riconoscere di avere delle difficoltà con le ragazze dell'istituto, ma ne attribuiva tutta la colpa a queste ultime: per quanto la concerneva, non accettava nessuna responsabilità.

La condotta generale di Rosa è peggiorata al punto che si è dovuta convocare una riunione del personale per analizzare il problema e formulare un piano per risolverlo. Si è deciso che la ragazza necessitava di un controllo più rigido, se si voleva tenerla maggiormente in linea con il gruppo, e si sono anche definiti i provvedimenti da prendere, dato che il gruppo risentiva fortemente del disadattamento di Rosa.

Nello stesso tempo il leader ha discusso con il personale la possibilità di ammettere qualche ragazza più giovane nel Sub-Debs Club. Abbiamo passato in rassegna tutte le ragazze di undici e dodici anni, ed infine la nostra attenzione si è fissata su tre di loro che, in virtù della loro notevole intelligenza, maturità e naturale tendenza ad adattarsi al gruppo, potevano essere ammesse a far parte di questo club. Per la sua intelligenza, maturità fisica, interesse e capacità sociali, Rosa era una di queste. Eravamo perfettamente consapevoli dell'atteggiamento delle altre ragazze nei suoi confronti, ma ritenevamo che, se essa fosse riuscita a ottenere di essere ammessa nel club, vi sarebbe stata la possibilità di aiutarla ad imparare ad andare d'accordo con le altre ragazze. Stimolato dall'incoraggiamento del personale, il leader ha dichiarato di essere disposto ad affrontare questo argomento con il club nella settimana successiva.

Più tardi, nello stesso giorno, l'assistente sociale di casework ha avuto un colloquio con Rosa, nel corso del quale questa gli ha fatto una serie di rimostranze per non essere stata ammessa nel Sub-Debs. Essa si era già espressa assai sarcasticamente al riguardo, con le ragazze, dicendo che si sarebbe iscritta al Diaper Club. Rosa era evidentemente delusa, ma non voleva ammettere di esserlo. Anzi, ha dichiarato all'assistente sociale di casework che non avrebbe accettato di far parte di questo club per nessuna ragione, nemmeno se invitata.

Prima della successiva riunione del club, il leader si è riletto la storia del caso di Rosa; ha quindi avuto una riunione con l'assistente sociale di casework ed insieme hanno formulato un piano. Entrambi avevano la sensazione che i principali problemi di Rosa, prima della sua ammissione all'istituto, fossero quelli esposti qui di seguito.

Rosa era stata la meno desiderata di quattro bambini. Era nata durante la crisi economica e la sua nascita aveva costretto la madre a lasciare l'im-

piego con il quale contribuiva al mantenimento della famiglia. Il padre non le aveva dedicato che un minimo di attenzione, solo per sgridarla, con improvvisi scatti, delle sue mancanze. Rosa assomiglia in un certo senso a sua madre: anche quest'ultima, con eccessiva drammaticità, era portata ad incolpare sempre gli altri dei propri errori e a non affrontare i propri problemi. Vi era, in famiglia, un'assoluta mancanza di collaborazione tra i genitori e pochissima disciplina. Rosa non veniva mai considerata, tranne che quando si trattava di punirla, ed anche questo, soltanto quando la situazione si faceva così acuta che vi venivano coinvolti vicini ed estranei. Si era giunti così a degli eccessi, come quello di picchiarla con il bastone. Una volta il padre era stato addirittura sul punto di soffocarla. Rosa era assai impopolare tra i coetanei, sia a scuola che nel vicinato. Ella si era resa conto di ciò, particolarmente facendo un confronto fra se stessa e sua sorella (di un anno più piccola di lei) la quale era invece molto popolare tra gli altri bambini e si mostrava inoltre docile nell'ambiente familiare. (Si è poi scoperto che la sorella agiva così per accattivarsi tutto per sé l'affetto dei genitori). Quando Rosa è stata mandata via da casa, la sorella minore ha cessato di mostrarsi remissiva e di conformarsi ai desideri della famiglia. Rosa è stata spesso trovata a vagabondare per le strade alle undici di sera, ed è stata inoltre coinvolta in alcuni furti.

Dall'esame psichiatrico e dai tests è risultato che Rosa ha un Q. I. di 114, con una particolare disposizione per l'arte e le rappresentazioni drammatiche. Ella ha forti tendenze narcisistiche. I suoi furti erano motivati dal desiderio di ricevere amore ed affetto e stimolati dalla sua sensibilità drammatica.

Dopo aver trascorso tredici giorni in una Casa di Rieducazione con la motivazione di essere trascurata dai genitori, e dopo un'ampia spiegazione a questi ultimi sulla necessità di ricoverarla, Rosa, in marzo, è stata accolta nell'istituto. Da allora, essa ha avuto non poche difficoltà per adattarsi alla vita dell'istituto, dal quale è anche fuggita varie volte.

L'assistente sociale di casework ed il leader hanno compreso che, se il Sub-Debs avesse offerto a Rosa un'occasione, e se essa avesse saputo afferrarla, sarebbe stata capace di adeguarsi al gruppo con l'appoggio e l'accettazione del leader. La nuova situazione avrebbe presentato un evidente contrasto con quella della sua famiglia. L'adulto non si sarebbe spaventato di alcun comportamento negativo da parte sua, ma avrebbe provato a darle il suo costante appoggio e preteso tutta la disciplina necessaria, senza mai darle la sensazione di essere respinta. Anche il problema della rivalità esistente in casa fra lei e sua sorella non si sarebbe ripresentato, dato l'equo atteggiamento del leader nei confronti di tutte le ragazze. Quantunque il leader si rendesse conto di dover trattare una materia estremamente delicata, il suo rapporto con il club delle ragazze era ormai divenuto così buono ch'egli si sentiva pronto a tentare di realizzare il piano.

Nella riunione successiva del Sub-Debs Club, il leader ha reso nota l'ammissione delle tre ragazze più giovani. Nei confronti di una di queste, l'approvazione è stata unanime, per la seconda si è avuto un certo disinteresse, e per Rosa una forte reazione negativa. Il gruppo si è alquanto agi-

tato e, mentre qualcuno dei membri si è recisamente rifiutato di accoglierla, altri hanno affermato che, se Rosa entrava nel club, loro ne sarebbero usciti. I membri hanno raccontato molti episodi per dimostrare l'incapacità di Rosa a collaborare. Non hanno discusso della sua maturità o meno.

Finalmente, dopo essersi un po' calmate, le ragazze hanno cominciato a considerare la possibilità di ammettere Rosa nel gruppo. Una ragazza tranquilla, che ha dimostrato di avere delle capacità di leader, ha detto: «Io ritengo che Rosa possa appartenere al nostro club. Forse proprio noi potremmo riuscire a dimostrarcelo». E' seguito un minuto di silenzio, poi una ragazza, appartenente al gruppo predominante nel club, si è detta d'accordo. Ne è seguita una piccola discussione sul modo di portare Rosa a collaborare, di tentare qualche espediente. Una ragazza ha proposto di metterla alla prova imponendole determinati canoni di condotta. Comunque, quando si è trattato di fissare delle norme, le ragazze si sono rese conto che queste avrebbero dovuto venire applicate all'intero club ed esse non se la sentivano di imporsi delle restrizioni. L'idea, perciò, è stata abbandonata. Il leader tratteneva il respiro quando le ragazze hanno messo la proposta ai voti. Le tre candidate sono state ammesse all'unanimità!

Il leader riteneva che le ragazze fossero molto stanche ed ha suggerito di aspettare la settimana seguente per accogliere i nuovi membri, ma il club ha voluto procedere all'ammissione immediatamente. Il presidente è tornato allora nella sala di ricreazione per chiamare le tre ragazze e tutte sono apparse raggianti. Per il membro maggiormente desiderato è stato fatto posto tra altre due ragazze. Rosa, invece, si è seduta in fondo al tavolo e la sua vicina si è spostata un po' più lontano. Il presidente ha chiesto allora che ciascun nuovo membro dichiarasse di aver voluto unirsi al gruppo e di essere disposto a dedicarsi al bene di esso. Quando Rosa ha fatto la sua promessa, sembrava sincera. L'atmosfera era un po' carica, ma l'ostilità controllata. Si sono poi fatti i piani per la prossima riunione.

Il leader ha avuto un colloquio con l'assistente sociale di casework circa gli sviluppi della situazione. Erano entrambi felici che Rosa fosse stata ammessa su votazione del club, anche se con grande sforzo. L'assistente sociale di casework ed il leader hanno deciso che il successivo passo da fare fosse quello di avere un colloquio generico con Rosa per spiegarle quale appoggio le sarebbe potuto venire dal leader e quale era la posizione di quest'ultimo, nonché per aiutarla a conquistarsi la propria posizione nel gruppo. Il colloquio avrebbe dovuto inoltre avere lo scopo di chiarire a Rosa che il leader era al corrente della sua situazione. L'assistente sociale di casework si era reso conto che Rosa era più disposta a collaborare quando sapeva che l'adulto comprendeva il suo problema ed essa non era quindi tormentata da conflitti a questo riguardo. La sua intelligenza rende inoltre possibile avere con lei un rapporto franco.

La sera, dopo la scuola, il leader ha conversato con Rosa per circa mezz'ora. Ha capito che Rosa aveva afferrato la situazione e notato tutti i piccoli segni di antipatia delle compagne. Comunque, non voleva affrontare la situazione apertamente. Rosa cercava sempre di indirizzare la conversazione su argomenti più piacevoli: ha raccontato un'avventura che le è

capitata tornando a casa da scuola: come il Natale viene celebrato a casa sua e cose altrettanto irrilevanti. Il leader ha cercato di non creare tensioni e di far sì che Rosa si sentisse a suo agio; tuttavia ha preteso che essa accettasse alcune delle responsabilità che doveva assumersi se intendeva conquistarsi l'approvazione delle Sub-Debs. Rosa si è detta disposta a provare e pronta a collaborare a qualunque piano fosse stato stabilito. Il leader ha mostrato di apprezzare il valore di questa collaborazione, ma ha cercato di farle comprendere che essa avrebbe anche potuto assicurarsi un ruolo di leader se avesse agito con molto tatto e cercato di ottenere l'approvazione delle ragazze in modo da far accettare le sue idee. Il leader ha notato che Rosa si era resa conto del suo atteggiamento di aiuto ed aveva capito quanto esso fosse per lei costruttivo.

La riunione dell'11 novembre è stata dedicata a preparare un programma di Verità e Conseguenze⁽¹⁾. Le ragazze hanno scelto un leader che formulasse le domande ed un altro che assegnasse le penitenze. Rosa non è stata scelta come leader, ma poichè le due elette si sono scelte a loro volta degli aiutanti, Rosa è risultata la seconda tra le sei componenti la squadra che si sarebbe dovuta occupare delle penitenze. Ciò dimostra che le ragazze sono disposte ad utilizzare la sua sensibilità per l'arte drammatica e ad offrirle delle occasioni di collaborare. Rosa ha suggerito vari accorgimenti che sono stati tutti accettati dal gruppo. Essa era molto contenta nel vedere accolte le sue idee e le ragazze le hanno accettate perchè si dimostravano buone. Nell'eseguire il programma, Rosa si è mostrata all'altezza della situazione ed ha giocato volentieri. Benchè fosse stata scelta per caso, questa si è dimostrata un'ottima attività per consentire a Rosa di entrare a far parte del gruppo e portarvi il suo contributo. Non si può certo dire che le ragazze siano state espansive con Rosa, ma hanno accettato quanto essa aveva da offrire per il successo della riunione.

Nella successiva riunione del club, le ragazze hanno intrecciato braccialetti da usare come regali di Natale. All'inizio, ciascuna ragazza aveva bisogno di un po' d'aiuto individuale ed era impaziente aspettando il proprio turno. Il leader ha messo intenzionalmente Rosa nel mezzo del gruppo ed essa ha sopportato l'attesa molto meglio della maggior parte delle altre; il leader ha quindi proposto che quelle che avevano già imparato aiutassero le altre che incominciavano allora. Egli temeva che Rosa ostentasse la propria superiorità, ma essa ha invece collaborato con molto garbo. Allo stesso modo le altre hanno accettato il suo aiuto. A questo punto il leader si è chiesto se Rosa stesse cercando di provarle di essere in grado di collaborare ed ottenere in questo modo la sua approvazione, oppure se la lenta ma sicura accettazione da parte del gruppo la stesse stimolando verso un comportamento migliore.

Il 20 novembre il Sub-Debs si è recato ad una cena improvvisata alla vicina sede dell'Y.W.C.A. Il leader non ha potuto accompagnarle, e le ragazze erano quindi molto impazienti di raccontargli ogni cosa quando

(1) Gioco televisivo americano, che consiste nel formulare determinate domande e nel pagare la penitenza qualora la risposta sia sbagliata (N.d.T.).

egli si è recato al club il giorno dopo. Le due ragazze che erano tornate per prime in istituto da scuola gli hanno fatto il primo resoconto: « Signorina R., ci siamo divertite moltissimo; abbiamo avuto tutte un regaletto, e Rosa il miglior premio della festa. Ha fatto un'ottima imitazione di Bing Crosby e Lena la Hyena ». C'era, nella loro voce, una inconfondibile nota d'orgoglio che dimostrava come l'identificazione di Rosa con il club fosse ormai un dato di fatto. Più tardi Rosa ha mostrato al leader i sali da bagno che aveva vinto ed ha raccontato quanto anche essa si fosse divertita alla festa. In nessuna delle ragazze il leader ha notato del risentimento perchè Rosa aveva ricevuto il miglior premio della festa.

L'atteggiamento di Rosa durante la settimana seguente sembrava quasi troppo buono per essere vero. Il leader aveva il timore che si stesse comportando così con lui in attesa, forse, di qualche segno d'approvazione da parte sua. Egli ha cercato di essere gentile, amichevole, accogliente nei confronti di Rosa, senza però mostrare alcuna parzialità in suo favore. In un colloquio con l'assistente sociale di casework è stato deciso che l'unico criterio per giudicarla sarebbe stato il comportamento di Rosa nel reparto delle ragazze. Il leader ha parlato con le sorveglianti, le quali sono state unanimi nel dichiarare che Rosa era molto meno litigiosa con le compagne. Dopo la riunione del lunedì sera si era unita alle altre nel prepararsi ad andare a letto. Tali osservazioni convergono tutte verso la dimostrazione del fatto che si sta verificando, da parte di Rosa, un reale adattamento.

Il 25 novembre, nella riunione plenaria del gruppo, sono stati fatti i programmi per Natale. Consigli ed obiezioni ai suggerimenti si sono fatti udire da ogni parte. Rosa ha suggerito alcune idee complicate e piuttosto irrealizzabili. Due ragazze in particolare non volevano saperne di accettare le sue proposte ed avevano un atteggiamento sprezzante verso di lei. Sono entrambe delle ragazze intelligenti e leaders bene accettati al gruppo. E' probabile che temano un po' Rosa perchè la sanno capace quanto loro. In tale occasione Rosa si è dominata; il leader è persuaso che altrimenti vi sarebbe stata una disputa. Le scintillavano gli occhi, ma è rimasta tranquilla e presto ogni risentimento è scomparso.

Alla fine della riunione si è deciso di cantare delle canzoni natalizie, e Rosa è corsa a prendere nel suo cassetto il libro delle canzoni. La riunione si è chiusa in grande serenità.

L'assistente sociale di casework ha detto che nel suo colloquio del 10 dicembre, Rosa non le aveva accennato di avere dei problemi con le altre ragazze, ma aveva anzi affermato, con un certo entusiasmo, di trovarsi bene con loro.

Il suo atteggiamento nei riguardi degli adulti è divenuto più normale. A volte si ribella ancora alla loro autorità, ma non ha più bisogno di ricercarne costantemente l'attenzione e l'approvazione. Le assistenti dell'istituto dicono che non la notano più tanto. Il leader ritiene che ciò significhi che in Rosa è diminuito il bisogno di irritarle.

Per la riunione del 16 dicembre era stata predisposta la festa natalizia del Sub-Debs Club. Quando le ragazze sono tornate in istituto da scuola, nel tardo pomeriggio, si sono raccolte tutte nel salone, dove il leader aveva

preparato il materiale necessario per adornare l'albero di Natale e disporre le tavole.

Tutte si sono divertite nei preparativi. Dopo aver terminato ogni cosa era rimasto ancora un quarto d'ora di tempo prima della cena. Le ragazze si sono sedute per terra, vicino all'albero, godendosi l'intimità del gruppo e cantando a bassa voce canzoni natalizie. Una delle ragazze, che precedentemente era stata molto avversa a Rosa, si è incaricata di scegliere le canzoni. Ha proposto che due compagne, da lei scelte, cantassero in duetto « Notte Santa » e le altre l'accompagnassero a bassa voce. Quindi ha suggerito che Rosa cantasse da sola « Gioia al mondo » e il coro continuasse l'accompagnamento a voce bassa. Rosa era molto contenta ed ha cantato con grazia. Quando si sono alzate per andare nella sala da pranzo, ha gettato le braccia al collo del leader e ha detto: « Questo è il giorno più felice della mia vita! ».

Dopo cena sono andate fuori, sulla neve, ed hanno girato nei dintorni cantando, per un'ora circa. Rosa ha ripetuto il suo a solo e le altre due ragazze il duetto per parecchie volte. Parte del tempo Rosa ha camminato a braccetto del leader, e parte sotto braccio ad alcune compagne.

Giunte a casa per « un racconto » e per il rinfresco, tutte le ragazze erano pervase dallo spirito natalizio. Avevano preso del veschio e c'era una gran distribuzione di baci, in particolare agli adulti. Il club aveva quattro ospiti: la soprintendente, l'infermiera, la segretaria, e la persona che doveva narrare la storia. Rosa ha aiutato altre tre ragazze a servire il rinfresco. Ognuno era grazioso e gentile con gli altri. Quando la festa si è conclusa e tutte le ragazze si sono scambiate il bacio della buona notte, Rosa ha bisbigliato all'orecchio del leader: « È stata una giornata meravigliosa! ».

Nel colloquio seguente con l'assistente sociale di casework, Rosa ha fatto una dichiarazione significativa: « Signora S., ho il presentimento che qualcosa di terribile stia per accadere. Vado meravigliosamente d'accordo con le altre ragazze! ».

Nel valutare i progressi compiuti da Rosa durante i tre mesi, sia l'assistente sociale di casework che il leader del gruppo si sono resi conto che i loro comuni sforzi per aiutarla sono stati utili. Mentre probabilmente Rosa non può riuscire a dir altro che di essere più felice e di andare maggiormente d'accordo con gli altri, in lei sono effettivamente emersi dei valori positivi. Il suo comportamento più accettabile ha suscitato nelle compagne e nel personale un atteggiamento favorevole nei suoi confronti. La sua soddisfazione per tale stato di cose la aiuta a sforzarsi di rendersi simile alle altre. Mettendo le sue capacità al servizio del gruppo, ha provocato una rispondenza che la soddisfa assai di più di quanto non facesse quella che otteneva prima « ostentando se stessa ». Rosa si rende conto di essere stata poco alla volta accettata dal gruppo grazie ai contributi personali che essa vi ha portato. Servendosi della sue capacità sta guadagnando un pieno riconoscimento dal gruppo. Sperimenta inoltre l'accettazione da parte di adulti non aggressivi nè punitivi. Nasce in lei un senso di appartenenza all'istituto ed al club. Finora Rosa non aveva mai pienamente accettato di essere un membro dell'istituto. I suoi genitori,

poi, hanno un profondo senso di colpa per avervela mandata. Se il comportamento della ragazza continuerà a migliorare ed essa si sentirà finalmente felice nell'istituto, diminuirà anche il senso di colpa dei genitori ed essi avranno la sensazione di aver fatto qualcosa di costruttivo per la figlia.

Sia l'assistente sociale di casework che il leader del gruppo si rendono conto che c'è anche la probabilità di un certo regresso nel comportamento di Rosa con il gruppo. Comunque, questi due mesi di esperienza positiva costituiscono un punto di partenza. Attraverso tale costruttiva esperienza di gruppo si è posta una base sulla quale, nel caso di un regresso, sarà sempre possibile ripiegare.

Non ci è possibile seguire Rosa attraverso i suoi ulteriori progressi verso un comportamento più accettabile. Comunque, un indice eloquente del suo graduale cambiamento di posizione è costituito dal crescente numero di reazioni positive che l'assistente sociale di gruppo descrive nei diagrammi sociali riportati nel cap. VI, nel quale sono illustrate le relazioni interpersonali avvenute durante la primavera dell'anno seguente (1). La capacità di Rosa di adattarsi alle compagne, pur continuando a svilupparsi, ha avuto, come si era previsto, degli alti e bassi. In una riunione al principio della primavera, mentre stava ballando con il leader, gli ha confidato che « avrebbe smesso di sforzarsi di essere buona ». Questo improvviso cambiamento nelle sue intenzioni era stato provocato dal tentativo di suo padre di portarla via dall'istituto prima che l'assistente sociale di casework ritenesse che sia lei che la famiglia fossero pronte a ciò. A seguito della cosa si è stabilito che sarebbe tornata a casa in giugno, ed ella ha ricominciato a migliorare. Nell'ultima riunione dell'anno, il leader riferisce la seguente conversazione avuta con Rosa, mentre sedeva accanto a lei nell'autobus che le portava ad un pic-nic: « Abbiamo parlato della mia partenza e della chiusura del club. Rosa ha detto che sia io che il club le avevamo insegnato una cosa molto utile, cioè, come essere amici con le persone. Ha aggiunto di aver imparato a non essere sarcastica ed a sorridere la maggior parte delle volte che le compagne la facevano inquietare. Mi sono sentita sicura che il miglioramento di Rosa fosse avvenuto grazie ad uno sforzo cosciente, anche se essa ha avuto bisogno della guida e dell'appoggio sia mio che dell'assistente sociale di casework ».

(1) Vedi cap. VI stesso volume.

Il procedimento di trasferimento ad enti esterni all'ente ricreativo-educativo richiede, da parte dell'assistente sociale di gruppo, la capacità di riconoscere la presenza di un bisogno attraverso un comportamento sintomatico, tatto e cordialità nel trattare l'individuo interessato, ed una completa conoscenza delle risorse disponibili. La pratica del trasferimento, quando si rende necessaria, è uno degli aspetti del compito di un'assistente sociale di gruppo che richiede maggiore esperienza. Egli deve sapersi procurare sufficienti informazioni per capire in che cosa consista la difficoltà, evitando, al tempo stesso, di mettere a nudo problemi troppo complessi o profondi perchè egli possa trattarli personalmente. Deve sapere introdurre nel caso il dottore, l'assistente sociale di casework o lo psichiatra, a seconda di quanto la situazione richieda, senza dare al membro che desidera mantenere rapporti con lui l'impressione di volerlo respingere o abbandonare. Se il membro vuole ed è capace di stabilire il nuovo rapporto, l'assistente sociale di gruppo deve ripiegare su un ruolo di sostegno e tornare alla sua posizione originale di leader.

L'assistente sociale di gruppo può occasionalmente ricevere dei casi trasmessigli da enti di assistenza familiare, enti di assistenza all'infanzia, ospedali, parrocchie, o altri enti ricreativi. L'introduzione di tali persone nei gruppi disponibili dell'ente richiede non soltanto la comprensione dei bisogni e degli interessi del membro, ma una diagnosi esatta dei tipi di gruppo disponibili, delle relazioni interpersonali cui il membro avrebbe bisogno di adattarsi e del programma adatto ai suoi interessi. L'individuazione di quelli che Fritz Redl ha chiamato « i fattori caratteristici di un gruppo », deve essere responsabilità comune dell'assistente sociale di casework che invia il caso e dell'assistente di gruppo che lo riceve.

In ente o in un gruppo creato per scopi educativi e ricreativi, il leader deve tener presente molto chiaramente questa sua funzione. Come i precedenti esempi hanno illustrato, alcune persone entreranno materialmente a far parte dell'ente, ma non potranno divertirsi, nè stabilire i rapporti che desidererebbero, o imparare ciò che si sono proposti fintanto che non saranno stati risolti i problemi personali che li turbano. Vi sono poi altre persone che cercano di ottenere l'aiuto di un leader amichevole e comprensivo per risolvere le difficoltà da cui sono angustiate. Scivolare in un

trattamento con persone che non lo desiderano nè sono in grado di comprendere ciò che si sta facendo, sarebbe errato. Ma accordare ai membri che ne hanno bisogno un'assistenza individualizzata, quando essi la richiedono e la desiderano, è parte essenziale del compito di dirigere un gruppo.

Dal materiale illustrativo presentato in questo capitolo, appare chiaro che i leaders dei gruppi hanno con i membri un particolare tipo di rapporto che a volte può dimostrarsi di grande valore. Il leader del gruppo deve capire la natura di tale rapporto, e il modo di servirsene, quando sia necessario, per dare assistenza ai membri. La cosa può avere diversi aspetti. Il leader può essere cosciente dei bisogni particolari dei membri nell'ambito del gruppo, come abbiamo illustrato, in questo capitolo, nelle registrazioni del club delle Sub-Debs. Può non vederli mai da soli, non scambiare mai parola con essi, eppure, consapevole dell'importanza che questo può avere per il gruppo nel suo insieme, prestare la sua opera affinché una persona trovi lo stimolo, il riconoscimento, l'affetto che ricerca. Lo abbiamo visto chiaramente nel caso di Tommaso al microfono, o in quello di Rita che si occupa del Consiglio della comunità, o, ancora, in quello di Arturo, il ragazzo sordo, con il suo più normale bisogno di aiuto per adattarsi. Durante tali processi di adattamento il leader può, nel corso del programma e nell'insieme dei rapporti, predisporre lui la scena in modo che molti possano recitare la loro parte con più profonda soddisfazione. Proprio per essere indiretto, tale aiuto fornisce l'appoggio e l'incoraggiamento necessario a tutti coloro che sarebbero intimoriti da qualsiasi metodo più individualizzato che venisse a turbare il loro riserbo.

È probabile che il leader abbia molti rapporti con gli individui al di fuori del gruppo. Questi possono andare da richieste di consigli per un orientamento professionale o per la scelta di una cura medica fino alla richiesta di un aiuto per problemi di adattamento individuale. In tali casi il leader, pur cercando sempre di essere un comprensivo ascoltatore, se deve continuare a svolgere la sua funzione di leader non può instaurare un rapporto continuativo o di natura più complessa e profonda con un membro. E ciò non soltanto per la mancanza di tempo dovuta alla mole di lavoro che normalmente l'assistente sociale di gruppo deve svolgere; e nean-

che per il fatto che egli non può essere qualificato per fornire il servizio richiesto, come però spesso avviene; ma piuttosto perchè la sua funzione di leader gli impone di tenere rapporti con tutti i membri e con il gruppo nella sua totalità. Tale funzione non è però superficiale per il fatto che egli non può stabilire profondi rapporti individuali con i membri. Essa è e deve rimanere vasta per poter essere ugualmente disponibile per tutti. L'assistente può dare un aiuto che è talvolta indispensabile, ma rimane sempre limitato, come quello offerto ad Arturo e Renata per indurli a prender parte alle attività del gruppo, o l'appoggio dato a Clarissa in un momento di tensione. Questo aiuto è la viva espressione del caldo rapporto dell'assistente sociale con ciascun membro. I suoi limiti sono determinati dalle funzioni dell'assistente nei confronti del gruppo nel suo complesso. Per molti leaders che non possono inviare ad altri enti nemmeno i membri che necessitano di un trattamento più profondo e continuativo, o per i leaders che operano in comunità dove non sia disponibile alcuna risorsa, questa limitata forma di assistenza individuale è tutto quanto essi possano offrire. Farebbero più male che bene se intraprendessero un lavoro specifico che, poniamo, soltanto uno psichiatra può essere in grado di svolgere. Il che non minimizza in alcun modo il valore dell'aiuto che i leaders possono dare a ragazzi come Arturo o a bambine come Clarissa, nell'ambito dei limiti stabiliti per le loro funzioni.

Vi sono altresì quelle situazioni nelle quali il leader lavora in un rapporto di collaborazione con un altro assistente sociale, come nel citato esempio di Rosa. L'altro collaboratore può a seconda dei casi, essere un medico, uno psichiatra, un professionista in veste di consulente, un insegnante, ecc. Il contributo dato dall'assistente sociale in questa assistenza a due può rivestire grande valore ai fini della diagnosi e, attraverso il rapporto di gruppo, entrare, come nel caso di Rosa, a far parte del trattamento. In questo caso l'assistente sociale di gruppo deve essere consapevole dei limiti e delle risorse della propria funzione. Il contributo di una persona addestrata e capace, che prende parte alle decisioni ed al lavoro di altre persone nella spontanea interazione del gruppo, è impareggiabile e fondamentale quando può essere pienamente utilizzato

nello sforzo comune di aiutare coloro che ne hanno bisogno e lo desiderano.

Come in tutte le altre forme di assistenza di questo genere, ogni aiuto individualizzato può essere utile solo quando la persona che ne è l'oggetto lo desidera e vi collabora.

Stampato in Firenze
negli Stabilimenti grafici Bemporad-Marzocco