

Le abilità sociali nel lavoro cooperativo

PRATICA DIDATTICA
di Mario Comoglio

Comunicazione efficace e leadership distribuita per risolvere problemi e conflitti

Il *Cooperative Learning* implica una serie di abilità legate alla comunicazione; sono implicate:

- a.** avviare un'interazione;
- b.** esprimere le proprie sensazioni ed emozioni;
- c.** esprimere attenzione e ascolto attivo a quello che un altro manifesta o comunica;
- d.** essere correttamente assertivi rispettando le esigenze proprie e altrui;
- e.** evitare modi di comunicare che distruggono una comunicazione;
- f.** esprimere con il linguaggio del corpo l'accettazione e il rifiuto;
- g.** lodare e incoraggiare gli altri;
- h.** dare il turno di parola;
- i.** comunicare in modo conciso;
- l.** comunicare in modo convincente o persuasivo;
- m.** chiedere e dare aiuto sia per difficoltà emotivo-psicologiche sia di apprendimento e studio.

Le abilità sociali da sviluppare durante un lavoro cooperativo sono, dunque, in sintesi: la competenza comunicativa, la distribuzione dei ruoli, la gestione efficace del conflitto e la soluzione dei problemi. Esaminiamo in dettaglio ognuna di queste abilità.

La comunicazione

Non si può lavorare insieme se non si comunica qualcosa e non lo si fa in una forma efficace. Sembra molto semplice parlare di comunicazione, ma non è così facile comunicare con chiarezza sia i messaggi sia i sentimenti che si provano in ogni relazione umana.

È necessario avere chiaro quello che si vuole comunicare, sapere qual è la finalità di quello che si intende trasmettere,

e anche saper interpretare al meglio quello che l'altra persona ha intenzioni di dire.

È proprio questa la maggiore difficoltà del

processo di comunicazione: saper capire le intenzioni del comunicante in forma corretta. "Una effettiva comunicazione esiste tra due persone quando il ricevente interpreta il messaggio nello stesso modo in cui la persona ha voluto manifestarlo."¹

Insieme al presupposto di una buona comunicazione, si deve tener conto della decisione di voler comunicare, dato che manifestarsi significa mostrare all'altra persona qualcosa di sconosciuto, importante, segreto, cioè correre un rischio.

Evidentemente il processo di comunicazione spinge a una certa apertura, ma induce anche a un certo controllo su se stessi.

Gli studi che sono stati condotti sul fenomeno comunicativo convergono sulle seguenti idee:

- a.** il comunicare quello che uno pensa o sente richiede una decisione di base e comporta un rischio che si deve affrontare dall'inizio del percorso comunicativo;
- b.** nella comunicazione esiste una buona parte di fiducia e simpatia, le quali aumentano nella misura in cui la persona si manifesta più aperta verso l'altra. Soltanto nella comunicazione si possono scoprire valori, ideali, bisogni e interessi comuni;
- c.** ogni relazione si sviluppa e trova profondità man mano che le persone si aprono reciprocamente;
- d.** quando le persone si aprono tra di loro, la relazione cresce. Non è possibile parlare di comunicazione senza manifestare qualcosa, ma questo qualcosa non deve essere necessariamente profondo;
- e.** nella comunicazione esiste una quota importante di positività; è preferibile trasmettere cose positive più che negative;
- f.** comunicare con gli altri è un bisogno fondamentale



Mario Comoglio propone, in questo numero, la prima parte del suo contributo sulle abilità sociali nel Cooperative-learning. La seconda parte in un prossimo articolo.

che trasmette un benessere tanto psicologico che fisico². Vediamo come si realizza un processo di comunicazione e quali sono le condizioni necessarie per essere efficace.

Inviare un messaggio chiaro

Il primo aspetto di una comunicazione è quello di mandare un messaggio. Secondo alcuni studi, le tecniche utili per mandare un messaggio devono avere alcune caratteristiche³:

- il messaggio deve essere trasmesso in forma chiara e formulato in prima persona. È necessario, cioè, personalizzare il messaggio, dicendo “io penso”, “secondo me”. Esordire con “molta gente pensa che...”, “alcuni dei nostri amici sostengono che...” sono espressioni che non facilitano la comunicazione. È molto più semplice dare una risposta a un messaggio personalizzato;

- elaborare i messaggi in forma completa, cioè essere chiari nel modo di esprimersi e manifestare una sufficiente informazione, perché chi riceve possa capire il messaggio;
- essere congruenti tanto nelle espressioni verbali come in quelle non verbali, cioè saper condurre adeguatamente le une e le altre;

- saper esprimere in modo adeguato i propri sentimenti e le proprie emozioni. Si tratta di una condizione importante in quanto favorisce l'integrazione e la stima reciproca, aiuta le persone a dare il meglio di sé. È stata poco sviluppata nell'ambito educativo, in quanto l'educazione ha guardato soprattutto alla formazione concettuale e non al vissuto emotivo.

Le emozioni sono reazioni all'interno delle persone che sono coinvolte nelle esperienze che vivono. I momenti importanti da prendere in considerazione nelle emozioni sono: l'interpretazione, le sensazioni e l'intenzione con cui ci si esprime;

- chiedere un *feedback* al messaggio che è stato in-

viato. Questo facilita l'efficacia comunicativa, nel senso che permette di chiarire i passi che si devono compiere in futuro per comunicare meglio un messaggio;

- essere capaci di adeguare il messaggio alla situazione e alla capacità del ricevente. Non è lo stesso parlare a un bambino o a un adulto, a un uomo di negozio o a un operaio;
- descrivere i sentimenti personali correttamente per evitare di essere interpretati in forma ambigua;
- descrivere i comportamenti delle altre persone senza fare una valutazione.

Capire il messaggio e rispondere in maniera efficace

Si tratta di quello che comunemente si chiama processo di comprensione, ascolto, decodificazione di un messaggio

ricevuto. Nel processo di comunicazione è importante non solo saper inviare un messaggio, ma anche saperlo ricevere. Il processo di comprensione include diverse fasi:

- in un primo momento il processo è influenzato da fatti del contesto, come i probabili giudizi sulla persona che comunica, o gli atteggiamenti che si possono avere su un determinato problema o argomento. Anche il livello delle conoscenze pregresse che si hanno sul tema in discussione riveste un ruolo importante: esso è alla base della capacità di sintetizzare il messaggio;

- è poi opportuno saper utilizzare un buon meccanismo di “inibizione semantica”⁴ che permetta di mantenersi in linea con il contenuto trattato. Non sempre questo risulta possibile a causa della quantità e complessità dei processi implicati nell'attività di comprensione;

- è anche necessario riuscire a capire l'intenzione del comunicante, in qualunque forma essa sia espressa (verbale e non verbale);

- inoltre, è importante avere la capacità di riorganizzare il messaggio attorno ad alcune strutture che semplificano la comprensione nel suo complesso;

- infine, durante la comunicazione, poiché la mente non può ricordare tutto, è indispensabile saper selezionare e sintetizzare il messaggio stesso, e anche avere la capacità di negoziare il suo significato.

Per rispondere in modo efficace è opportuno:

- controllare la qualità o la completezza del messaggio ricevuto;

- evitare di assumere atteggiamenti di superiorità nei confronti di chi invia il messaggio.

Per controllare il livello di comprensione del messaggio, si può adottare una serie di strategie. Il ricevente può tentare di parafrasare o sintetizzare il contenuto del messaggio, oppure può rivolgere al comunicante la richiesta di riformulare con parole diverse o con un numero minore di parole il contenuto stesso, oppure di confermare il significato che ha inteso trasmettere.

La distribuzione di ruoli

In genere, quando nella scuola si lavora in gruppo, l'insegnante tende a raggruppare gli studenti in modo tale che alcuni di essi, in maniera formale o informale, assumano la responsabilità di dirigere l'attività richiesta.

Nell'ottica del *Cooperative Learning*, il problema della “*leadership*” è affrontato in maniera diversa e originale: “Il *Cooperative Learning*, partendo dalla constatazione che ogni situazione può richiedere volta per volta abilità di *leadership* diverse, considera efficace il gruppo che assicura la distribuzione e la rotazione degli incarichi di *leadership* tra i vari componenti”⁵.

Nel *Cooperative Learning* i ruoli svolti all'interno del gruppo riflettono una condizione di preminenza sugli altri; in più, non sono permanenti ma provvisori, perché ogni membro del gruppo deve imparare a svolgere una funzione di *leadership* sempre nuova. Gli studiosi di *Co-*

perative Learning condividono la convinzione che il lavoro cooperativo ha una più elevata probabilità di successo se all'interno del gruppo si sviluppano azioni che possono essere raccolte attorno a due funzioni principali:

- "impegnare, orientare o spingere i membri del gruppo a realizzare gli obiettivi a cui mirano;
- mantenere fra loro buone relazioni"⁶.

Per raggiungere in modo effettivo gli obiettivi che si propongono, i membri del gruppo devono impegnarsi a fornire, reperire, organizzare e utilizzare le informazioni che sono necessarie e controllare la comprensione, allo scopo di prendere decisioni opportunamente mirate.

Sollecitare tutto il gruppo a un più profondo coinvolgimento nel lavoro a volte però non basta a conseguire l'obiettivo prefissato. Infatti è anche necessario promuovere e mantenere un adeguato livello di interesse e un buon clima di relazioni personali. Riuscire in un compito è sempre frutto di una buona relazione umana all'interno del gruppo. Per questo i membri devono essere capaci di motivarsi a vicenda, di allentare lo stato di tensione che può crearsi nel corso del lavoro, di facilitare gli scambi comunicativi e di valutare il clima emotivo che li accompagna.

La leadership distribuita

All'inizio del paragrafo precedente si è detto che il Cooperative Learning affronta il tema della leadership in maniera nuova e originale. In realtà questo metodo non si limita a indicare le funzioni che essa deve svolgere all'interno di un gruppo - e le corrispondenti azioni che le esprimono - perché un determinato obiettivo possa essere conseguito con successo, ma propone anche che tali funzioni siano espletate non da un solo membro ma da tutti, a seconda delle esigenze poste dalle differenti situazioni. In breve, il metodo sostiene un uso flessibile e "automatico" delle funzioni/azioni da parti di tutti i membri per garantire un adeguato livello di efficienza e funzionamento del gruppo, pur nella variabilità delle condizioni che si accompagnano agli scopi prefissati.

Le ragioni fondamentali per le quali il Cooperative Learning sottolinea la necessità della distribuzione dei ruoli di leadership fra tutti i membri del gruppo si basano su alcuni dati di osservazione, riferibili sinteticamente al fatto che, per quanto sia sempre possibile individuare in una classe studenti con caratteristiche innate, cioè naturali, di leader, non è corretto ricorrere sem-

pre ed esclusivamente a essi. La scelta di assegnare a tutti i membri del gruppo i ruoli di leadership si basa anche sulla constatazione dei benefici prodotti sia a livello individuale (per esempio, rinforzo dell'identità personale) che di gruppo (per esempio, apprendimento da parte di tutti di un gran numero di competenze e della partecipazione responsabile).

La leadership negativa

Accanto a una modalità "positiva" di gestione del gruppo, che favorisce l'impegno nel compito e un buon clima di relazioni interpersonali, la ricerca ha identificato una modalità "negativa" di gestione del gruppo, che tende invece a limitare la partecipazione dei membri al lavoro comune e a ridurre il piacere e la soddisfazione di stare insieme. Tale modalità si manifesta attraverso le seguenti azioni:

- essere assenti agli incontri di gruppo;
- non dare il proprio contributo quando si è presenti;
 - fare altro durante gli incontri, cioè mostrare scarso interesse;
 - non fare di più di quello che è necessario;
 - rifiutare i consigli o il parere degli altri;
 - monopolizzare l'attenzione prendendo troppo spesso la parola;
 - evitare le discussioni perché non piacciono le ragioni degli altri;
- fare interventi che non aiutano a lavorare insieme, ma che anzi sviano l'attenzione del compito;
- cominciare una discussione dimostrando che si sa tutto, utilizzando parole tecniche e un vocabolario speciale;
- non rendersi conto dei comportamenti che non piacciono agli altri o danno fastidio;
- mostrarsi molto spesso in disaccordo con gli altri;
- rifiutare alcune persone dentro al gruppo;
- non prestare aiuto quando lo si può dare;
- non assumere responsabilità dentro al gruppo;
- dimostrarsi apatici rispetto agli altri e al lavoro;
- non accettare la diversità di opinioni;
- tentare di ridimensionare gli altri per imporre se stessi in ogni modo⁷.



La gestione efficace del conflitto

In una situazione di lavoro insieme ad altri, è inevitabile che emergano conflitti tra idee, opinioni e teorie diverse. Conflitto significa "combattere con forza l'uno contro l'altro" e deriva dal latino *conflictus*. Esso si manifesta quando una persona vuole imporre il proprio modo di vedere e pensare a un'altra, perché i suoi interessi divergono dagli interessi che quest'ultima persegue.

"Un conflitto di interessi esiste quando una persona, pretendendo di far prevalere i propri bisogni e vantaggi, utilizza ogni sorta di strategie per ottenere quello che vede come beneficio per i propri bisogni. [...] I conflitti di

interessi si possono basare su: 1. differenti bisogni, valutazioni e obiettivi; 2. scarse risorse interne, come il potere, le influenze, il tempo, la popolarità, e la posizione; 3. una probabile rivalità.”⁸

Nelle situazioni di lavoro cooperativo il conflitto è presente perché può accadere, per esempio, che uno studente per qualche ragione non abbia voglia di lavorare insieme a un compagno. L'insegnante deve essere attento a cogliere con rapidità le situazioni conflittuali e a individuare le strategie di risoluzione adeguate. I conflitti che emergono tra gli stu-

denti non devono essere evitati, ma affrontati e risolti nel corso del lavoro. Prima di proporre qualche efficace strategia, è bene innanzitutto analizzare i diversi tipi di conflitto.

Le strategie per superare i conflitti

I conflitti sono presenti nella vita degli uomini e, a seconda di come sono gestiti, possono favorire oppure ostacolare la crescita dei rapporti interpersonali. Per questo risulta molto importante imparare le tecniche utili a risolverli costruttivamente.

Nel corso degli studi sulle modalità di risoluzione del conflitto, i ricercatori hanno preso in esame differenti dimensioni. Una delle più utilizzate è la dimensione “vincere-perdere”. Basandosi sulla combinazione delle diverse polarizzazioni, è stato possibile individuare cinque modalità di superamento del conflitto⁹.

– *Dominio* (vincente-perdente): una delle parti sostiene la propria ragione e la impone all'altra ricorrendo a diverse strategie possibili. Sono comuni gli atteggiamenti di: persuadere l'altro della propria ragione e non prestare attenzione adeguata al suo punto di vista.

– *Integrazione* (vincente-vincente): è anche chiamata modalità di confronto, di collaborazione o di “negoziazione”. Ognuna delle parti cerca di comprendere e venire incontro ai bisogni e alla ragione dell'altra. Sono comportamenti comuni: non rinunciare alle proprie ragioni, ascoltare in modo empatico l'altro, lasciarsi convincere dalla forza delle sue ragioni.

– *Accomodamento* (perdente-vincente): una delle parti, una volta presentate le proprie ragioni, per timore preferisce rinunciare al confronto

per piegarsi alle ragioni dell'altra. Sono comportamenti comuni: evitare di confrontarsi, cedere, assumere un ruolo di martire o di colpevole.

– *Fuga difensiva* (perdente-perdente): le due parti preferiscono ignorare il conflitto. Ognuna ha paura di perdere di fronte all'altra e preferisce rifiutare il confronto. È caratteristico il seguente comportamento: lasciar passare il tempo senza avere cura della situazione problematica.

– *Compromesso* (né vincente, né perdente): è la modalità contraria alla fuga. Le parti in conflitto tentano di rimuovere i propri interessi o bisogni, oppure bilanciano le proprie rinunce e trovano un punto medio in cui nessuna può considerarsi vincitrice. Sono caratteristici in questo senso i seguenti comportamenti: calcolare il grado di sacrificio che si deve fare, vedere gli aspetti comuni a situazioni già incontrate nel passato.

Quando si lavora insieme ad altre persone il conflitto è inevitabile, e ognuno reagisce a esso utilizzando le strategie che, in modo cosciente o incosciente, ha acquisito. Tuttavia, al di là della tendenza a seguire uno stile personale, in una situazione conflittuale è sempre opportuno tentare di trovare una soluzione che sia soddisfacente per entrambe le parti.

Si ritiene che la strategia della “negoziazione” favorisca più di altre una chiara soluzione dei conflitti, anche se non risulta facile da applicare perché richiede il possesso di complesse abilità.

Ecco sinteticamente i passi che la caratterizzano¹⁰.

– Il primo passo è sapersi esprimere di fronte all'altra persona, cioè esporre il proprio punto di vista, presentare in forma chiara i punti salienti della situazione di conflitto, definire il punto conflittuale e dichiarare il desiderio di trovare una soluzione.

– Il secondo passo è saper definire il conflitto concretamente. Questo è un punto essenziale, in quanto servirà nel futuro a cercare tranquillamente la soluzione adeguata.

– Il terzo passo è saper ascoltare la posizione dell'altra persona. Si avrà una conoscenza più ampia quando si capirà come e che cosa la controparte pensa e sente (punti di vista, opinioni, emozioni, sentimenti).

– Il passo successivo è essere capace di capire la percezione dell'altra persona utilizzando per questo fine un'ampia gamma di tecniche. Si deve esercitare la capacità di vedere il problema dal punto di vista dell'altra per-



sona. Ogni persona ha una propria forma di percepire.
– Il passo ulteriore è essere disponibile a risolvere la situazione conflittuale con mutuo vantaggio e soddisfazione reciproca. Quando manca in una o entrambe le parti questo atteggiamento interiore, non sarà possibile risolvere adeguatamente il conflitto.

– Il passo finale è mantenere l'accordo prefissato e impegnarsi a rivedere il proprio comportamento nel caso in cui fosse necessario. Sicuramente il conflitto è una situazione che la maggior parte delle persone vive come pericolosa per il mantenimento delle relazioni personali. Tuttavia è anche una possibilità educativa, nel senso che è intellettualmente stimolante. Infatti serve a sviluppare la capacità di ragionare, riflettere, argomentare, comprendere, chiarificare, eterocentrarsi cercando insieme agli altri le soluzioni possibili, a sviluppare forti relazioni interpersonali e anche a capire quello che le persone realmente sono¹¹.

La soluzione dei problemi

La vita di gruppo ha continuamente di fronte a sé situazioni problematiche. Certamente non tutte sono uguali; alcune sono semplici e facili da risolvere, altre sono tutto il contrario. In qualche caso la soluzione è facile da trovare, in qualche altro la soluzione non risulta del tutto giusta e adeguata.

“Per affrontare e risolvere un problema è importante: saper stabilire quando ci si trova di fronte a un problema, definire il problema, trovare delle soluzioni, valutarle, sceglierne una e decidere come realizzarla.”¹²

Il processo risulta chiaro, ma l'esecuzione è diversa a seconda della situazione particolare che si presenta e dei vari possibili modelli da applicare per raggiungere una corretta soluzione.

“Per ogni possibile soluzione dei problemi, i membri devono ottenere le informazioni di cui hanno bisogno per risolvere il problema presente e, allo stesso tempo, mettere insieme tutto questo materiale per trovare in maniera adeguata una possibile soluzione.”¹³

Nel corso di tutte le fasi di soluzione dei problemi è importante avere una buona capacità di comunicazione per entrare in contatto con le altre persone allo scopo di acquisire informazioni, scambiare idee, discutere esperienze e opinioni che sono necessari e per portare a termine con successo il processo.

Le fasi di soluzione dei problemi

I problemi hanno bisogno di una soluzione, non possono rimanere irrisolti o senza una possibile via d'uscita. La metodologia del *Cooperative Learning* distingue varie fasi nel processo di soluzione dei problemi.

– *Condizioni iniziali*: la soluzione dei problemi in un gruppo esige che tra i membri esista un'interdipendenza positiva, cioè un interesse comune verso la soluzione che si

pensa di raggiungere, una collaborazione reciproca, una condivisione delle risorse e un atteggiamento di fiducia. Se sono presenti queste caratteristiche, allora si può passare a cercare le soluzioni dei problemi.

– *Identificare e definire il problema in questione*: in questa fase si chiede che i membri del gruppo evitino di esprimere un giudizio di valore, non anticipino la soluzione, ma definiscano il problema e si accertino della volontà comune di risolverlo.

– *Raccogliere informazioni*: è la fase di raccolta del materiale sul quale discutere e analizzare la possibile soluzione del problema presentato. È meglio avere a disposizione la maggiore quantità di informazioni per poter arrivare a una definizione (o a un'eventuale ridefinizione) adeguata del problema. L'informazione povera lascia molte alternative di soluzione inesplorate.

– *Formulare possibili soluzioni*: il problema deve essere chiaramente definito e le informazioni valide devono essere organizzate con cura per essere capite in forma semplice. È molto importante valutare tutte le alternative con i vantaggi e gli svantaggi che presentano prima di prendere una decisione finale. Tutto questo ha bisogno di creatività, di pensiero divergente e di capacità di presentare adeguatamente gli aspetti fondamentali delle possibili soluzioni.

– *Decidere la soluzione da utilizzare*: alla fine del processo il gruppo seleziona una soluzione adeguata del problema presentato e che ritiene realisticamente possibile da realizzare. Un fatto che è necessario avere presente durante tutto il processo è che nella presa di decisione ha bisogno del consenso. ■



¹ D.W. Johnson, *Reaching Out: interpersonal effectiveness and self-actualization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 4th ed., 1990, p. 108.

² M. Comoglio, M. Cardozo, *Insegnare e apprendere in gruppo*, LAS, Roma 1996, p. 78.

³ D.W. Johnson, *op. cit.*, p. 113.

⁴ M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 87.

⁵ M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 97.

⁶ M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 98.

⁷ M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 106.

⁸ D.W. Johnson, F.T. Johnson, *Joining together. Group theory and group skills*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994, p. 333.

⁹ M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 110.

¹⁰ Cfr. D.W. Johnson, F.T. Johnson, *op. cit.*, 1994, p. 357; D.W. Johnson, *op. cit.*, 1990, p. 238.

¹¹ Cfr. M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 116.

¹² M. Comoglio, M. Cardozo, *op. cit.*, p. 118.

¹³ D.W. Johnson, F.T. Johnson, *op. cit.*, p. 145.