

RENZO CARLI

FENOMENOLOGIA DELL' ADATTAMENTO SOCIALE

1. PREMESSA – 2. LE MOTIVAZIONI AL RAPPORTO SOCIALE: LA SICUREZZA AFFETTIVA; IL BISOGNO DI AFFILIAZIONE; L'ESERCIZIO DEL POTERE; LA MOTIVAZIONE AL SUCCESSO - 3. IL PROCESSO DI SOCIALIZZAZIONE NELLA TEORIA PSICOANALITICA - 4. L'ORGANIZZAZIONE SOCIALE: LA COESIONE DIPENSIVA; IL CONFLITTO ISTITUZIONALIZZATO; IL SISTEMA DI INTERDIPENDENZA.

1. PREMESSA

L'adattamento sociale può essere considerato come una delle più importanti modalità di espressione dello sviluppo psichico dell'individuo. Si può infatti analizzare ogni variabile dello psichismo individuale come una funzione di adattamento all'ambiente, ed in particolare a quell'aspetto della realtà ambientale che implica un rapporto sociale. Ciò in considerazione del fatto che l'unità di analisi della psicologia è il comportamento dell'individuo e che tale comportamento non è isolabile dal contesto delle relazioni sociali all'interno delle quali esso si realizza.

Possiamo ora chiederci cosa si intende per "adattamento sociale". Le risposte sono le più disparate e riguardano sia la definizione del processo di adattamento che la considerazione del contesto sociale.

Per quanto riguarda l'adattamento, tutta una serie di correnti di pensiero e di ricerca si fondano sul significato che nel linguaggio comune si dà a questo termine, inteso come adeguamento formale alle norme, agli standard comportamentali richiesti dalla cultura ambientale di appartenenza. Un individuo è "adattato" se risponde con il suo comportamento alle richieste del suo ambiente, se riesce ad anticipare i modelli attesi dalla struttura sociale. Siamo ad una concezione "statistica" dell'adattamento inteso come comportamento prevalente nel gruppo sociale considerato; concezione che implica pericolosamente un blocco delle dinamiche di cambiamento e di creatività. Siamo ad una analisi valutativa del comportamento sociale che risponde alla domanda del "come" una persona agisce, attraverso modelli apparentemente descrittivi ma che in realtà si basano su profonde esigenze di valutazione al fine di compensare l'angoscia provata nei confronti dei processi di innovazione. È il caso della scuola in cui l'allievo "adattato" è colui che si adegua alle aspettative degli insegnanti in un processo ripetitivo delle norme convalidate dall'esperienza passata, ed in cui lo stesso processo avviene da parte degli insegnanti nei confronti della cultura sociale in cui operano; è il caso del mondo del lavoro in cui le diverse componenti sono adattate se si dimostrano in linea con le norme precostituite dell'organizzazione produttiva.

Da un lato, quindi, esiste in questa prospettiva il comportamento adattato, a cui si contrappone il "disadattamento" come deviazione dalle norme di riferimento; nei confronti di quest'ultimo fenomeno sociale si prospettano conseguentemente tutta una serie di iniziative terapeutiche, formative, educative, pedagogiche volte al "riadattamento", ispirate il più delle volte ai postulati del condizionamento sociale.

È ancora possibile considerare in questi termini la fenomenologia dell'adattamento sociale?

La risposta è decisamente negativa, se si considerano l'elevato gradiente evolutivo presente attualmente nell'interazione sociale, il continuo e veloce cambiamento nelle modalità di rapporto tra individui, la spinta innovativa che caratterizza le moderne organizzazioni sociali, in tutti i settori ed a tutti i livelli.

La risposta è negativa, soprattutto, se si analizza la fenomenologia dell'adattamento sociale sotto una prospettiva psicologico-dinamica in cui acquisisce valore non tanto la descrizione del "come" avviene il processo in questione, bensì del "perché" si realizzano le vane modalità di adattamento. In quest'ultimo caso si attenuerà l'importanza del classificare il comportamento sociale lungo i parametri dell'adattamento-disadattamento; acquisterà valore, di contro, l'elaborazione di modelli interpretativi del comportamento adattativo, fondati sull'analisi delle *motivazioni* che agiscono come base energetica del comportamento, dei *processi di decisione* in base ai quali si giunge all'azione comportamentale, delle *modalità di sviluppo* dell'organizzazione sociale.

È possibile in questo modo individuare una vita dell'individuo e della sua psicologia in funzione delle sue relazioni con gli "altri" e con i gruppi, e di definire parallelamente tali relazioni analizzando le modalità con cui

esse sono vissute e percepite da parte degli individui. Con lo studio dell'adattamento, in altri termini, si descrive e si interpreta un processo di natura psicosociale che interessa nella sua dinamica evolutiva, a livello individuale o di gruppo, più che nei suoi esiti, valutati secondo le attese proprie della cultura sociale di riferimento. Problematica è anche la considerazione del contesto sociale e della sua influenza sulla fenomenologia dell'adattamento.

Per molto tempo si è discusso sulla contrapposizione di dottrine "individualiste" che postulano lo studio della fenomenologia psicologica dell'individuo senza far riferimento ai fattori sociali, e di dottrine fondate sul "determinismo sociale" che considerano al contrario l'espressione psicologica individuale come una risultante del contesto sociale all'interno del quale avviene il processo di adattamento. La moderna psicologia sociale tende ad integrare queste due modalità di analisi e ad individuare i fattori di interdipendenza esistenti tra adattamento individuale e struttura sociale.

Lo scopo di questo contributo è quello di delineare le modalità dello sviluppo adattativo dell'individuo, tenendo conto delle influenze ambientali; ed in una seconda parte di descrivere la struttura dell'organizzazione sociale sulla base delle modalità individuali di partecipazione e di interazione all'interno della stessa organizzazione.

2. LE MOTIVAZIONI AL RAPPORTO SOCIALE

Lo scopo di questo paragrafo non è tanto quello di esporre una descrizione completa, esauriente dei diversi modelli motivazionali posti dai vari Autori della letteratura psicodinamica e psicosociale per descrivere il comportamento sociale; più limitatamente, ci si propone di considerare la genesi delle strutture motivazionali fondamentali a partire da una analisi dei processi di adattamento che caratterizzano, nell'arco dei primi anni di vita dell'uomo, le prime e fondamentali esperienze sociali dell'individuo.

La vita evolutiva è infatti una esemplificazione ottimale sia delle modalità tipiche di adattamento sociale dell'uomo, che dei processi dinamici in base ai quali si fondano le diverse strategie di adattamento sociale. Analizziamo in una sequenza temporale le esperienze relazionali che il bambino effettua con le figure significative dell'ambiente familiare; potremo così risalire alla genesi delle più importanti componenti motivazionali che sostengono il comportamento sociale.

a) *La sicurezza affettiva. Il bisogno di affiliazione.*

La prima esperienza di relazione sociale del bambino deriva dal suo rapporto con la figura materna. Tale rapporto è caratterizzato da un reciproco e profondo *esclusivismo affettivo*, giustificato dal fatto che la figura materna, nel primo periodo della vita, riveste una funzione insostituibile e fondamentale ai fini della sopravvivenza del bambino.

La madre, in altri termini, garantisce la gratificazione dei bisogni biologici fondamentali, esaurisce il campo percettivo del bambino, con le sue capacità di regressione si pone ad un livello di efficienza nella comunicazione con il bambino che nessun'altra componente ambientale sa raggiungere.

Parallelamente il bambino sperimenta, nel rapporto con la figura materna, una situazione di profonda e totale dipendenza. Tale stato di dipendenza può essere accettato senza ansietà soltanto se l'oggetto da cui si dipende viene percepito come "buono". se esso garantisce una sua continua potenzialità gratificante; da ciò il primo problema "sociale" del bambino, quello di esperire e di verificare la positività affettiva dell'oggetto su cui si centra la propria dipendenza, sia sotto l'aspetto della gratificazione (ricercare le esperienze piacevoli) che sotto quello della rassicurazione (sfuggire le esperienze spiacevoli).

È importante sottolineare che, in questa fase dello sviluppo evolutivo, lo stato di dipendenza profonda e totale induce nel bambino una ricerca continua dei "segnali" ambientali a valenza gratificante o rassicurante. Il bambino, in altri termini, appare sensibile prevalentemente alla presenza dei segnali affettivi positivi; la privazione di tali segnali viene percepita non tanto come assenza, quanto invece come presenza di un segnale negativo.

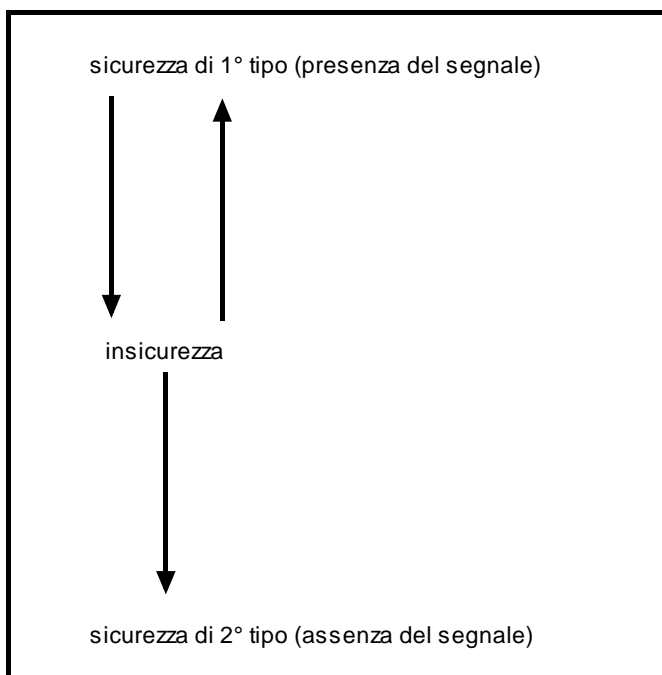
Da ciò la necessità di ricevere, di momento in momento, una conferma alla propria capacità di evocare la risposta positiva della madre, e quindi dell'ambiente. Tale bisogno di "presenza del segnale" gratificante o rassicurante deriva dall'insicurezza affettiva propria dello stato di dipendenza che caratterizza tale esperienza primaria di relazione sociale. È come se il bambino, in questa particolare fase del suo sviluppo, dicesse:

“l’ambiente può essere negativo nei miei confronti, a meno che esso non mi dimostri continuamente il contrario”.

Da ciò nasce il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare il legame affettivo positivo con l’altro” nella propria interazione sociale; quel bisogno che D. Mc Clelland ha chiamato *need for affiliation*; esso appare profondamente collegato con la dinamica relazionale sopra descritta e può essere interpretato come la manifestazione di una ricerca incessante di rassicurazione sulle proprie capacità di evocare reazioni ambientali positive sotto il profilo affettivo; come bisogno di rendere massimamente probabile, all’interno di un atteggiamento di “dipendenza affettiva”, la positività delle reazioni comportamentali altrui nei propri confronti.

Il superamento di questa fase evolutiva consiste in una esperienza di crisi della sicurezza affettiva basata sulla presenza continua e rassicurante del segnale affettivo positivo: ciò avviene quando le figure significative dell’ambiente del bambino, ed in particolare la figura materna, sanno tollerare l’ansietà loro derivante dalla crisi della fiducia nel bambino, e sono in grado di sottoporlo a momentanee e ripetute “assenze di conferma della positività affettiva”, compensate poi da un “ritorno” gratificante o rassicurante; quando la madre si allontana dal bambino, per ritornare a lui nel momento in cui la sua “presenza” è necessaria, o quando la sua “assenza” diventerebbe troppo ansiogena per il bambino stesso.

Si realizza in tal modo una ripetuta esperienza di passaggio dalla sicurezza basata sulla presenza del segnale affettivo positivo (*sicurezza di 1° tipo*) ad uno stato di insicurezza temporaneo, reversibile iterativamente alla sicurezza primaria. Questo “esercizio” di relazione sociale induce gradualmente nel bambino uno stato di sicurezza affettiva profondamente diverso da quello descritto più sopra (*sicurezza di 2° tipo*):



Infatti il progressivo procedere di questa esperienza di allontanamento - ritorno della madre, di sicurezza - insicurezza - sicurezza, permette lo strutturarsi nel bambino della “fiducia nel ritorno” dell’oggetto gratificante o rassicurante. Viene così sperimentata una capacità di attesa sempre più lunga del segnale affettivo positivo, la capacità cioè di rimandare l’esperienza gratificante senza sperimentare l’angoscia.

Si giunge in tal modo ad una *automatizzazione* del proprio bisogno affiliativo, ad una capacità di accettazione dell’*assenza del segnale*, non più sostanziata di fantasmi allucinatori negativi. E come se il bambino a questo punto dicesse: “l’ambiente sarà positivo nei miei confronti, *a meno che* esso non mi dimostri il contrario”.

Questo atteggiamento di sicurezza automatizzata, in cui la relazione affettiva positiva è data come scontata da parte del bambino, corrisponde alla *fiducia di base* descritta da Erixson.

Si è detto, in precedenza, che tale processo evolutivo corrisponde ad una automatizzazione del bisogno

affiliativo: ciò significa che la relazione sociale non è più basata sulla rilevazione della “presenza” del segnale gratificante, quanto invece sulla accettazione dell’ “assenza” di segnali negativi che hanno perso la loro valenza ansiogena. In questo caso, di conseguenza, l’esperienza frustrante non è più riferibile ad una “presenza” di un oggetto negativo, reale o fantasmaticizzato, quanto invece all’ “assenza di assenza” dello stesso segnale negativo, poiché il segnale positivo è dato come scontato, e probabilitizzato come continuamente presente.

L’instaurarsi di questo processo di automatizzazione della dinamica affettiva, è molto importante nell’interazione sociale, poiché consente di porre la base sulla quale si sviluppano i processi di comunicazione, di presa di decisione e di ricerca del consenso; se così non fosse, la relazione sociale sarebbe fondamentalmente volta alla verifica reciproca della positività affettiva, della potenzialità gratificante o rassicurante dell’ambiente all’interno del quale si sperimenta la relazione stessa. In tal caso, la presenza prevalente del bisogno affiliativo nella interazione, e l’atteggiamento di dipendenza ad esso conseguente condizionerebbero in modo esplicito l’organizzazione sociale, conferendole quelle caratteristiche che verranno descritte in seguito.

b) *L’esercizio del potere.*

La progressiva autonomizzazione del bambino, sotto l’aspetto affettivo, gli consente una più ampia esperienza con la realtà sociale, a cui corrisponde una sua aumentata capacità di interazione, conseguenza soprattutto dello sviluppo motorio da un lato, del linguaggio dall’altro.

Parallelamente si nota un maggiore *realismo* nel rapporto con l’ambiente; sotto il profilo sociale ciò può essere descritto come una esperienza di limitazione delle proprie capacità di potere, di influenzamento, di manipolazione della realtà.

La dipendenza totale, caratteristica della prima fase evolutiva, si accompagnava infatti ad un sentimento di *onnipotenza* che il bambino sperimentava nel suo rapporto con la figura materna. In una fase successiva tale onnipotenza viene fortemente limitata con l’intervento della figura paterna nell’interazione familiare, figura che riassume in sé due caratteristiche molto importanti per la comprensione della dinamica relazionale in analisi: la figura paterna è percepita infatti, contemporaneamente, come *figura autoritaria* e come *oggetto di competitività*. Il padre è autorità sia per il ruolo normativo che egli elettivamente assume nell’interazione familiare, come anche in conseguenza del fatto che tutto l’ambiente tende a conferirgli tale caratteristica; è in particolare la madre che utilizza il ruolo autoritario del padre nella sua relazione con il figlio. Tale caratteristica “autoritaria” si esprime con la capacità che ha il padre di determinare, di limitare, di condizionare il comportamento del bambino: la persuasione, il comando, la punizione, il giudizio valutativo, la manipolazione, la permissività sono da un lato comportamenti utilizzati per “l’educazione” dei figli, ma sono nel contempo manifestazioni esplicite del potere conferito socialmente al padre, potere esercitato di volta in volta con diverse modalità.

La figura paterna è nel contempo oggetto di competizione, poiché viene percepita dal bambino come una limitazione all’esclusivismo nei suoi rapporti affettivi con la madre, all’interno di quel processo dinamico descritto da Freud come complesso edipico. La prima esperienza competitiva è, quindi, vissuta nei confronti di una figura ambientale rivestita di connotazioni autoritarie. Ciò può spiegare la genesi, nel bambino, del *need for power*, descritto da McClelland come bisogno di condizionare, di determinare il comportamento dell’ “altro” nella relazione sociale: tale modalità di interazione del bambino, legata alla dinamica del potere, appare infatti come la più adeguata ed efficiente per agire la propria competitività nei confronti della figura paterna percepita come autorità.

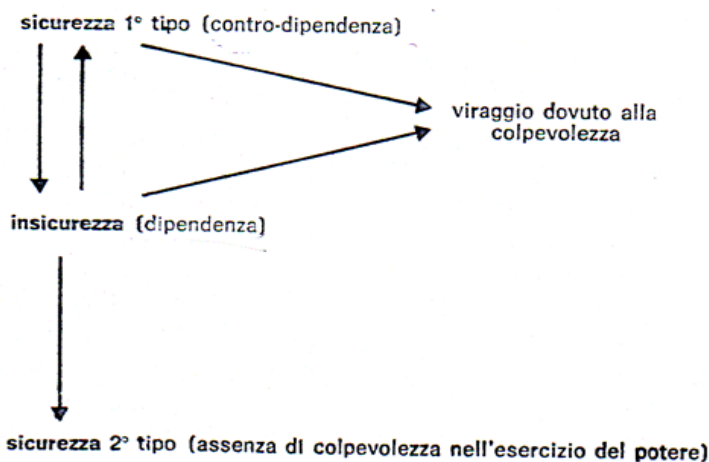
Il bisogno di potere, quindi, è alla base del rapporto sociale con la figura paterna, in alternativa con la strategia affiliativa più sopra descritta nel rapporto con la figura materna.

A questo proposito si può notare che la potenziale minaccia percepita dal bambino nella figura paterna lo pone in una situazione di conflitto ambivalente. Da un lato, infatti, egli può essere motivato a strutturare un rapporto di dipendenza dal padre o dalla coppia parentale al fine di garantire la positività del suo rapporto affettivo con l’ambiente: è il caso del bambino che “promette di non fare più” ciò che ha suscitato reazioni punitive nei suoi confronti e che in tal modo recupera una relazione affettiva che era stata temporaneamente interrotta. Ma l’assunzione di tale atteggiamento dipendente può suscitare profondi sentimenti di colpevolezza, nella misura in cui la rassicurazione affettiva viene “pagata” con un blocco del proprio sviluppo di autonomizzazione e con l’accettazione passiva di un processo alienante. Si può verificare, come reazione a tale sentimento di colpevolezza, un brusco viraggio verso comportamenti reattivi, verso atteggiamenti di “contro-dipendenza”, di

aggressività tendenti ad avvalorare l'autonomia del bambino nei confronti dell'ambiente: è il caso in cui il bambino "provoca" le figure parentali con comportamenti aggressivi, rifiutando l'obbedienza formale, ricercando ciò che è "proibito" ed ignorando tutto ciò che è "desiderabile" da parte delle strutture autoritarie.

Anche in questo caso può subentrare un sentimento di colpevolezza, derivante dalla reazione sanzionante che è suscitata, nell'ambito familiare come anche nel più vasto ambiente sociale, dalle reazioni aggressive proposte dal bambino nei confronti di una autorità che possiamo chiamare, con Max Weber, "carismatica". Da ciò un nuovo viraggio alla dipendenza, e così via in un progressivo alternarsi di questa dinamica la cui economia può essere indicata nel bisogno che il bambino ha di rassicurarsi sulle proprie capacità di esercitare il potere come strumento di competizione nei confronti dell'autorità.

Siamo ancora una volta di fronte ad un processo di progressiva automatizzazione delle modalità di interazione sociale:



La sicurezza di 1° tipo, nell'ambito della tematica inerente il potere, è basata sulla necessità di verificare continuamente le propria capacità di influenzamento, di condizionamento del comportamento dell' "altro", percepito come competitore.

Quando la motivazione al potere si esplica con tale modalità, l'individuo è indotto a fondare la propria sicurezza sulla rilevazione, nell'ambiente, degli esiti desiderati del proprio comportamento volto all'esercizio del potere; egli funziona in base al rilievo di "presenza" del segnale gratificante il proprio bisogno di influenzamento; è vincolato profondamente a questo bisogno di dimostrare a se stesso ed agli altri le proprie capacità di competere con l'ambiente percepito come autoritario.

L'automatizzazione della motivazione al potere comporta, di contro, una strategia basata sulla "assenza" di segnali negativi in ordine a tale capacità. L'individuo, in tal caso, dà come scontata la propria adeguatezza all'interazione sociale nell'ambito del potere; l'esperienza competitiva ed il progressivo alternarsi di atteggiamenti contro-dipendenti - dipendenti consente lo strutturarsi di quella dimensione psichica chiamata da Erikson autonomia. L'esercizio del potere non è più, nel caso della sicurezza di 2° tipo, finalizzato ad uno scopo difensivo, di rassicurazione personale; potrà, di contro, caratterizzare l'interazione sociale dell'individuo qualora tale modalità di rapporto abbia degli scopi di natura funzionale nell'ambito del rapporto stesso.

c) *La motivazione al successo.*

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate quelle componenti motivazionali al rapporto sociale che implicavano la relazione rispettivamente con la figura materna e con le due figure parentali.

Si può parlare nel primo caso di *relazione diadica*, in cui è più facile che venga messa in gioco la tematica affettiva, di natura affiliativa; nel secondo caso di *relazione triadica*, che richiama la situazione edipica con i suoi problemi di competitività e di fondazione dell'autonomia grazie all'elaborazione maturativa della tematica del potere.

In una successiva fase dello sviluppo maturativo del bambino, nell'ambito dell'adattamento sociale, si verificano alcune interessanti esperienze all'interno di una *relazione di gruppo*, qualitativamente diverse dalle due precedentemente descritte: è il caso della relazione fraterna all'interno della struttura sociale familiare o della relazione con i compagni nell'esperienza scolastica, o della relazione ludica.

Ciò che caratterizza tale ulteriore esperienza sociale può essere così riassunto:

- 1) il bambino ha una relazione di competitività con "altri" che sono pari a lui; tale competitività ha per oggetto di riferimento la norma rappresentata da una struttura di autorità: la coppia parentale nel caso della relazione fraterna, l'insegnante nel caso della relazione scolastica, il leader del gruppo nel caso della relazione ludica;
- 2) la competitività è finalizzata ad uno *scopo produttivo*; tale produttività, valutata dall'autorità, diviene la norma del gruppo, che costituisce un modello in base al quale si strutturano precisi sistemi di gratificazione e di sanzionamento.

In questa fase evolutiva, quindi, il bambino affronta il duplice problema della verifica delle proprie capacità realizzative e produttive da un lato, della competizione con i "pani", con la figura fraterna dall'altro.

Dalla positività di tale esperienza, dal grado con cui vengono riconosciute le sue capacità produttive, dipende la fondazione dell'iniziativa (Erikson) e la strutturazione di una valida identità sociale da parte del bambino. Anche in questa fase dell'adattamento sociale, la motivazione prevalente nel rapporto (il *need for achievement*), si pone inizialmente come bisogno di assicurazione sulle proprie capacità personali, e spinge ad una ricerca di conferma positiva nell'ambiente; anche in questo caso, cioè, si ha una fase iniziale (sicurezza di 1° tipo) in cui la soddisfazione del bisogno si realizza con una verifica nella realtà ambientale della positività delle proprie *performances* produttive; come se la mancanza di tale feed-back rassicurante corrisponda ad una verifica negativa delle proprie capacità. Da ciò il bisogno di provare, di sondare continuamente le proprie possibilità realizzative in un contesto competitivo, nel timore del fallimento di tali tentativi (*Achievement* "negativo" di Mc Clelland).

La successiva automatizzazione della motivazione alla realizzazione, con il passaggio (sicurezza 1 tipo - insicurezza - sicurezza 2° tipo), consente lo strutturarsi di comportamenti funzionalmente volti al successo, espressione di un avvenuto consolidamento, a livello dell'individuo, della fiducia nelle proprie capacità personali. Si attenuano di conseguenza gli spunti competitivi e si accentua il valore collaborativo della esperienza sociale volta alla produttività.

La cooperazione, infatti, più che la risultante di un generico quanto difficile volontarismo, appare piuttosto come l'esito di una automatizzazione del *need for achievement*, di una fiducia profondamente percepita nelle proprie capacità realizzative, e quindi in un'azione comportamentale messa in atto sulla base di una elevata probabilizzazione del successo (*Achievement* "positivo" di Mc CLELLAND).

3. IL PROCESSO DI SOCIALIZZAZIONE NELLA TEORIA PSICOANALITICA

Fino a questo punto si è visto che il comportamento dell'uomo, da un punto di vista psicologico, non può essere analizzato se non nel rapporto del soggetto con l'"altro", con il suo ambiente sociale. Ma tale analisi della evoluzione motivazionale, in ordine ai processi di adattamento sociale, si presta ad una critica molto importante: il modello di Mc Clelland, così come i modelli di Freud e di Erikson poi, propongono una analisi dei rapporti fra individui e, come afferma Alberoni, "il sociale è sempre studiato come frutto di relazioni fra individui isolati. Il disagio che si prova di fronte alle costruzioni psicoanalitiche dei fenomeni sociali deriva dal fatto che i meccanismi e le relazioni studiate presuppongono in realtà quelle formazioni che esse devono spiegare. Tutta la teoria psicoanalitica è rimasta una teoria delle relazioni interpersonali".

In effetti la teoria freudiana sulla genesi del sociale basata essenzialmente sull'interazione di due processi di identificazione da parte del soggetto, il primo con il padre - aggressore, il secondo con il fratello - competitore sembra fondare la relazione sociale su un rapporto interpersonale, dando come scontata la relazione diretta tra tali meccanismi difensivi e l'ulteriore sviluppo della socializzazione da parte dell'individuo.

Con il modello proposto nel presente lavoro si è cercato, d'altro canto, di analizzare e di esporre la genesi dinamica di quelle motivazioni al rapporto sociale che nei modelli tradizionali sono date come presenti

nell'uomo in base ad un modo di procedere di chiara impronta behaviouristica. Così facendo, si è potuto notare che lo sviluppo dei tre ordini motivazionali esaminati comporta sempre una duplice fase evolutiva: in un primo momento si rileva che la motivazione nasce dal bisogno di rassicurazione, rappresenta di fatto una situazione di insicurezza e si manifesta con la ricerca "di presenza" di quei segnali positivi dell'ambiente che sono investiti di significato rassicuratorio; in una seconda fase, invece, l'automatizzazione della motivazione comporta nel soggetto una modalità di funzionamento in base ad "assenza" di segnali negativi ed è indicante di una stabile acquisizione di fiducia dell'individuo sulle proprie capacità personali, in ordine alle diverse motivazioni di volta in volta analizzate.

Siamo di fronte, in altri termini, ad una prima fase improntata in chiave narcisistica, e ad una fase successiva in cui la sicurezza "automatizzata" raggiunta dal soggetto gli consente una maggiore disponibilità alle stimolazioni proprie dell'ambiente sociale. Con il raggiungimento di questa seconda fase, l'individuo è in grado di sensibilizzarsi e quindi di affrontare le problematiche ulteriori che gli si presentano lungo il suo iter evolutivo. Così la relazione affiliativa diadica con la figura materna è in un primo momento caratterizzata da una posizione profondamente narcisistica del bambino, il quale non considera la madre come "altro", bensì come oggetto di desiderio non separato da sé, come strumento per la gratificazione dei propri bisogni fondamentali per la sopravvivenza. Ciò giustifica l'esaurirsi del rapporto sociale del bambino in questa relazione diadica con la figura materna, l'esperienza di onnipotenza implicita in tale rapporto e l'atteggiamento di totale dipendenza che la sostanzia.

La teoria kleiniana, ripresa in modo completo e chiarificante da Fornari, consente la comprensione del momento evolutivo fondamentale in tale dinamica della motivazione affiliativa. Da un lato lo sviluppo percettivo del bambino rende sempre più difficile i meccanismi schizoparanoidei, in base ai quali l'assenza della madre diviene presenza di una madre cattiva fantasmaticamente esternalizzata, e comporta di conseguenza una progressiva oggettualizzazione della madre come figura unica da cui dipende la vita del bambino stesso; ciò si esprime con la crisi depressiva, in cui il bambino assume su di sé gli impulsi aggressivo - distruttivi nella misura in cui questi ultimi non sono più orientabili verso la madre, oggetto buono che deve essere "salvato". Ma ciò comporta anche una prima e profonda distinzione fra sé e la madre: con la crisi depressiva si ha anche il primo rapporto oggettuale. In secondo luogo, si può notare che il superamento della crisi depressiva è possibile grazie alle capacità riparative della madre, che non raccoglie le aggressioni sadiche del bambino, ma sa comunicargli la propria accettazione; è quel passaggio iterato e reversibile: sicurezza 1° tipo - insicurezza che progressivamente favorisce lo strutturarsi della fiducia di base, la sicurezza nelle proprie capacità di evocare reazioni affettive positive nell'ambiente.

Solo uno sviluppo armonico di questa problematica consente al bambino di allargare il proprio orizzonte sociale, non più alla madre bensì alla coppia parentale presa nel suo insieme. Così nasce la tematica edipica. È importante sottolineare con Alberoni come il conflitto edipico non si debba analizzare soltanto come rapporto conflittuale con il padre, ma soprattutto come relazione con la coppia di padre e madre: "è dalla relazione fra i due, infatti, dal loro essere insieme e d'accordo che dipende la vita del bambino"

La tematica edipica, quindi, sorge come reazione ad una percezione sociale già strutturata, e non su una base eminentemente interpersonale. La "scissione" della coppia parentale, l'investimento sulla madre delle proprie pulsioni libidiche e sul padre delle pulsioni aggressive è la risultante ancora una volta di meccanismi schizoparanoidei; in particolare il bambino proietta ed esternalizza sul padre il proprio istinto di morte. È importante rimarcare la genesi dei meccanismi schizoparanoidei che operano la scissione all'interno della coppia parentale; ancora Alberoni afferma: "la distruzione originaria si rivolge verso la coppia che viene vissuta come minacciosa per il sé in quanto i due termini non si danno come separati".

Tale constatazione è, a nostro modo di vedere, di fondamentale importanza per la comprensione dei processi genetici dell'adattamento sociale: la prima percezione di un collettivo avviene senza una differenziazione tra i singoli componenti del gruppo, e ciò ha un chiaro significato minacciante poiché pone il soggetto in una possibile situazione di *estraneità*; la scissione operata fantasmaticamente in "madre buona" e "padre cattivo" (nel caso del bambino di sesso maschile) consente da un lato il ritorno rassicurante alla relazione totale con la madre, dall'altro favorisce la polarizzazione sul padre di dimensioni costrittive, che minacciano tale relazione diadica primaria. Ancora una volta, d'altro canto, è *la realtà*, con il suo porsi oggettivo nella vita emotiva dell'individuo, che interrompe i processi schizoparanoidei: non è tanto il padre l'elemento frustrante, quanto la relazione sociale esistente tra padre e madre; sarà quindi questa relazione l'oggetto dei processi riparativi che sostanzieranno la *crisi depressiva edipica* susseguente alla fase schizoparanoidea.

Questa ipotesi interpretativa dell'edipo consente di spiegare il riproporsi della medesima problematica nelle successive esperienze sociali dell'individuo: gli "altri", i gruppi, le strutture o le organizzazioni sociali con i quali di volta in volta il soggetto potrà interagire, potranno essere percepiti come "coppia parentale" diffusa, in cui investire la propria ambivalenza: i meccanismi schizoparanoidei si potranno riproporre come espressione regressiva, e potranno ritrovare individui o sottogruppi con i quali instaurare un rapporto di totale esclusivismo affettivo, a patto di poter investire su altri individui o sottogruppi la propria istintualità aggressiva.

La tematica del potere, quindi, sorge all'interno di una posizione schizoparanoidea e si manifesta per quelle componenti sociali nei confronti delle quali vengono proiettate le proprie istanze di morte.

Ciò che differenzia il processo diadico primario dal processo di socializzazione è però fondamentale: nel primo caso infatti i meccanismi di scissione schizoparanoidea avvenivano su una base puramente fantasmatica: era "l'assenza" del segnale positivo che veniva presentificata allucinatoriamente come "presenza" del segnale negativo. L'individuazione della madre come oggetto globale ed unico è la conseguenza di un graduale incremento realistico nei processi percettivi. Non è così nel rapporto sociale, dove la proiezione fantasmatica persecutoria può essere sostenuta da una presenza fattuale di una delle componenti sociali con le quali ci si pone in relazione.

La prima esperienza sociale quindi, profondamente collegata con la tematica del potere, pone l'individuo in una situazione "perdente", poiché non è possibile distruggere la proiezione della propria aggressività, investita questa volta non più su un fantasma ma su una struttura oggettuale del proprio ambiente. Le due alternative che si pongono all'individuo, descritte nel paragrafo precedente come modalità di interazione sociale nella fase edipica, erano la contro-dipendenza e la dipendenza. Quest'ultima esprime il tentativo di ripristinare la relazione diadica già superata ed è quindi una modalità profondamente regressiva; in tal senso colpevolizzante, poiché rimette in causa tutto l'iter maturativo implicante la tematica impotenza - onnipotenza. La contro - dipendenza, parallelamente, tende ad esprimersi come distruzione dell'autorità, come rivolta contro il padre ed in tal senso suscita la reazione negativa ambientale, sottoponendo l'individuo alla esperienza dei propri limiti, dell'impossibilità di realizzare in modo totale ed immediato ciò che si desidera.

Questa scissione dell'ambivalenza originaria nei confronti della coppia parentale, questo impegno dell'aggressività in una lotta di potere con le strutture sociali investite di autorità in base alle dinamiche proiettive paranoidee, possono non risolversi qualora la struttura ambientale non sappia superare, in chiave riparatoria, questa situazione ma contrapponga ai tentativi del bambino un atteggiamento punitivo e repressivo. In tal caso si può realizzare in quest'ultimo una istituzionalizzazione della contro - dipendenza: l'oggetto su cui canalizzare la propria aggressività viene investito di connotazioni realistiche ed in tal modo il mancato superamento della problematica inerente il potere comporta anche un importante e grave arresto nel processo maturativo di socializzazione. Infatti la fissazione del soggetto su una modalità di esercizio del potere fondata sulla sicurezza di 1° tipo impedisce il restaurarsi dell'unità primitiva della coppia parentale, e di conseguenza blocca ogni possibile rapporto sociale fondato sulla realtà. Al di là della relazione parentale, ciò significa nello sviluppo futuro dell'individuo l'impossibilità di percepire gli "altri" come membri di un gruppo e di porre la propria attenzione sul *rapporto* con loro; si tenderà, di contro, a proporre la propria relazione secondo le modalità già in precedenza analizzate e proprie dell'interazione diadica, suddividendo l'ambiente in potenziali amici o nemici, fondando il proprio rapporto sociale alternativamente su una delle due risultanti dell'ambivalenza: l'amore possessivo o l'ostilità.

Ritorniamo ora alle modalità risolutive dell'impasse derivante dai meccanismi schizoparanoidei: nella fase del rapporto diadico si è già detto che la soluzione deriva dalla progressiva percezione della madre come oggetto unico, fondata su un maggiore realismo percettivo; in altri termini sull'insorgere del test di realtà. Nella fase edipica la soluzione che reintegra la coppia parentale e consente il rapporto sociale deriva dallo strutturarsi del *test di realtà sociale*, fondato a sua volta non tanto su una evoluzione percettiva quanto su una aumentata capacità di comunicazione e di scambio di informazioni. La comunicazione, infatti, comporta per il bambino una accettazione del rapporto *tra* i genitori, all'interno della coppia parentale, e nel contempo del rapporto esistente tra sé e la coppia stessa, nei confronti della quale si porranno i problemi di interazione e di adattamento sociale. Ma comunicare significa da un lato ritrovare una dimensione ideale sulla quale convogliare le proprie tensioni affettive ed alla quale partecipare insieme con gli altri, e nel contempo significa porre le basi per il processo di cambiamento. La comunicazione, a livello della relazione interpersonale o di gruppo, può avvenire, infatti, quando siano percepite le differenze reciproche da parte dei diversi componenti dell'organizzazione sociale e

quando tali differenze siano accettate come stimolo reciproco al cambiamento e non come elemento che condiziona il conflitto e la tensione nel rapporto. La comunicazione non può realizzarsi quando si ha una identificazione fusionale primaria tra i componenti del gruppo, identificazione basata sull'annullamento reciproco delle proprie individualità e sulla coesione difensiva: in questo caso la comunicazione è percepita come una minaccia alla coesione difensiva raggiunta, come una possibile fonte di alterità e quindi come una causa di conflitto.

Ancora una volta, tale situazione è riconducibile ai meccanismi schizoparanoidei proposti dal modello kleiniano: chi è "eguale a me" può essere inserito in un rapporto diadico primario, fondato sull'amore possessivo e sulla dipendenza, privo di comunicazione, basato unicamente sull'adesione affettiva all'unità come "momento magico" di consonanza; si ha così l'unità della folla (La Senne), la fusione degli amanti ottocenteschi (Pagés), la coesione delle strutture sociali fondate unicamente sull'adesione acritica all'ideale o sulla accettazione incondizionata del leader carismatico. In tal caso si nega ogni problema di alterità, e si nega di conseguenza la complessa dinamica del potere intrinseco ad ogni relazione sociale.

Chi è "diverso da me" può avere con me soltanto una relazione basata sulla ostilità, sulla aggressività, sulla negazione; l'accettazione della diversità all'interno di un rapporto affettivo positivo implicherebbe, altrimenti, il riconoscimento dei propri limiti, delle proprie carenze ed evocherebbe di conseguenza delle istanze al cambiamento.

Ritornando alla tematica edipica, si può rilevare che la scissione della coppia parentale e la rivalità di potere con la figura paterna percepita come autorità non sono che resistenze al cambiamento basate sulla negazione della comunicazione conseguente alla negazione del proprio rapporto con il collettivo.

4. L'ORGANIZZAZIONE SOCIALE

I fenomeni di adattamento sociale, così come sono stati esaminati sino a questo momento, appaiono una funzione della dinamica individuale nel rapporto con la realtà. Ma ogni comportamento adattativo avviene all'interno di un particolare contesto sociale e nel contempo contribuisce allo strutturarsi dell'organizzazione sociale. Se da un lato è possibile analizzare la dinamica motivazionale che sostiene il rapporto interpersonale, dall'altro è quindi necessario analizzare la dinamica del gruppo come espressione peculiare della fenomenologia di adattamento sociale.

Questa analisi sarà condotta lungo una triplice prospettiva: verrà considerata la genesi dinamica delle diverse modalità di interazione sociale (*prospettiva motivazionale*), verranno espone le caratteristiche tipiche di tali modalità (*prospettiva fenomenologica*) ed infine sarà, sia pure brevemente, proposto un modello di struttura della organizzazione sociale (*prospettiva strutturale*).

Le modalità di interazione che verranno analizzate sono:

- a) la coesione difensiva;
- b) il conflitto istituzionalizzato;
- c) il sistema di interdipendenza.

a) *La coesione difensiva.*

È la reazione che caratterizza le organizzazioni sociali quando le tensioni interne sono molto elevate e rischiano di disgregare la struttura del gruppo.

La coesione difensiva si realizza con una riduzione della distanza interpersonale tra i singoli componenti del gruppo, si esprime in una "unità funzionale" dei membri ed un sentimento comune di identità che è sostenuto da un lato tramite l'identificazione con un ideale comune al gruppo, dall'altro con la necessità di polarizzare tutte le energie del gruppo contro un elemento minacciante, esterno al gruppo, reale o il più delle volte fantasmaticizzato. Possiamo considerare, ad esempio, un gruppo di giovani uniti da consuetudini di gioco in comune, dalla vicinanza di abitazione, dalla comunanza degli stessi strumenti con cui impiegare il tempo libero (il campo da gioco, il cortile di casa, o la strada in cui scendere per ritrovarsi insieme). L'approfondimento della conoscenza reciproca indotto dallo stare spesso insieme può accentuare la percezione delle diversità reciproche, sia sul piano del comportamento, delle modalità tipiche con cui si reagisce alle diverse situazioni, sia soprattutto sul piano delle valutazioni che reciprocamente i diversi individui formulano al fine di organizzare la propria conoscenza

degli altri membri del gruppo. Possono in tal modo emergere profonde tensioni all'interno del gruppo, nella misura in cui le reazioni degli "altri" o le decisioni del gruppo non corrispondano alle aspettative di volta in volta contraddittorie dei singoli componenti.

Queste tensioni possono liberare energia aggressiva all'interno del sistema di relazioni e possono quindi minacciare l'esistenza stessa del gruppo. Ciò avviene in modo particolare qualora i sistemi di comunicazione tra i membri del gruppo non siano sufficientemente efficienti al fine di garantire una chiarificazione delle tensioni ed una gestione dei conflitti.

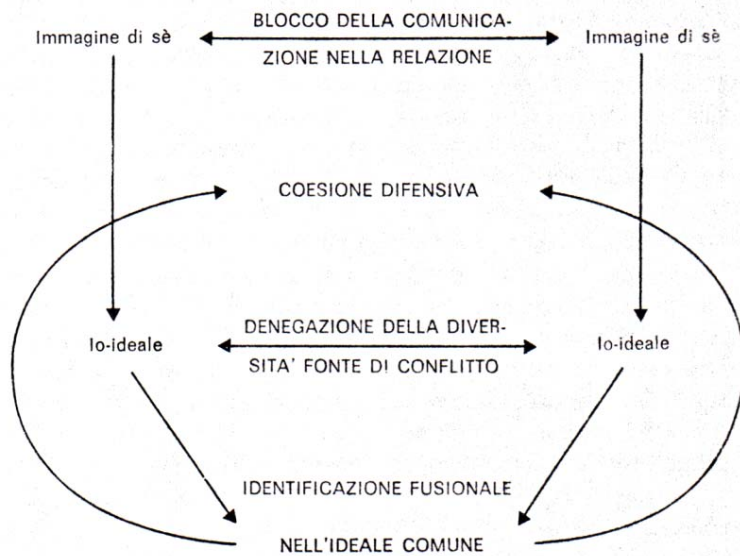
Viene così posta in crisi l'esigenza che i singoli hanno di appartenere ad un gruppo e di ritrovare all'interno del gruppo stesso l'occasione per gratificare il proprio bisogno di affiliazione. Parallelamente, le tensioni insorte nel gruppo non consentono il perseguimento degli obiettivi per i quali i diversi componenti hanno ritenuto motivante entrare a far parte di quella particolare organizzazione sociale; le tensioni conflittuali, ad esempio, rendono difficile il *consenso* all'interno del gruppo ed ostacolano di conseguenza quelle *prese di decisione* in base alle quali è possibile realizzare da parte dei nostri ragazzi una partita di pallone, una gita o la scelta di uno spettacolo cinematografico.

Di fronte a questo ordine di difficoltà è facile che il gruppo metta in atto un meccanismo di rimozione delle proprie tensioni interne e che deformi la propria percezione della realtà sociale nella quale è inserito; ciò al fine di ritrovare un oggetto esterno, percepito come persecutore e minacciante, sul quale canalizzare quell'aggressività che altrimenti verrebbe agita nel conflitto tra i singoli membri. Il gruppo di giovani da noi considerato potrà realizzare questo movimento difensivo ponendosi ad esempio in un rapporto di rivalità con un altro gruppo di coetanei (da ciò la dinamica conflittuale delle 'bande' giovanili); potrà porsi un obiettivo di opposizione e di provocazione nei confronti del mondo adulto che "non capisce" o delle strutture rappresentative dell'autorità (da ciò alcuni fenomeni reattivi propri dei movimenti di contestazione). Questa dinamica di reazione oppositiva esita in una coesione dei singoli all'interno del gruppo, coesione che viene alimentata continuamente dal processo stesso di opposizione.

Una volta realizzata l'eliminazione delle tensioni interne sorge il problema della gestione del potere all'interno del gruppo. Se da un lato le energie aggressive sono polarizzate sull'elemento minacciante esterno, dall'altro le energie affettive devono essere anch'esse polarizzate su un "oggetto" comune: soltanto un sistema autoritario molto rigido può garantire la coesione raggiunta, ed è su tali basi che nasce la leadership autocratica, tipica dei sistemi sociali strutturati in termini di coesione difensiva.

Nell'ambito di questo processo si pone il leader carismatico, una figura che rappresenta simbolicamente l'unità del gruppo; su di lui vengono investite le tensioni ideali dei diversi membri del gruppo i quali ritrovano un ulteriore elemento di coesione nella percezione di questo processo comune di identificazione. Al leader carismatico vengono conferite dai membri del gruppo tutte quelle caratteristiche che essi desidererebbero avere; oppure che temono di estrinsecare perché potenzialmente percepite come negative e condannabili dal proprio contesto sociale e che si possono gratificare proprio nel processo di comune identificazione su questo oggetto idealizzato.

Il processo in base al quale si struttura la coesione difensiva in un gruppo può essere così schematizzato:



Le divergenze tra le tensioni ideali (io-ideale) dei singoli componenti del gruppo e quelle percepite negli altri membri possono essere fonte di ansietà e di conflittualità; infatti è su questa base che il comportamento sociale dell'altro diviene minaccioso, poiché è ancorato a finalità che non corrispondono alle proprie. L'interazione sociale non conflittuale è basata non tanto su un'identità del mio comportamento con quello degli altri quanto su una convergenza delle finalità che hanno motivato il mio comportamento e quello rilevato nell'altro. Il conflitto può sorgere quando si attribuiscono agli altri membri del gruppo tensioni ideali diverse da quelle che motivano il proprio comportamento adattativo. Ma la tensione ideale del singolo, strutturata sulla base di esperienze personali, di culture, di ambienti difficilmente assimilabili a quelli di altri, ha intrinsecamente connotazione differenziale. La relazione sociale, come si vedrà più avanti, si basa sulla accettazione di questa diversità e sui processi di comunicazione volti alla sua progressiva riduzione.

Spesso, però, l'accettazione della diversità dell'altro è difficile; ciò avviene quando il proprio adattamento sociale è finalizzato a scopi narcisistici, al bisogno di gratificare le proprie istanze affiliative, di potere o di riuscita; quando i sistemi di comunicazione nel gruppo non sono efficienti; quando l' "altro" è percepito come un ostacolo al perseguimento dei propri obiettivi personali e si teme nel contempo l'instaurarsi di un rapporto competitivo del tipo "homo homini lupus". In tal caso i componenti del gruppo si trovano di fronte ad un'alternativa angosciante: da un lato è necessario "salvare" la struttura sociale per poter gratificare le proprie istanze narcisistiche; dall'altro si vede minacciata l'esistenza stessa del gruppo dalle tensioni conflittuali che insorgono proprio in conseguenza di tali istanze differenti o contrapposte.

Una soluzione a questa situazione contraddittoria e ansiogena si realizza tramite un movimento convergente su un ideale comune che si sostituisce alle tensioni ideali dei singoli la cui diversità, potenzialmente fonte di conflitto, viene denegata. È interessante rilevare il processo attraverso il quale si realizza questa dinamica di "fusione" dei singoli componenti del gruppo, e l'esito che questo processo comporta sul funzionamento stesso del gruppo; questa analisi consentirà di giustificare l'attributo "difensivo" che viene conferito alla coesione raggiunta tra le componenti dell'organizzazione.

1. Un primo rilievo è costituito dalla riduzione della *distanza interpersonale* tra i vari membri del gruppo. Precedenti ricerche dell'Autore hanno dimostrato che alla base del processo di coesione difensiva vi è una elevata Similarità Assunta tra le componenti del gruppo; ciascuno di essi proietta il proprio "stereotipo personale" sugli altri e di conseguenza ogni membro del gruppo pensa che gli altri si percepiscano con le medesime caratteristiche che egli stesso si attribuisce.
2. Parallelamente si rileva una scarsa differenziazione nelle descrizioni che i diversi componenti del gruppo attribuiscono agli altri membri: il gruppo viene percepito dai singoli come "altro generalizzato", realizzando in

tal modo una attenuazione notevole di quelle caratteristiche individuali che, come è stato visto in precedenza, potevano essere fonte di tensione conflittuale.

3. La cultura del gruppo si polarizza su alcuni elementi stereotipali: il gruppo esiste nella misura in cui venga continuamente sostenuta ed elaborata la mitizzazione del leader o del contenuto "ideale" intorno ai quali si polarizzano le tensioni affettive dei membri; parallelamente si rileva una convergenza univoca dell'aggressività dei singoli sull'elemento esterno percepito come minacciante.

4. Come conseguenza di questa cultura stereotipale si nota una profonda riduzione delle comunicazioni all'interno del gruppo: la riduzione della distanza dei membri del gruppo su credenze ed atteggiamenti univoci non consentono un scambio di informazioni vario ed arricchente; l'unico elemento di comunicazione diviene la verifica della propria e della altrui appartenenza al gruppo, la "fedeltà" dei singoli alle norme stereotipali imposte. E come se fosse più importante "essere" nel gruppo che non "fare" alcunché all'interno del gruppo stesso. Viene enfatizzato il sentimento di appartenenza a scapito della funzionalità del gruppo.

In una prospettiva strutturale la coesione difensiva può essere considerata come un elemento caratteristico dell'*organizzazione carismatica*. Tale struttura fa dipendere il suo funzionamento dalle capacità "straordinarie", "eccezionali" del leader che viene percepito come "diverso" dagli altri componenti del gruppo. Questi ultimi sono assimilati ad una unità indifferenziata, ed appaiono legati al capo da legami di profonda dipendenza formale e, soprattutto, affettiva. Le reazioni emozionali nel rapporto con il capo si esprimono attraverso una continua verifica della fedeltà, della ammirazione, della sottomissione, dell'amore acritico. Il capo, in altri termini, diviene l'ideale comune al quale ogni membro del gruppo tende ad identificarsi, al fine di partecipare, almeno in parte, al potere che egli detiene in base alle sue qualità pretese o supposte.

Siamo di fronte ad una struttura che pone l'accento prevalentemente od esclusivamente sulla tematica affiliativa dei singoli. Il potere e la sicurezza dei singoli dipenderanno dalla "devozione" con cui essi fanno esprimere il loro rapporto con il leader; essi saranno indotti, di conseguenza, ad assumere atteggiamenti di "seduzione" nei suoi confronti, espressione della loro profonda dipendenza. L'evoluzione maturativa del gruppo appare quindi bloccata ad una fase in cui è ricercata soprattutto la sicurezza affettiva, garantita dal rapporto di dipendenza. Come se, di fronte alle tensioni competitive che un gruppo potenzialmente può proporre ai suoi membri, questi ultimi abbiano preferito consensualmente regredire ad un livello più immaturo, in cui vivere la propria relazione sociale in termini di rapporto affiliativo.

In tal senso il sistema carismatico è profondamente gratificante poiché rappresenta uno strumento efficace per soddisfare il bisogno di appartenenza dei singoli, e nel contempo svolge una funzione rassicurante nella misura in cui evita le frustrazioni connesse con la partecipazione alle decisioni ed il rischio di scelte personali. Nel sistema carismatico, infatti, le decisioni sono fortemente centralizzate e non subiscono analisi critiche da parte dei membri del gruppo; criticare una decisione del capo sarebbe come mettere in discussione il capo stesso, e ciò costituirebbe una profonda minaccia alla coesione ed alla stabilità del gruppo.

Eventuali critiche vengono considerate, in tale sistema, un vero e proprio "delitto di lesa maestà". Da ciò la stabilità di questo sistema, fondata sulla resistenza al cambiamento, sulla scarsa flessibilità delle sue modalità adattative.

b) *Il conflitto istituzionalizzato.*

Anche in questo caso, come era stato descritto per la coesione difensiva, siamo di fronte ad una reazione del gruppo interpretabile come difesa nei confronti delle tensioni e dei conflitti interni che possono minacciare la disgregazione del gruppo stesso.

In una situazione soltanto apparentemente paradossale, il conflitto non è più minacciante quando sia accettato esplicitamente, quando venga formalizzato a livello dei rapporti come elemento costituente dell'istituzione sociale. Si giunge in tal modo a fondare la stessa struttura sociale sulla base di un rapporto conflittuale, il quale però sarà controllato da norme rigidamente codificate che limiteranno l'evoluzione delle tensioni, rendendole completamente prevedibili da parte dei singoli membri del gruppo.

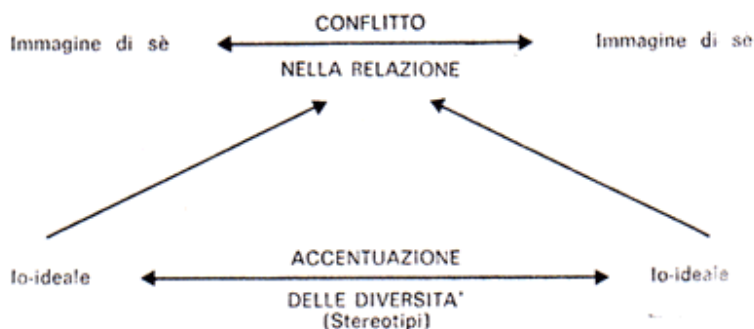
Il fondamento dinamico di questo processo sta nella radicalizzazione stereotipale delle differenze percepite reciprocamente dai singoli a livello delle loro tensioni ideali. Approfondiamo questa analisi con un esempio. L'organizzazione aziendale di piccole o medie dimensioni ha fondato per lungo tempo la propria stabilità sulla

coesione difensiva, e tutt'ora in molte aziende è presente questa struttura delle relazioni: siamo nel caso del "paternalismo", in cui l'azienda è percepita come una grande famiglia, in cui l'accento è posto soprattutto sulla fedeltà dei singoli all'organizzazione, sulla loro dipendenza dal capo, sulla relazione affettiva. Questo sistema di relazioni può non essere più realizzabile quando le dimensioni dell'organizzazione aumentano, quando il sistema delle comunicazioni si fa più complesso, quando i meccanismi di coesione sono resi impossibili dalla stessa distanza spaziale o temporale che separa i membri dell'organizzazione.

Parallelamente all'espansione quantitativa dell'azienda si nota un perfezionamento tecnologico ed una strutturazione più razionale della gestione aziendale. Tutto questo induce ad una complicazione dei sistemi organizzativi, i cui problemi non sono più risolvibili in termini di rapporto affettivo; i rapporti umani devono essere regolamentati e formalizzati, l'azienda si suddivide sul piano delle funzioni dove ciascun membro ha un suo ruolo determinato, limitato; in base a tale ruolo viene codificato il sistema dei rapporti tra i diversi componenti del gruppo. Questa differenziazione dei ruoli induce ad una percezione stereotipale reciproca tra i membri dell'organizzazione, in cui il rapporto è possibile proprio in base alla accentuazione delle differenze individuali, in cui la propria funzione nel gruppo si definisce in contrapposizione od in alternativa con quelle degli altri. Siamo in una situazione che è diametralmente opposta a quella rilevata nel caso della coesione difensiva: là il rapporto sociale si sostanziava in una identificazione fusionale dei diversi membri del gruppo, qui si realizza sulla base di una profonda differenziazione che viene accettata e continuamente accentuata.

La stessa dinamica può essere rilevata in altri tipi di relazione sociale: nella relazione familiare, quando due sposi strutturano il loro rapporto sulla base di una percezione stereotipale, ad esempio con le frasi significative "voi mariti" e "voi mogli" o più ancora "voi uomini" e "voi donne"; nella relazione scolastica quando si giunge a precisare il ruolo dell'insegnante e quello degli allievi, radicalizzandone le differenze.

Il conflitto istituzionalizzato può essere rappresentato schematicamente nel modo seguente:



Le tensioni ideali dei singoli vengono accettate nella loro differenziazione, ma vengono nel contempo giustificate sulla base della diversità di ruolo che questi sono indotti a svolgere nella struttura sociale; da ciò una modalità conflittuale della relazione, in cui d'altro canto il conflitto è controllato perché le reazioni dei singoli sono facilmente prevedibili, corrispondono al "gioco" di un ruolo secondo un "copione" che tutti conoscono ed hanno accettato. Il conflitto, ad esempio, tra imprenditori e sindacati può essere completamente giustificato considerando che i sindacalisti "devono" protestare, è il loro ruolo, e d'altro canto gli imprenditori "devono" resistere alle loro richieste, altrimenti non si giustificerebbe la loro funzione nella struttura; i giovani "devono" contestare, proprio perché sono giovani, ma gli adulti "non devono" subire la logica della contestazione altrimenti fallirebbero il loro scopo.

Nel sistema sociale, in cui il conflitto è istituzionalizzato, tutte le componenti dell'organizzazione possono esprimere il loro parere, possono criticare, possono manifestare il loro dissenso; l'importante è che nulla cambi nella struttura dell'organizzazione: la stabilità del sistema sembra, anzi, trovare il proprio fondamento in questa contrapposizione rigida, cristallizzata, prefissata.

Si esce in tal modo dall'impasse del paternalismo, dalle remore della dipendenza affettiva, ma si subiscono le conseguenze di una percezione radicalizzata e stereotipale della differenza tra i singoli o tra i gruppi. Si accetta

l'altro come diverso da sé, ma proprio in base a tale differenziazione si giustifica l'ostilità conflittuale come elemento costituente del rapporto sociale.

Analizzeremo ora alcune dimensioni psicologiche che caratterizzano il sistema sociale quando i rapporti si strutturano nell'ambito del conflitto istituzionalizzato:

1. Come già si è visto, si rileva una elevata distanza interpersonale tra i componenti del gruppo; in particolare l'indice di Similarità Assunta, misurato con il test di percezione interpersonale, risulta molto elevato, ad indicare una bassa percezione di similarità tra i singoli. Si può inoltre rilevare che i diversi membri del gruppo proiettano sugli "altri" quegli stereotipi sociali che maggiormente caratterizzano il ruolo ad essi conferito. Nell'ambito aziendale, ad esempio, i dirigenti percepiscono gli operai come molto aggressivi, intolleranti e facili alla reazione oppositiva; gli operai, di contro, hanno una immagine di aggressività, di intransigenza e di scarsa disponibilità del dirigente nei propri confronti. La proiezione di caratteristiche stereotipali reciproche consente di giustificare il comportamento reattivo e conflittuale nella interazione sociale, deresponsabilizzando i singoli e rendendo "inevitabile" a la tensione ostile nell'ambito del rapporto.

2. Si rileva, inoltre, una elevata differenziazione degli "altri" nell'ambito della percezione interpersonale tra i membri del gruppo. Contrariamente a quanto avviene nella coesione difensiva, i singoli sono in grado di conferire una immagine molto diversa alle vane componenti della struttura; tale differenziazione, d'altro canto, coincide con la declinazione gerarchica o funzionale dell'organizzazione sociale, è fondata sul ruolo che tali componenti svolgono al suo interno e non su una caratterizzazione individuale. E proprio la percezione di diversità in tal modo fondata che sta alla base dei rapporti stereotipali e che ne giustifica le conseguenze conflittuali.

Diversi sono i fattori che possono motivare il processo di discriminatività sociale ora analizzato: nelle organizzazioni aziendali la differenziazione avviene frequentemente lungo la scala gerarchica; nelle comunità più vaste può intervenire un fattore etnico o geografico, un criterio culturale ed economico.

3. Il processo adattativo dei singoli, nell'ambito della struttura sociale in cui il conflitto è istituzionalizzato, appare regolato da norme rigidamente precisate. Tali norme hanno la finalità di automatizzare i processi adattativi, di ridurre idealmente a zero i gradi di libertà nel processo di scelta che sottende la decisione adattativa, e di rendere quindi prevedibile e stabile ogni possibile evento all'interno dell'organizzazione. E evidente che il comportamento regolato da queste componenti normative comporta il blocco di tutti quei ritorni critici di informazione (feed-back) volti a verificare l'efficacia del processo di adattamento messo in atto; tale adattamento verrà valutato unicamente in base alla sua corrispondenza con le premesse poste dalla struttura normativa. La funzionalità del sistema sociale sarà in tal caso fondata sulla adeguatezza delle norme proposte all'organizzazione e sulla accettazione, da parte dei singoli membri, della dipendenza imposta dalla struttura normativa. Evidentemente non è possibile prevedere una struttura normativa che sia costantemente adeguata alle molteplici e mutevoli richieste dell'ambiente; nel contempo l'accettazione dell'atteggiamento dipendente richiesto dal contesto normativo riduce nei vari componenti dell'organizzazione la loro "sensibilità" a tali richieste ambientali. Da ciò, solitamente, la scarsa funzionalità dei sistemi strutturati nel modo descritto.

4. Le norme di funzionamento che regolano i rapporti nei sistemi sociali in esame tendono a sostituire le relazioni affettive caratterizzanti il sistema carismatico. Un esempio interessante a questo proposito può essere la relazione attualmente esistente tra le componenti di un carcere italiano, sistema sociale che particolarmente si presta ad una analisi psico-sociale per la relativa linearità delle variabili in esame, sulle quali non interferiscono le relazioni con l'ambiente circostante. In una recente ricerca (Saraceni-Carli, 1970) è stata rilevata una duplice modalità di relazione con il detenuto, da parte dell'agente di custodia e della struttura direzionale del carcere. Quest'ultima proietta sul detenuto il proprio "stereotipo personale" basato su una concezione esclusivamente affettiva dei rapporti sociali ed è quindi motivata ad una intensificazione dei propri atteggiamenti affiliativi di natura spesso manipolativa, nell'intento di favorire il "recupero" del detenuto. Il gruppo degli agenti di custodia, di contro, proietta nei confronti dei detenuti lo "stereotipo sociale" di pericolosità: sostituisce quindi la modalità affettiva di rapporto con un comportamento il più possibile aderente alla norma di "detenzione" propria del sistema carcerario attuale; percepisce nel contempo come naturale ed inevitabile l'esistenza di un conflitto permanente tra il corpo di guardia ed i detenuti, fondato sulla ricerca di strumenti atti ad esercitare reciprocamente il potere. La struttura direzionale, quindi, tende ad instaurare una modalità di rapporto di tipo carismatico, mentre il corpo di guardia denota una propensione alla istituzionalizzazione dei conflitti. Anche in questo secondo caso si può rilevare una profonda resistenza al cambiamento nella relazione sociale: nel nostro esempio, infatti, il conflitto istituzionalizzato comporta una esasperazione del ruolo tradizionale, stereotipale, sia

da parte degli agenti di custodia che dei detenuti, e la stabilità del sistema deriva direttamente dalla compensazione che consegue al ruolo conflittuale esercitato reciprocamente da parte delle diverse componenti.

5. Le comunicazioni, nel sistema a conflitto istituzionalizzato, sono molto elevate sul piano quantitativo, ma scarsamente efficienti: si è detto in precedenza che la comunicazione avviene come se le diverse componenti dell'organizzazione utilizzassero un "copione" già preordinato, in base al quale rendere prevedibile in grado elevato il ruolo dell'interlocutore e nel contempo giustificare la fissità rigida del proprio ruolo. L'importante, nel conflitto istituzionalizzato, è che le diverse componenti siano costantemente coerenti con il ruolo stereotipale loro conferito ed accettato; il cambiamento di una delle componenti potrebbe disequilibrare la stabilità di questo sistema di relazioni, potrebbe rendere necessario ritrovare nuove modalità di adattamento. Per questi motivi il cambiamento viene percepito come minaccioso e viene sistematicamente rifiutato, anche se oggettivamente potrebbe esprimere una evoluzione positiva dell'organizzazione sociale.

su un piano strutturale i sistemi sociali in cui il rapporto si realizza tramite l'istituzionalizzazione del conflitto vengono classicamente definiti *sistemi burocratici*. In tali sistemi, che assumono il significato di una reazione nei confronti delle strutture carismatiche, si tende a superare l'arbitrarietà del capo presente in questa ultima, sopprimendo l'affettività nell'ambito dei rapporti.

La principale caratteristica dei sistemi burocratici consiste nella formulazione precisa e meticolosa di *regole funzionali*, in modo tale che attività, così che le regole di iniziativa e di autorità o di responsabilità siano formulate in maniera limitativa: nulla deve più essere affidato a soluzioni di natura affettiva; l'autorità non appare più fondata sulle caratteristiche di eccezionalità del capo; quest'ultimo deriva la sua legittimità da un ordine legale; il capo può esercitare il potere grazie ad una delega ricevuta in ordine a tale potere.

Il potere, quindi, non è più fondato su caratteristiche personali ma deriva dalla *funzione* esercitata all'interno dell'organizzazione. Quest'ultima viene concepita come una meccanica precisa e preordinata, in cui le norme che la regolano limitano e definiscono le responsabilità delle singole componenti.

Il sistema burocratico corrisponde ad uno sforzo poderoso volto alla razionalizzazione della organizzazione sociale. Tale struttura acquisisce una funzione profondamente gratificante per i suoi membri, nella misura in cui precisa in modo sistematico i "doveri" ed i "diritti" dei singoli e ne regola quindi i processi di adattamento sociale.

Si pensa, in tal modo, di evitare ogni possibile conflitto affettivo nell'ambito dei rapporti sociali, e si presume di raggiungere una stabilità del sistema. Il conflitto, in realtà, non viene né superato né risolto; il sistema burocratico comporta soltanto una temporanea rimozione ed una cristallizzazione delle tensioni esistenti. Questa è la dinamica analizzata come istituzionalizzazione del conflitto.

Un esempio della evoluzione delle relazioni sociali dal sistema carismatico a quello burocratico può essere ritrovato nell'attuale problematica riguardante i rapporti tra capi intermedi e base operaia nell'ambito dei sistemi produttivi aziendali italiani. Negli ultimi anni, a tale proposito, si è avuto un rapido cambiamento nella dinamica delle percezioni reciproche e degli atteggiamenti tra queste due componenti dell'organizzazione aziendale. Si partiva da una situazione in cui il rapporto di potere tra capo intermedio ed operaio era prevalentemente fondato sulla possibilità del primo di decidere personalmente gli sviluppi di carriera o retributivi dei suoi dipendenti; parallelamente sulla accettazione dipendente di questo potere da parte degli operai.

Lo sviluppo della coscienza sindacale e la confluenza unitaria dei diversi settori sindacali stanno progressivamente trasferendo i problemi retributivi e di precisazione delle qualifiche di lavoro al rapporto contrattuale centrale tra organizzazioni sindacali e organizzazioni imprenditoriali. Come conseguenza si nota una diffusione ma nel contempo una istituzionalizzazione del rapporto stereotipalmente conflittuale tra queste due strutture, percepite come monopolizzatrici l'una della difesa dell'interesse operaio e dello sviluppo sociale, l'altra dell'interesse aziendale volto alla produttività ed allo sviluppo economico.

Parallelamente divengono molto più complessi i rapporti tra capi intermedi ed operai, poiché i primi vedono svuotato del potere carismatico la loro funzione direttiva. I Capi intermedi, attualmente, si pongono spesso un interrogativo angosciante: su quale base poter motivare ora l'operaio al lavoro, come poter garantire l'efficienza produttiva dei reparti loro affidati, come poter agire il proprio ruolo direttivo? È evidente la tentazione di ritrovare una soluzione di questa impasse nella burocratizzazione dei rapporti, nella individuazione ed applicazione di norme, di regolamentazioni che sostituiscano il potere discriminante e personale irrimediabilmente perso. Ma ciò, nel contempo, aumenta la chiusura nei rapporti tra tali componenti

dell'organizzazione, e sviluppa in modo elevato la tendenza alla difesa di interessi corporativistici dei settori e dei gruppi sociali all'interno dell'azienda stessa.. Il conflitto viene in tal modo reso esplicito, viene codificato a livello delle norme che regolamentano i rapporti e viene agito nella identificazione stessa alla struttura burocratica.

Una simile evoluzione può essere individuata, ad esempio, nei rapporti tra le componenti dell'organizzazione scolastica. Si può considerare a titolo esemplificativo la dinamica dei rapporti tra insegnanti, allievi e famiglie nell'ambito della Scuola Media. Con la riforma di questo settore scolastico, con l'unificazione della scuola media il corpo insegnante ha visto in molti casi ridotto od annullato il proprio potere personale fondato nella decisione di promozione o bocciatura dell'allievo; la scuola media come prosecuzione della scuola dell'obbligo, infatti, pone spesso in contatto gli insegnanti con allievi e con famiglie di allievi che non strumentalizzano più la promozione come documento indispensabile per il proseguimento degli studi. Si pongono in tal caso interrogativi sulle modalità atte a motivare allo studio gli allievi; frequentemente si ricorre ad una burocratizzazione normativa dei rapporti e parallelamente può sorgere una contrapposizione rigida delle componenti della scuola in cui il conflitto diviene esplicito e regolamentato da norme prefissate di comportamento

È interessante rilevare come, alla base dei sistemi burocratici, si possa spesso individuare una crisi delle modalità carismatiche di esercizio del potere, fondate sul rapporto di dipendenza, sul bisogno di affiliazione e sulla esigenza di appartenenza al gruppo. Quando quest'ultima modalità motivazionale al rapporto sociale si attenua, si può verificare una crisi di potere all'interno dell'organizzazione; le diverse componenti si trovano di fronte ad una situazione di ambiguità in cui possono essere proiettati i propri fantasmi aggressivi; si prospetta la possibilità di una relazione fondata sul caos, sull'anarchia, sulla competitività reciproca non controllata; un ritorno ansiogeno all'homo homini conflitto istituzionalizzato che, come si è visto in precedenza, può essere interpretata come espressione di resistenza al cambiamento.

Lungo l'iter evolutivo dei rapporti sociali si possono di volta in volta evidenziare atteggiamenti di dipendenza, di controdipendenza e di indipendenza nella relazione tra le diverse componenti del gruppo. Tali atteggiamenti sono l'espressione di una "sicurezza di 1° tipo" (vedi paragrafo 3) nell'ambito delle motivazioni affiliative, di potere o di realizzazione. In altri termini, le modalità di rapporto e di adattamento sociale fino ad ora analizzate possono essere considerate come la risultante di un sistema di interazione difensivo, finalizzato alla gratificazione di quei bisogni che non hanno raggiunto il livello di sicurezza automatizzata nei membri del gruppo. In questi casi il processo di adattamento sociale viene utilizzato al fine di rendere massimamente probabile una struttura di rapporti gratificante; la modalità con cui si realizza la relazione sociale può essere considerata come una diretta espressione della problematica motivazionale esistente nel gruppo.

Se, ad esempio, in un gruppo si rilevano modalità carismatiche di esercizio del potere, ed i rapporti tra i singoli si manifestano in termini di coesione difensiva, in tale gruppo è probabilmente rilevante il bisogno di appartenenza, è ricercata la sicurezza affettiva ed il rapporto sarà improntato alla dipendenza affiliativa. Nello stesso gruppo potranno successivamente manifestarsi tensioni conflittuali qualora insorgano problemi inerenti il perseguimento di obiettivi di potere da parte di singoli; la burocratizzazione dei rapporti sarà allora probabile, come tentativo di superare il conflitto, percepito come minacciante e distruttivo, le modalità di rapporto potranno in tal caso oscillare tra la controdipendenza e l'indipendenza.

Diversa è la modalità di interazione quando il rapporto avviene in una situazione di superamento delle problematiche motivazionali ricordate, quando i membri del gruppo realizzano al loro riguardo una "sicurezza di 2° tipo". Ciò significa che le diverse componenti motivazionali non sono più ricercate unilateralmente e narcisisticamente; il processo di adattamento sociale diviene più armonico poiché appare come la risultante dell'interazione dei tre *need* di base: la componente affettiva viene valorizzata al pari della ricerca del potere e della realizzazione degli obiettivi prefissati. Si giunge così ad una maggiore simmetria tra i membri della relazione sociale; di conseguenza le finalità, gli obiettivi del gruppo saranno percepiti come comuni a tutti i componenti, e potranno essere effettivamente partecipati. Si realizza un sistema di interdipendenza nei rapporti. Tale sistema appare caratterizzato da una necessità continua di confronto, sia logico che affettivo, sugli obiettivi e sui metodi adottati dal gruppo; si avrà una costante partecipazione dei singoli alle decisioni del gruppo stesso. Le componenti dell'organizzazione sociale tendono a realizzare "insieme" quegli obiettivi che non sarebbe consentito perseguire ai singoli, nella relazione di dipendenza o di conflitto istituzionalizzato. Le relazioni, in tal modo, divengono più simmetriche e la differenziazione dei ruoli nel gruppo si sviluppa su uno sfondo di *parità*

funzionale che caratterizza la percezione interpersonale dei membri.

Il sistema di interdipendenza, d'altro canto, può essere fonte di ansietà e difficile nella sua realizzazione poiché da un lato limita i gradi di libertà dell'individuo e dall'altro non offre quei vantaggi di protezione rassicurante che erano propri dei rapporti di dipendenza. Ma queste difficoltà possono essere affrontate e superate. Il mantenimento della relazione di interdipendenza è fondata sull'efficienza dei sistemi di comunicazione: la funzione della comunicazione è quella di rendere costantemente adeguato il processo di adattamento dei singoli alle esigenze attuali del gruppo, di diminuire l'ambiguità, di ridurre la discrepanza tra le personali aspettative dei singoli e la risposta della realtà.

La dinamica del processo di comunicazione in un sistema di interdipendenza può essere così schematizzata:

La comunicazione è una apertura ed una disponibilità a recepire i ritorni informativi (feed-back) da parte delle persone o dei gruppi con cui si entra in relazione; è una verifica continua degli esiti realizzati con il proprio processo di adattamento nel rapporto sociale. Ma questa apertura e disponibilità comportano la possibilità di un continuo ristrutturarsi dei patterns informativi in base ai quali l'individuo effettua le proprie scelte comportamentali; significa, in altri termini, una disponibilità a cambiare le proprie modalità di adattamento, ed a modellare il cambiamento non tanto sulle norme che caratterizzano il sistema sociale di appartenenza, quanto invece sulle informazioni che di momento in momento la propria realtà sociale propone.

Su questa azione della comunicazione si fonda, quindi, il lavoro di confronto proprio dei sistemi di interdipendenza, quel lavoro di "entretien", di manutenzione, che appare fondamentale per lo sviluppo maturativo della relazione sociale. È evidente che questa azione di "entretien" non appare necessaria nei sistemi carismatici fissati in un rapporto di dipendenza o nei sistemi burocratici cristallizzati in una rigida normatività preconstituita.

Lo sviluppo dei sistemi di comunicazione, d'altro canto, può sottoporre i membri del gruppo a ritorni informativi critici che minacciano "l'immagine di sé" dell'individuo, nella misura in cui mettono in discussione le sue modalità *tipiche* di adattamento, e lo pongono quindi nella condizione di ristrutturare le proprie reazioni sociali sulla base di una nuova o comunque mutata percezione di sé. È esperienza comune il verificare la disponibilità a cambiamenti comportamentali che non investono, non minacciano quanto ciascuno di noi pensa di se stesso; ciò avviene continuamente, nel modo di vestire, nell'assimilazione di contenuti concettuali nuovi, nel turn-over lavorativo, ecc. Sono cambiamenti, tutti realizzati in base ad una motivazione di convenienza o di adesione formale alle norme prevalenti nella struttura sociale; l'economia di questi processi consiste fundamentalmente in una protezione della propria immagine, su un piano personale e sociale.

Ben diverso è l'atteggiamento dell'individuo o dei gruppi di fronte a situazioni di cambiamento che implicano un nuovo modo di essere nella relazione sociale, un nuovo modo di percepire se stessi e gli altri ed un nuovo modo di essere percepiti dagli altri.

Possiamo a questo proposito riprendere l'esempio dei capi intermedi di azienda nell'attuale fase di sindacalizzazione dei rapporti tra base operaia e mondo imprenditoriale. Al processo di unità e di azione sindacale in atto e conseguito un trasferimento dei problemi retributivi e di pianificazione della camera dal rapporto operaio capo intermedio a quello sindacato - organizzazione imprenditoriale. Ciò ha comportato una profonda diminuzione del potere decisionale del capo intermedio, potere sul quale questi era solito fondare il proprio ruolo autoritario. Di fronte a questa evoluzione in atto nei rapporti aziendali, il capo intermedio appare ora disponibile a cambiamenti formali del proprio comportamento, che si esprimono con la ricerca di una relazione paternalistica ma confidenziale con gli operai, con la attenuazione della propria intransigenza, al limite con l'accettazione connivente delle manifestazioni reattive dell'operaio; ma tale cambiamento del capo intermedio è volto unicamente alla difesa di quel ruolo autoritario che viene minacciato dalla attuale situazione aziendale. Molto minore è, di contro, la disponibilità a quei cambiamenti sostanziali nel rapporto con gli operai che rendano più simmetrica questa relazione, più "paritaria" la percezione reciproca, riducendo la distanza interpersonale esistente tra i due gruppi.

La tendenza a cambiare le strategie formali di adattamento non corrisponde alla disponibilità a comunicare: quest'ultima eventualità comporterebbe infatti il pericolo di vedere smentito o contestato quel ruolo sociale sul quale si è basato da tempo, forse da sempre, il proprio significato esistenziale. Ma ciò che più conta, potrebbe significare l'accettazione personale di questa crisi con la connotazione angosciante che essa comporta.

L'accettazione della comunicazione come modalità fondante il rapporto di interdipendenza appare possibile quando, come si è visto in precedenza, gli individui che compongono il gruppo hanno raggiunto un equilibrio nelle componenti motivazionali al rapporto: quando la relazione affettiva è accettata come un fatto reale che sostanzia la vita del gruppo e la caratterizza nei suoi aspetti fondamentali, ma nel contempo non è strumentalizzata per la gratificazione del proprio bisogno affiliativo; quando l'esercizio del potere viene percepito come responsabilità che il gruppo può affidare di volta in volta ai diversi suoi componenti e non come mezzo di rassicurazione di fronte alle proprie ansie di impotenza; quando la realizzazione degli obiettivi personali è subordinata ad una verifica del consenso da parte del gruppo su tali obiettivi, ed è perseguita attraverso processi comuni di presa di decisione, valorizzando il contributo differenziale ma funzionalmente paritario che i singoli possono apportare.

Può sembrare che una simile formulazione del sistema di interdipendenza rappresenti una visione utopistica ed idealizzata dei rapporti sociali. Così sarebbe se divenisse un modello al quale le organizzazioni sociali devono adeguarsi. Ma ciò che si vuole proporre, in questo caso, è soltanto un modello metodologico ed una analisi dinamica della fenomenologia relazionale. Il sistema di interdipendenza, in tale prospettiva, può essere considerato come una modalità di interazione che non elimina il conflitto sociale, ma si propone di accettare tale conflittualità in una visione realistica; di superarla di volta in volta che essa si presenta all'interno del rapporto. Il test di realtà sociale appare fondato sulla riduzione di tutte le distorsioni conseguenti alla percezione del reale come minaccia alla immagine di sé nell'individuo o come minaccia alla coesione difensiva nel gruppo.

A questo proposito possiamo brevemente considerare un modello di analisi del processo di adattamento sociale nell'individuo o nei gruppi. Si può innanzitutto considerare il fatto che la realtà nei confronti della quale si pone il processo di adattamento è in continua evoluzione; ma nel contempo, in tale costante cambiamento del reale, possono essere individuate alcune *invarianze*, che rendono possibile una previsione di efficienza del proprio adattamento. In altri termini l'individuo utilizza la sua "passata esperienza" ed il gruppo la sua "cultura" normativizzata come elementi di conoscenza invariante del reale, al fine di poter anticipare in modo stabile gli elementi del proprio comportamento adattativo e di fissarne le strategie fondamentali

È il caso, ad esempio, del bambino che, il primo giorno di scuola, utilizzerà le sue esperienze con le figure parentali o quanto gli è stato detto sulla scuola per pianificare ed anticipare il proprio adattamento scolastico, è il caso di un gruppo familiare che utilizzerà il proprio modo tradizionale di isolarsi o di socializzarsi, di percepire gli "altri" in modo competitivo o collaborativo, quando si troverà occasionalmente in vacanza.

Si può rilevare d'altro canto, che questi processi di anticipazione se da un lato sono efficaci nella misura in cui consentono di ridurre l'ambiguità del reale, dall'altro non sono in grado di fornire una visione adeguata della realtà che è in continuo cambiamento e che può apparire notevolmente diversa da quelle componenti invariante proprie della passata esperienza dell'individuo o della cultura del gruppo. L'insegnante di scuola superiore, ad esempio, che in base alla propria passata esperienza pensasse di modellare in modo tradizionale il suo insegnamento, si troverebbe con ogni probabilità di fronte ad inaspettati fenomeni di "contestazione" da parte degli allievi; il gruppo direzionale di una azienda che pianificasse attualmente la propria politica del personale presupponendo un atteggiamento di "fedeltà dipendente" nella base operaia, potrà veder fallire inaspettatamente la propria azione. Il rischio, quindi, della strategia anticipatoria nel processo di adattamento è di verificare una *discrepanza*, a volte molto profonda, tra la realtà stereotipalmente considerata dagli individui o dai gruppi e la risposta che effettivamente l'ambiente ad essi fornisce.

Di fronte al tale *discrepanza* si sviluppa nella sua interezza la tematica del cambiamento. La situazione può essere così riassunta, utilizzando uno schema di Mertens de Wilmars:

DISCREPANZA

minaccia reale - paura - aggressività realistica minaccia all'immagine di sé - angoscia - deformazione del reale

Analizzando tale schema si possono differenziare due modalità di reazione dell'individuo e dei gruppi di fronte alle risposte del reale che non sono coerenti con il modello anticipatorio.

In un primo caso la "diversità" è percepita come una minaccia "reale" che mette in crisi i propri schemi

automatizzati di comportamento adattativo; la necessità di destrutturare tali processi automatizzati, e quindi fortemente radicati nell'individuo o nei gruppi, è percepita come un pericolo reale ed induce un sentimento di paura, del tutto assimilabile all'ansia oggettuale o realistica del modello psicanalitico (Ancona, 1963). La reazione a tale sentimento richiede un impegno di energia da parte dell'individuo o dei gruppi: si tratta in altri termini di accettare la nuova situazione proposta dalla realtà, di coglierne i suoi segnali significanti e di ristrutturare le proprie strategie di adattamento in termini rispondenti alle nuove richieste. Si accetta e si mette in atto un processo di *cambiamento*.

Ben diversa è la situazione quando i segnali non attesi da parte della realtà vengono recepiti come una minaccia all'immagine di sé da parte dell'individuo o come una minaccia alla propria coesione difensiva da parte del gruppo. In tal caso l'accettazione della realtà diverrebbe fonte di *angoscia*, in altri termini ciò che si mette in gioco in questa seconda situazione non è uno dei tanti processi automatizzati di adattamento, ma più diffusamente ci si sente minacciati nella propria totalità, in quelle dimensioni sulle quali si fonda la propria sicurezza, la propria fiducia di base.

Possiamo fare un esempio: un insegnante inizia il suo insegnamento ad un nuovo corso di allievi e modella il proprio comportamento sulla base della sua esperienza fino a quel momento vissuta con gli allievi degli anni precedenti; riceve dei feed-back negativi al proprio operato. In un primo caso potrà verificare l'inadeguatezza del proprio modello di insegnamento alle reali esigenze degli allievi attuali e potrà impegnare le proprie energie per ristrutturare in modo adeguato il proprio comportamento professionale. Si può notare che questa disponibilità al cambiamento è basata su una profonda fiducia in sé come insegnante da parte di questa persona. In un secondo caso il nostro insegnante potrà percepire l'atteggiamento degli allievi come una critica alle proprie capacità di fondo di insegnare, come una minaccia non reversibile a sé stesso ed alla propria immagine; è come se, in questo caso, l'insegnante non fosse in grado di distinguere "ciò che fa", da "ciò che è", ed una critica al suo operato venisse recepita direttamente come critica a sé, alla sua figura professionale, a tutto se stesso. L'accettazione di questa situazione porterebbe all'*angoscia*, ad un sentimento molto più difficilmente accettabile della *paura*. Da ciò la reazione difensiva "questi ragazzi non capiscono nulla, i giovani d'oggi sono una rovina; invece di criticare dovrebbero imparare a studiare ed a sacrificarsi come abbiamo fatto noi quando avevamo la loro età!". Si tratta di una "deformazione" della realtà, di una mancata accettazione di uno stimolo che inizialmente, da parte degli allievi, si concretizzava in una semplice richiesta di cambiamento del metodo di insegnamento.

È interessante rilevare che queste deformazioni del reale hanno lo scopo di giustificare la mancata disponibilità a cambiare e che inducono solitamente a situazioni conflittuali che di fatto si oppongono al cambiamento. Il realismo proprio della prima modalità descritta appare una componente fondamentale del sistema di interdipendenza, il quale non elimina le "discrepanze" ma presuppone però la capacità da parte dei singoli componenti e del gruppo di superare queste difficoltà con un impegno realistico e quindi produttivo.

Il sistema di interdipendenza implica, di conseguenza, il continuo cambiamento nei processi di adattamento dei singoli e dei gruppi, la capacità di ritrovare nuove strategie di interazione, nuovi significati sui quali fondare la propria esperienza sociale. La stabilità di tale sistema consiste in una affermazione apparentemente paradossale, nella capacità di rinnovarsi continuamente e di proporre di momento in momento nuove modalità adattative fondate sulla realtà. Con il concetto di interdipendenza si vuole analizzare, quindi, una particolare modalità di espressione della relazione sociale fondata sulla comunicazione, sul test di realtà e sul cambiamento ad essa conseguenti.

Da un punto di vista strutturale appare difficile, per quanto si è detto fino ad ora, ritrovare una manifestazione sociale che realizzi il sistema di interdipendenza. Enriquez nella sua analisi dei sistemi sociali, parla a tale proposito di relazione *cooperativa*.

Questo sistema fonda la sua fenomenologia sulla innovazione delle modalità di adattamento sociale e sulla evoluzione continua degli obiettivi perseguiti e degli strumenti adottati. La "funzionalità" della relazione cooperativa si realizza quindi in base ad una ricezione aperta e permanente delle informazioni provenienti dalla realtà in cui si pongono i processi di adattamento, ed in una capacità di riformulare le proprie strategie adattative in modo tale da rispondere adeguatamente ed efficacemente a tali esigenze poste dalla realtà. La funzionalità, in altri termini, diviene una conseguenza dei processi di *comunicazione*, di *partecipazione alle decisioni* e di *raggiungimento del consenso* nell'ambito delle relazioni tra i diversi componenti del gruppo.

Nella relazione cooperativa non è importante soltanto "essere" nel gruppo, o "realizzare" gli obiettivi prefissati; diviene fondamentale la "relazione" tramite la quale si realizzano tali obiettivi. Non è importante soltanto

superare formalmente i conflitti, ma analizzare “perché” questi conflitti si pongono. Non basta risolvere su un piano strutturale od organizzativo i problemi che di volta in volta si pongono al gruppo, ma verificare e confrontare la partecipazione del singoli a tali soluzioni, sia su un piano logico che, soprattutto, su un piano affettivo.

Questo lavoro di confronto autentico ed approfondito delle reciproche posizioni nell’ambito del gruppo implica da parte delle diverse componenti la convergenza su un bisogno di realizzazione di un comune obiettivo, l’obiettivo del gruppo, al quale tutti i membri sentono di poter partecipare con la propria personale competenza ma nel contempo con la capacità di utilizzare e di elaborare la competenza differenziale di tutti gli “altri”.

La creatività del gruppo è espressa da ciò che i singoli riescono a realizzare “insieme”; per giungere a questo è necessario un continuo esame delle differenze tra i singoli componenti, un confronto a livello dei valori e degli obiettivi, al fine di verificare una partecipazione effettiva di tutti al processo di presa di decisione.

In tale sistema di relazioni viene superata la dicotomia tra pensiero ed esecuzione, tradizionalmente proposta nella organizzazioni tramite una rigida, schematica e costrittiva ripartizione dei ruoli, fondata su suddivisioni di classe, di cultura, di censo, etc. L’accento è posto, di contro, sulla espressività delle potenzialità creative di tutti i partecipanti e sul cambiamento ad essa conseguente.

ORIENTAMENTI BIBLIOGRAFICI

1. Per una analisi del processo di socializzazione si possono consultare le seguenti opere:

PARSON T., BALES F. R., Family, socialisation and interaction process, Glencoe, Ill., Free Press, 1955.

MURPHY G., Social Motivation, in LINDZEY G., Handbook of social psychology, Addison Wesley, Cambridge, 1954.

SECORD P. F., BACKMANN C. W., Personality Theory and the problem of stability and change in individual behaviour: an interpersonal approach; in HOLLANDER B. P., HUNT R. G., Current Perspectives in Social Psychology, Univ. Press, New York, 1967 (pagg. 178-189).

È inoltre interessante, a proposito del processo di socializzazione, l’intero capitolo ad esso dedicato da ANDRE’ LEVY nel suo libro: Psychologie Sociale. Textes fondamentaux anglais et américains, Dunod, Paris, 1965 (Cap. II, pagg. 41-104).

2. Un approfondimento sul tema delle motivazioni nel processo di adattamento sociale si può trovare in:

ATKINSON J. W., Motives in Fantasy, Action and Society, Van Nostrand Comp. Inc., New York, 1964, (parte IV-V in cui si analizzano le origini sociali delle motivazioni umane e l’utilizzazione del modello motivazionale proposto da DAVID Mc CLELLAND per lo studio dell’organizzazione sociale).

Nel lavoro di MELANIE KLEIN (Our adult world and its roots in infancy, “Human Relations”, 12, 1959) viene messo in luce il ruolo determinante delle relazioni nella prima infanzia per una definizione del processo di adattamento sociale.

Importante, per la comprensione della teoria di M. KLEIN e della sua relazione con il processo di socializzazione, è l’opera di FRANCO FORNARI: La vita affettiva originaria del bambino, Feltrinelli, Milano, 1963.

Il contributo di ERICK ERIKSON sull’influenza ambientale nello sviluppo delle motivazioni è ritrovabile nell’opera: Infanzia e Società, Armando Armando, Milano, 1967.

3. La percezione interpersonale ed i suoi riflessi sulla dinamica di adattamento sociale sono esposti nell’opera di WARR. P. B., KNAPPER C., The Perception of People and Events, Univers. Chicago Press, London, 1968.

Una rassegna dei problemi metodologici circa la percezione interpersonale viene condotta nel lavoro di CLINE

V. B., Interpersonal Perception, in MAHER B. A., Progress in Experimental Personality Research, vol. I, Academic Press, N. Y., 1964.

Un originale approccio alla tematica in analisi: LAING R. D., Interpersonal Perception, Tavistock Publications, London, 1968.

4. L'organizzazione sociale, come esito del processo di interazione, è esaminata nel lavoro di MARCH J. G. e SIMON H. A., Organisation, Wiley and Sons, New York, 1961, edito anche in italiano per conto delle Edizioni di Comunità.