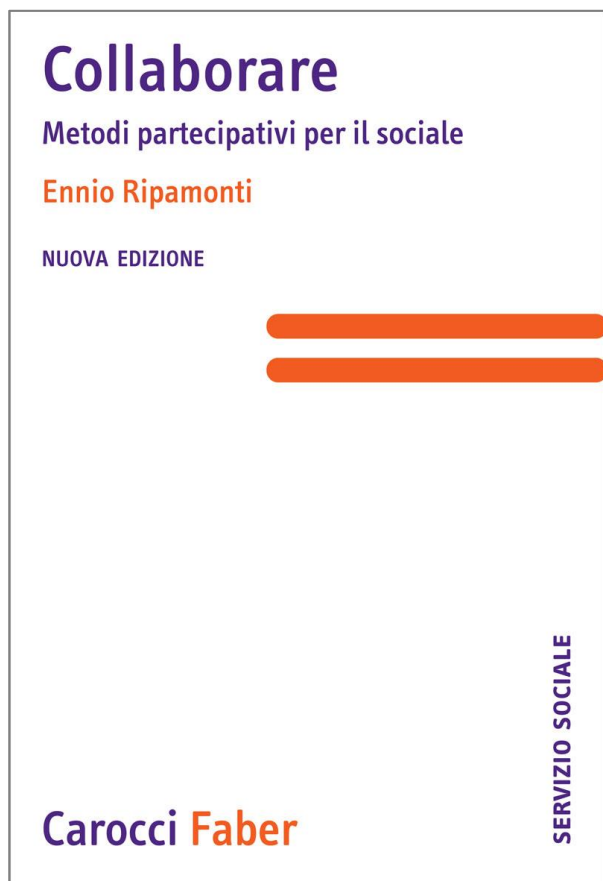


La collaborazione come processo sociale

le principali caratteristiche

ENNIO RIPAMONTI¹



Possiamo quindi definire la collaborazione come un'azione congiunta per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Ma come si produce tutto ciò? Cosa rende possibile questo lavoro comune? Sono individuabili a questo proposito cinque elementi determinanti: comunicazione e ascolto, coordinamento, tolleranza e fiducia reciproca, interessi allineati, norme e istituzioni.

Comunicazione e ascolto di qualità

In quanto attività congiunta la collaborazione implica la presenza di diversi individui: per poter collaborare bisogna essere almeno in due. La congiunzione etimologica di cum-laborare suggerisce che si tratta di “mettere accanto” e “unire” due o più soggetti fra loro diversi e separati, la cui identità distinta va salvaguardata e valorizzata. I diversi soggetti (persone, gruppi, organizzazioni) devono riuscire a realizzare una comunicazione di qualità sufficiente a superare pregiudizi reciproci e a innescare sentimenti di fiducia.

La collaborazione è quindi resa possibile dalla presenza di una serie di motivazioni e di abilità finalizzate all'intenzionalità condivisa. Questo significa, per prima cosa, che i soggetti coinvolti siano mutuamente ricettivi agli stati intenzionali dell'altro. L'azione comunicativa va ben oltre lo scambio informativo e chiama in causa le capacità di entrare in relazione con l'interiorità, nostra e altrui (Borgna, 2015).

Se si prende in esame lo scambio verbale possiamo dire che la stessa conversazione è essenzialmente un'impresa cooperativa, come ha mostrato il filosofo Paul Grice (1993) con le sue «massime conversazionali».

- La massima della quantità dice «fornisci l'informazione necessaria, né di più, né di meno massime conversazionali». Il contributo deve cioè essere informativo quanto richiesto, non ci si aspetta né un'informazione sovrabbondante né tantomeno che il soggetto sia laconico.

Natura e caratteristiche del processo

Noi tutti traiamo mutuo beneficio dalla cooperazione a patto di lavorare insieme, cioè di collaborare: da cum (con, insieme) e laborare (lavorare, praticare). Ma se la parola lavoro rimanda allo sforzo la sua radice semantica più antica di labh ha il senso proprio di “afferrare” e quello figurato di “volgere il desiderio” verso qualcosa. Di questo processo sociale conosciamo la fatica che implica e l'energia che mobilita in vista di un risultato esaltante: qualcosa che può ricompensare gli attori dell'impresa.

¹ psicosociologo e formatore, presidente della società di consulenza METODI (www.retemetodi.it), docente a contratto presso Università degli studi di Milano-Bicocca e Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. EMAIL: ripamonti@retemetodi.it

- La massima della qualità afferma «sii sincero, fornisci informazione veritiera, secondo quanto sai»; non si dovrebbe affermare il falso o ciò di cui non si hanno prove sufficienti.
- La massima della relazione dice «sii pertinente»; il contributo informativo di un enunciato dovrebbe avere a che fare con il tema della conversazione.
- La massima della modalità afferma «sii chiaro». In questo caso, a differenza dei precedenti, ciò che conta è come si dicono le cose, quanto l'enunciato è chiaro.

Affinché fra due persone l'ascolto sia un buon ascolto e possa dar luogo ad un dialogo costruttivo è indispensabile che una parte di entrambi si apra al futuro, dimensione che implica necessariamente l'esperienza dell'attesa.

Va detto, però, che il linguaggio verbale gioca una parte importante ma non risolutiva, poiché «l'esperienza, e in fondo la conoscenza, dell'altro ci giungono, prima ancora che dalle sue parole, dai suoi sguardi e dai suoi gesti» (Borgna, 2005, p. 74). Al di là di quanto viene detto e della soglia della coscienza il corpo si sincronizza con i gesti della persona con cui s'interagisce. La scoperta dei neuroni specchio ha consentito di comprendere meglio i meccanismi di risonanza empatica nelle relazioni umane: i nostri sistemi nervosi sono strutturati in modo da essere captati da quelli altrui, così che possiamo provare le sensazioni degli altri come se fossimo nella loro pelle (Rizzolatti, Sinigaglia, 2006; Siegel, 2001). In psicologia il termine empatia ha il triplice significato di conoscere lo stato d'animo di un'altra persona, percepire ciò che l'altro sente e compatire le sofferenze altrui, una costellazione di eventi che dischiude, anche in modo non automatico, la possibilità dell'azione. Questa condizione di permeabilità fa in modo che nelle interazioni con gli altri la nostra vita mentale sia co-generata (Stern, 2005). La mutua comprensione rende possibile l'individuazione di un fine condiviso, qualcosa che può dirsi pienamente realizzato quando entrambe i soggetti ne traggono beneficio.

L'importanza del coordinamento

La collaborazione implica una dimensione operativa, un fare, trattandosi in ultima istanza di qualcosa che si realizza, che produce realtà.

Per questo motivo ad una comunicazione di qualità è necessario che si affianchi un processo di coordinamento, sia delle attenzioni che delle azioni. Troviamo qui un duplice registro. L'attività collaborativa implica che i partecipanti prestino attenzione congiunta a elementi rilevanti del fine

comune pur mantenendo la propria prospettiva personale della e sulla situazione. «Quando una persona presta attenzione a ciò che l'altra dice e fa, si crea un sentimento di mutuo interesse, un centro di attrazione comune che agisce da collante percettivo. L'attenzione bidirezionale genera una condivisione di sentimenti» (Goleman, 2006, p. 35).

Va tenuto conto che l'empatia umana affonda le sue radici non tanto nelle regioni alte del cervello, né tantomeno nella capacità di immaginare come ci sente nei panni di un altro, ma nella mimica corporea più elementare. L'empatia (e quindi alcuni fattori basi del coordinamento fra soggetti diversi) è fundamentalmente legata alla sincronizzazione dei corpi, «alla tendenza a correre quando gli altri corrono o a sbadigliare quando sbadigliano» (De Waal, 2016, p. 68).

Ritroviamo questi meccanismi primari nelle dinamiche del sorriso e del contatto fisico. Recenti studi ipotizzano che il riso si sia sviluppato milioni di anni fa, ben prima delle vocali e delle consonanti, probabilmente allo scopo di costruire cooperazione fra gli umani (Keltner, 2009). Lo stesso atto di aiutare il prossimo attiva le aree del nucleo caudato e della corteccia cingolata anteriore coinvolte nei meccanismi del piacere e della gratificazione.

Nell'azione collaborativa i partecipanti coordinano i loro ruoli, con le specifiche caratteristiche e i rispettivi piani operativi (con le corrispondenti attenzioni e azioni), in modo che ciascun individuo comprenda il ruolo degli altri e si comporti di conseguenza. È proprio questo gioco di squadra che rende possibile interazioni davvero cooperative, un gioco di squadra.

Coltivare tolleranza e fiducia reciproca

Il superamento dei pregiudizi e degli stereotipi che a volte connotano le interazioni fra soggetti diversi implica un certo grado di tolleranza e di fiducia reciproca. Con il termine "tolleranza" facciamo riferimento ad un insieme di atteggiamenti che indicano la disponibilità di un soggetto ad ammettere e riconoscere la possibilità di esistenza di idee e comportamenti diversi dai propri. Questo non significa che si debba necessariamente condividerli: l'essenza della tolleranza sta nell'attribuzione di legittimità all'esistenza dell'altro da sé (posizioni politiche, precetti morali, valori etici, orientamenti sessuali, ecc.) anche a fronte di un radicale dissenso nel merito. Nel celebre *Traité sur la tolérance* (1763) Voltaire afferma che «la tolleranza è una conseguenza necessaria della nostra condizione umana»: siamo tutti figli della fragilità, esseri fallibili e inclini

all'errore e per questa ragione non ci resta che perdonarci l'un l'altro le nostre follie.

Il mutualismo rende le persone più gentili e tolleranti. Ed è proprio la virtù apparentemente fuori moda della gentilezza a giocare qui un ruolo decisivo, sia sul piano della facilitazione alla relazione di scambio con l'altro che come viatico al benessere e alla felicità personale (Meloni, 2016). «Oggi, appena si comincia a crescere, gran parte di noi crede intimamente che la gentilezza sia la virtù dei perdenti. Ma accettare di ragionare in termini di vincenti e perdenti è già un modo per stare dentro lo schema del rifiuto fobico, del terrore contemporaneo per la generosità» (Phillips e Taylor, 2009, p. 54).

Essere gentili non vuol dire esseri ingenui o sprovveduti ma avvicinare le interazioni con l'apertura e la tolleranza necessari a far maturare possibilità inedite di crescita individuale e sviluppo sociale.

L'atteggiamento mentale necessario per compiere sforzi mutualistici può essere però assai diverso da quello necessario alla cooperazione mutualistica: l'aiuto reciproco è diverso dalla relazione collaborativa. Una variabile determinante su questo terreno è la fiducia, un fenomeno che si viene a generare nelle situazioni in cui sono presenti aspettative di reciprocità di lungo periodo. Ritroviamo qui i caratteri di un'aspettativa di esperienza con valenze positive per il soggetto: ognuno di noi fidandosi nel presente fa una scommessa sul futuro, poiché la fiducia può sempre essere tradita, o mal riposta. La ricerca psicologica ha mostrato quanto sia rilevante l'influenza giocata dalle emozioni, anche a fronte di valutazioni prettamente razionali. Sentimenti di tristezza, orgoglio o rabbia precedenti all'interazione tendono a diminuire la disponibilità fiduciaria che, di converso, risulta facilitata dalla serenità e dall'allegria (Dunn, Schweitzer, 2005).

Questo non significa che le condizioni debbano sempre essere collaudate. La fiducia può maturare anche in frangenti difficili e incerti se è accompagnata da un alto livello di coinvolgimento dei soggetti, da una intensità emotiva e cognitiva che permette di andare oltre la soglia della mera speranza: per collaborare dobbiamo poterci fidare e l'esito della fiducia attribuita è la disponibilità a giocare in una relazione cooperativa.

Si possono osservare relazioni sociali in cui la fiducia evolve progressivamente per stadi successivi: con una prima fase basata sulla valutazione degli interessi e il livello di considerazione dell'altro (calcolo); una seconda che fa leva sulla sedimentazione di conoscenza e prevedibilità dell'interlocutore (affidabilità); e

infine una terza resa possibile dalla coincidenza di desideri e intenzioni (co-identificazione).

Ma l'esperienza umana mostra anche l'esistenza di fenomeni di cosiddetta "super-fiducia iniziale", dove prevale l'istantaneità di atteggiamenti positivi e la propensione immediata a credere e a investire nella relazione. Questa configurazione è resa possibile da un mix di fattori individuali (disposizione individuale a fidarsi) e istituzionali (esistenza di strutture e regole che tutelano e garantiscono la relazione fiduciaria)

Tendere all'allineamento degli interessi

Ogni persona apprende sia le modalità di comportamento degli altri appartenenti alla sua cultura (in quale modo "si fanno le cose") che l'espressione delle aspettative altrui rispetto al proprio comportamento (come gli altri si attendano che "le cose vengano fatte").

Gli esseri umani ricevono infatti una doppia eredità: una di tipo genetico e una di tipo culturale, modificabile nel corso della vita. Questa interazione consente i processi di mutuo coordinamento descritti in precedenza ma, nel contempo, chiama in causa il ruolo che giocano gli interessi. Nei casi in cui gli interessi del singolo e del gruppo si allineano la collaborazione consente di raggiungere risultati considerevolmente migliori rispetto a quelli che il soggetto può ottenere agendo da solo.

D'altra parte, però, tolleranza e fiducia finiscono per consumarsi se non si riesce ad ottenere questo allineamento.

Nelle relazioni collaborative la sfida adattiva è quindi quella di riuscire ad affrontare l'imperfetto allineamento degli interessi dei partecipanti e riuscire a modificarlo in senso positivo, lavorando per approssimazioni successive.

A questo proposito Richard Sennet (2014) ritiene che una collaborazione di tipo informale e senza limiti prefissati sia il modo migliore per fare esperienza della differenza. Il carattere di informalità implica che non vi siano regole prestabilite nella comunicazione e che si confidi in un lato autosviluppo libero e spontaneo.

I confronti fra persone con competenze e interessi diversi sarebbero cioè più ricchi e generativi quando sono disordinati e deboli piuttosto che regolamentati e forti. Non tracciare limiti preventivamente significa lasciare tempo e spazio all'incontro, puntare sul valore positivo di una comunicazione protratta, mossi da un desiderio di scoperta dell'altro, senza preoccuparsi del dove si è condotti in questa esplorazione.

Nella collaborazione si suppone che tutte le parti coinvolte traggano vantaggio dallo scambio e non che una guadagni a spese delle altre. Collaborare significa cioè, impegnarsi in un gioco particolare in cui sia il guadagnare che il perdere sono condivisi, si fanno insieme.

Norme, leggi e istituzioni che favoriscono

La collaborazione, soprattutto in campo sociale, non è determinata solo dalla qualità dell'interazione dei soggetti. I processi di comunicazione, ascolto, tolleranza, fiducia e coordinamento avvengono dentro contesti (storici, economici, organizzativi) caratterizzati da un certo assetto istituzionale e normativo (sia formale che informale).

Le leggi e le norme forniscono lo scenario di fiducia dentro cui si muovono gli attori.

Ma la norma non è uguale alla legge. Mentre la legge prescrive dall'esterno un determinato comportamento individuale, la norma opera una regolamentazione dello stesso comportamento dall'interno della persona, sono cioè gli stessi soggetti che in questo caso si conformano in maniera spontanea alla norma (Foucault, 2004).

La questione non è di poco conto poiché la norma consente l'emergere di comportamenti che si auto-regolano, attraverso la creazione di confini che passano all'interno dei soggetti. Ed è per questo motivo che la norma ottiene effetti ben più pervasivi di quelli che si producono con il meccanismo legislativo, per almeno due ragioni.

Innanzitutto la norma è dotata di una plasticità sconosciuta alla legge. Lo scarto inevitabile fra la generalità del campo di applicazione e la particolarità dei casi concreti su cui agisce conferisce infatti alla legge un carattere essenzialmente rigido. Al contrario il processo di interiorizzazione della norma dà luogo ad una dinamica polimorfica che permette alla norma stessa di adattarsi alle specificità di ogni singola persona.

Secondariamente l'effetto della norma deriva dal controllo che essa esercita sull'individuo attraverso la produzione di comportamenti di auto-osservazione su quanto il soggetto stesso agisce, discriminando in modo accurato ciò che è in linea con la norma e ciò che ricade nella "devianza". Quest'incorporazione del controllo fa dire a Michel Foucault (1998, p. 33) che «il potere passa attraverso l'individuo che esso stesso ha costituito», cioè lo stesso individuo è il prodotto di un dispositivo in cui si intrecciano diversi tipi di potere. Il potere della norma non riguarda quindi la

determinazione dei confini fra bene e male ma tra comportamenti normali e comportamenti devianti. La collaborazione fra attori sociali può quindi essere favorita in maniera decisiva dalla presenza di norme che, in un determinato contesto, la riconoscono come un comportamento accettabile, se non addirittura auspicabile. Di contro vi possono essere situazioni in cui viene normata la possibilità d'interazione, a seconda delle caratteristiche delle persone, in maniera da prescrivere sospetto, distanza e ostilità come atteggiamenti auspicabili e la collaborazione come una devianza da ricondurre all'ordine. Esaminare le norme che regolano un sistema è imprescindibile se si vogliono evitare rovinosi fallimenti. D'altro canto le norme non sono immutabili ed è possibile contribuire a farle evolvere.

Ma anche la legge, nella rigidità che la connota, può essere tanto un'alleata preziosa quanto un'implacabile nemica della collaborazione. La legislazione può prescrivere comportamenti che innescano processi partecipativi e collaborativi, sia a livello istituzionale che dei gruppi sociali. Quando, per fare un esempio nelle politiche sociali, la Legge 328/2000 prescrive che il Piano di Zona (PDZ) venga redatto sulla base del contributo dei diversi soggetti sociali del territorio indica la partecipazione come un comportamento non solo auspicabile ma da ricercare in modo attivo. Se in un certo contesto la collaborazione paritetica fra realtà diverse è interiorizzata dai protagonisti come una norma di comportamento diventa deviante colui che non si rende disponibile al confronto o esclude qualcuno a lui sgradito.

Questi stessi elementi, volti al contrario, possono però mortificarne il valore o depotenziarne il significato. Oltre alle norme di cooperazione il comportamento umano è infatti guidato da leggi di conformità o convenzionalità. Come hanno mostrato gli studi sull'influenza sociale, giocano qui un ruolo molto importante aspetti quali la pressione alla conformità e i comportamenti imitativi delle persone nelle situazioni collettive.

Bibliografia

- BORGNA E. (2005), *L'attesa e la speranza*, Feltrinelli, Milano.
- BORGNA E. (2015), *Parlarsi. La comunicazione perduta*, Einaudi, Torino.
- DE WAAL F. (2013), *In bonobo e l'ateo*, Raffaello Cortina, Milano.
- FOUCAULT M. (1998), *Bisogna difendere la società*, Feltrinelli, Milano.

- FOUCAULT M. (2004), *Gli anormali*, Feltrinelli, Milano.
 - GOLEMAN D. (2006), *Intelligenza sociale*, Biblioteca Universale Rizzoli, Milano.
 - GRICE H.P. (1993), *Logica e conversazione*, il Mulino, Bologna.
 - KELTNER D. (2009), *Born to be Good*, Norton & Company, New York.
 - MELONI E. (2016), *Cortesia. Pratiche di gentilezza quotidiana*, Claudiana, Torino.
 - PHILLIPS A., TAYLOR B. (2009), *Elogio della gentilezza*, Ponte alle Grazie, Milano.
 - RIZZOLATTI G., SINIGAGLIA C. (2006), *So quello che fai*, Raffaello Cortina, Milano
 - SENNET R. (2014), *Insieme: rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano.
 - SIEGEL D.J. (2001), *La mente relazionale*, Raffaello Cortina, Milano.
 - STERN D. (2005), *Il momento presente*, Raffaello Cortina, Milano.
-