



**SAPIENZA**  
UNIVERSITÀ DI ROMA

**Facoltà di Scienze della Comunicazione**  
**Analisi delle dinamiche di gruppo: sociometria, etnografia e**  
**analisi delle competenze**  
**Prof. Domenico De Masi, dr. Giulio Marini**  
**a.a. 2007/2008**

## ***Fuori scena***

Diario di bordo  
di  
Veronica Ricasoli

Gruppo Mosaico  
Coordinatore: Oscar Ricci

## Indice

<b>Prefazione .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>6</b>
<b>La compagnia teatrale: I Mosaico .....</b>	<b>7</b>
<b>Atto primo: Verso la prova generale .....</b>	<b>17</b>
Entusiasmo e disordine .....	17
Operativi ma inconcludenti .....	18
Legami più profondi.....	20
<b>Atto secondo: La pausa estiva .....</b>	<b>29</b>
Nuovi segnali .....	29
Una rilevazione significativa.....	37
<b>Atto Terzo: Il grande debutto .....</b>	<b>38</b>
I protagonisti: i "Tasselli" del Mosaico .....	38
«R»: dedizione, equilibrio e ansia .....	38
«I»: riflessione e riservatezza .....	40
«P»: centralità e timidezza .....	41
«D»: organizzazione e tranquillità .....	41
«C»: impegno e distacco .....	42
«S»: ingenuità e confusione .....	43
«O»: pacatezza e distanza .....	44
«E»: confusionario e divertente .....	45
«G»: esuberanza e assenteismo .....	46
Il Mosaico conclusivo .....	48
<b>Conclusioni: Il disegno del Mosaico .....</b>	<b>58</b>

*Al gruppo delle ombre 2007,  
ai tasselli del mosaico e al loro coordinatore*

## **Prefazione**

Il mondo sta cambiando. La società in cui siamo avvolti muta repentinamente lasciandoci inermi di fronte a cambiamenti che non avremmo immaginato né voluto. Ciò si ripercuote e si riverbera in ogni piccolo frangente della nostra quotidianità. Stress, velocità e multitasking sono solo alcuni dei parametri con cui si è costretti a coesistere per riuscire a conciliare i diversi impegni che il nuovo mondo ci offre. Quest'anno si è aperto un nuovo ciclo di esami demasiani che vedeva coinvolti studenti iscritti, quasi per la loro totalità, al nuovo ordinamento. Ciò ha rappresentato una svolta molto importante per quanto concerne la didattica utilizzata dal professor De Masi: esami di gruppo in cui gli studenti avevano a disposizione un intero anno accademico per preparare una ricerca suddivisa in una prima parte teorica con l'approfondimento di diverse teorie ed autori a cui si affiancava una seconda parte pratica, in cui gli studenti avevano la possibilità di scendere pragmaticamente in campo andando ad analizzare aziende e/o associazioni dal loro interno attraverso strumenti quali-quantitativi capaci di fornire un quadro approfondito delle dinamiche organizzative dell'oggetto di studi. Una tipologia di didattica in grado di avvicinare il mondo universitario ad un mondo, quello del lavoro, da sempre ostico per i giovani. Una didattica che negli anni ha visto migliaia di studenti entrare in contatto con imprenditori, artisti, manager dei più disparati settori dell'economia e della cultura ma che si ritrova oggi, anche lei, a dover fare i conti con una società che cambia e che soprattutto cambia i suoi ritmi e la sua conformazione. Oggi, con la riforma universitaria nel pieno del suo sviluppo, vi sono studenti totalmente risucchiati nel vortice di esami e crediti universitari che rendono l'iter universitario una corsa contro il tempo che lascia poco adito a tipologie di didattiche come quelle demasiane. Il tempo da dedicare ad un esame si riduce a qualche settimana o poco più e, superatone uno, si corre per cercare di superarne un altro il prima possibile, magari quello con più crediti per arrivare così prima al traguardo. In un contesto così mutevole appare sempre più

difficile riuscire a conciliare una metodologia come quella demasiana che, nonostante le avversità, continua a richiamare un numero elevato di studenti, capaci di sopportare l'urto degli sforzi richiesti poiché ripagati da un'esperienza che rimarrà loro impressa e che travalica il semplice esame universitario, assumendo le sembianze di una prova generale di quello che sarà il mondo reale, oltre i libri, che li attende. Il gruppo che ho avuto la fortuna di coordinare quest'anno rappresenta quanto da me descritto sinora: un gruppo di ragazzi che si affanna ogni giorno per la conquista di quel credito agognato tra esami e laboratori. Un gruppo di ragazzi però che ha scelto di prendere parte a questa avventura poiché sollecitati dal desiderio di vivere l'università da protagonisti, con la voglia di mettersi in gioco e costruire, per una volta, il loro esame approfondendo e mettendo in pratica le loro conoscenze. Il gruppo Mosaico ha faticato molto nell'organizzarsi come tale poiché i tempi serrati non hanno permesso alle persone di capire bene i meccanismi e quindi, di prendere le giuste contromisure. Nonostante questo però, sono riusciti a tirare fuori ognuno le proprie caratteristiche e personalità, ponendole al servizio degli altri. Ovviamente non sono mancati gli errori e le inefficienze sotto diversi punti di vista ma, alla fine, ciò che conta è che abbiano capito i loro errori e che da questi siano ripartiti. E' possibile affermare che il gruppo Mosaico probabilmente non sia riuscito ad assimilare e metabolizzare appieno il "sistema gruppo", seppur con diversi gradi. All'interno del gruppo, i componenti, hanno lavorato insieme per il perseguimento degli **obiettivi comuni** anche se, non hanno ben utilizzato un approccio di lavoro basato sulla **responsabilità collettiva**. Probabilmente la loro giovane età ha contribuito a dare più importanza alla definizione più di un gruppo di amici piuttosto che di lavoro; ma alla fine contano i risultati ed in questo senso, sono stati prodotti, efficacemente.

Il gruppo è costituito da un piccolo numero di persone dotate di **competenze complementari**. Sappiamo che la caratteristica distintiva del gruppo efficace è la capacità di **integrare** le competenze differenziali di ogni membro; per cui il gruppo, ha condiviso un obiettivo comune, si è

impegnato collettivamente a perseguire i risultati stabili, ha sviluppato capacità complementari, ha percepito come collettiva la responsabilità dei risultati.

E' stato un obiettivo identico per tutti ma nel quale si realizza la convergenza di scopi e obiettivi diversi: motivazioni e desideri individuali.

In linea di massima, credo si possa affermare che l'impegno profuso dai componenti a raggiungere l'obiettivo di gruppo è dipeso in misura maggiore da fattori quali:

- obiettivo attraente e desiderabile
- obiettivo "sfidante" (difficile ma non impossibile)
- soddisfazioni e ricompense attese al conseguimento della meta

Ma come sono stati raggiunti questi obiettivi? Sicuramente il classico clima Demasiano non ha caratterizzato il lavoro dei *Mosaici* (penso alle cene, alle riunioni informali, agli incontri di preparazione dei progetti, etc. etc.), ma anche qui sono stati rispettati alcuni criteri guida che ne hanno caratterizzato il clima. L'atmosfera che si è creata è stata caratterizzata dal sostegno reciproco, sia professionale che emotivo, è stata profusa la fiducia nella possibilità di ottenere le risorse necessarie per lo svolgimento del lavoro, di ricevere aiuto concreto in caso di bisogno, da parte dei singoli membri, e in qualche modo la qualità della relazione ha contribuito a creare un'atmosfera amichevole in cui è stato possibile mantenere contemporaneamente l'attenzione sul compito e la relazione. Sono dunque orgoglioso di aver avuto l'occasione di coordinare questo gruppo di ragazzi in un'esperienza che, anche per me, sarà indimenticabile.

*Oscar Ricci*

## Introduzione

Questo diario racconta in poche pagine un'esperienza durata sette mesi: il periodo che va da Aprile a Ottobre 2007, durante il quale sono stata l'ombra dei Mosaico. Lo scopo è cercare di analizzare come il gruppo si è strutturato ed evoluto nel corso di questo arco di tempo.

Ma credo che dietro a questo ci sia dell'altro. Cercherò di raccontare nella maniera più distaccata possibile i rapporti che i nove membri del gruppo hanno instaurato tra loro e come, attraverso le loro relazioni, abbiano portato avanti la ricerca, ma non posso nascondere le difficoltà che ho incontrato e tentato di superare per poter tirare le somme del mio lavoro. La prima riguarda la mia scarsa esperienza in questo campo: il diario rappresenta per me il primo esperimento di ricerca sociale e soffre di tutte le carenze che la mia inesperienza porta con sé, sia a livello di conoscenze, sia metodologico. Penso, però, che siano mancanze che la pratica e lo studio potrebbero colmare.

La seconda difficoltà, invece, mi è sembrata e mi sembra tutt'ora difficile da arginare. Riguarda quei rapporti che un ricercatore non dovrebbe instaurare con i suoi oggetti di studio e che io soltanto in alcuni casi sono riuscita, con molta fatica, ad evitare. Non è stato facile trascorrere mesi, all'interno di un gruppo di coetanei, nonché compagni di università, restando loro estranea; assistere da vicino alle difficoltà che questi affrontavano per terminare la ricerca senza farsi coinvolgere; ma soprattutto, è stato quasi inevitabile creare con loro dei rapporti.

Ho cercato, comunque, di essere il più possibile spettatrice non solo del loro lavoro, ma anche di quei momenti di divertimento che non sono mancati in questi mesi. Il mio diario è quindi il frutto del tentativo di considerare i ragazzi come gli attori di un palcoscenico e di osservarli sia nelle occasioni in cui hanno messo in scena il loro "spettacolo", sia nel retro delle quinte, restando il più possibile fuori dalla scena.

## **La compagnia teatrale: I Mosaico**

Il 29 Marzo è il giorno in cui i ragazzi si conoscono. Sono diversi tra loro, hanno aspettative ed interessi vari, ma una cosa li accomuna: tutti sono curiosi riguardo al lavoro che stanno per cominciare, è la prima esperienza di ricerca ed hanno mille dubbi e perplessità. Alcuni di loro rivelano fin da subito il proprio carattere, altri si apriranno piano piano, altri ancora oggi non sono riusciti a farsi conoscere appieno dai compagni. Prima di parlare delle dinamiche dei Mosaico, credo sia d'obbligo una presentazione degli "attori della compagnia". L'ordine in cui li presenterò non è casuale, ma seguirò quella che è stata la prima impressione, cominciando da coloro che hanno riscosso fin da subito i favori del gruppo: essendo stati in grado vincere la timidezza prima degli altri o essendosi mostrati capaci e affidabili, si sono infatti presentati come un elemento utile nel momento in cui i Mosaico nutrivano delle forti perplessità sulle modalità di svolgimento della ricerca.

«O» è uno studente lavoratore ed abita a Frosinone. Attualmente è impiegato come responsabile della gestione del personale in un'impresa di costruzioni, ma nel corso della sua carriera universitaria ha avuto esperienze di lavoro variegata. È molto timido, parla a bassa voce e lentamente, però sorride spesso e, ad una prima impressione, contribuisce a creare un'atmosfera serena. I compagni lo ascoltano con interesse, anche perchè ha una grande passione per tutto quello che riguarda il mondo dei computer, dilettandosi a creare siti internet.

«G» arriva in ritardo ed entra nell'aula ridendo con gli altri due ritardatari che ha incontrato in corridoio. È esuberante, interviene spesso nella discussione, fa domande, scherza e ride molto. Si presenta ai Mosaico con il suo soprannome: è così che vuole essere chiamata e non con il nome di battesimo, perchè non le piace. È tra i più piccoli del gruppo, anche se il suo aspetto fisico e l'abbigliamento a prima vista potrebbero

ingannare e farla apparire più grande. Anche lei lavora ma, pur essendo assunta a tempo pieno in un'agenzia immobiliare, cerca di non trascurare lo studio e di non porlo in secondo piano.

«D» è, insieme ad «I», la più grande del gruppo. È tutor del laboratorio di scrittura ed è stata scelta dai compagni come referente, anche se per puro caso. Anche lei arriva in ritardo, ma il suo ingresso è opposto a quello di «G»: scusandosi per il ritardo sorride ai compagni. Tra di loro è l'unica a sapere quale tipo di lavoro dovranno svolgere, avendo collaborato con uno dei gruppi dell'anno precedente. La prima impressione è che sia timida, parla a voce bassa e lentamente, ma in realtà è semplicemente una persona pacata, che parla poco, ma solo perchè ama ascoltare.

«I» è tra i più grandi dei Mosaico. Conosce «D» da tempo e sono molto amici. Anche lui è tutor del laboratorio di scrittura. Tra le sue passioni c'è anche il computer e, come «O», è in grado di creare siti internet. È molto ironico e scherza sulla sua situazione di fuori corso venticinquenne. Anche lui parla poco, ma velocemente e con frasi brevi. Ascolta gli altri attentamente, intervenendo a proposito solo quando lo ritiene strettamente necessario.

«S» è seduta vicino a «C» e «P»: le tre ragazze si sono conosciute durante un esame ed hanno scambiato qualche parola prima della riunione, mentre aspettavano i compagni. Tra i suoi progetti c'era quello di laurearsi a Dicembre. Non parla molto di sé, ma delle motivazioni che l'hanno spinta a scegliere questo esame. A primo impatto non sembra timida e interviene spesso con domande inerenti al lavoro. Nel corso dei mesi, nonostante le numerose assenze, i compagni si affezioneranno a lei, considerandola, per un periodo, la mascotte del gruppo, a causa del suo attaccamento alla religione che la rende spesso ingenua e sicuramente diversa dagli altri, quasi visse in un altro mondo.

«C» è coetanea di «S». Ha un diploma di assistente sociale ed è interessata a questa ricerca anche se ammette che la scelta del corso è stata obbligata dal piano di studi. Oggi non interviene molto spesso, anche se ascolta con attenzione e commenta a bassa voce con le compagne. Quando la discussione si allontana dal lavoro e cade su argomenti di interesse quotidiano, come i locali da frequentare e la vita da fuori sede, segue la conversazione, ancora una volta senza intervenire.

Anche «P» è coetanea di «C» ed «S» e le tre ragazze si sono già conosciute durante le lezioni. Racconta agli altri di aver fatto uno stage presso un'agenzia di pubblicità e di avere una passione per tutto ciò che riguarda la grafica. Questo è anche il ruolo che ha ricoperto durante il tirocinio e spera di poter essere d'aiuto ai compagni in questo ambito. Anche lei sembra timida e parla rarissimamente. Solo se interrogata interviene, anche se, di tanto in tanto, commenta a bassa voce con le due compagne. È tra quelli che mostrano maggiori perplessità nei confronti dell'impegno che il lavoro richiede.

«E» è romano e, insieme a «R» è il piccolino del gruppo. Scherza molto con i compagni e interviene spesso nella discussione con battute di spirito, suscitando l'ilarità degli altri. Durante le riunioni partecipa alla conversazione, soprattutto quando l'argomento si discosta dalla ricerca e i ragazzi parlano della loro vita quotidiana. In ogni caso appare interessato al lavoro e entusiasta all'idea di cominciare.

E infine «R». Anche lei, come il suo amico «E», è tra i più piccoli del Mosaico. Durante la riunione pone molte domande e ascolta con grande attenzione le informazioni che le vengono date in riferimento al lavoro che il gruppo dovrà svolgere. Appare la più perplessa e la più preoccupata per l'impegno che la ricerca comporterà. Si concentra poco sui compagni,

oggi il suo interesse è totalmente catalizzato da «H» e dalle linee guida che questo fornisce al gruppo sulle fasi del loro lavoro. Alla fine della riunione sembra sciogliersi un po', ma la sua preoccupazione di fondo resta forte.

Questi sono i membri del gruppo Mosaico. Ho scelto di trattare separatamente la prima riunione per sottolineare l'impressione che i ragazzi mi hanno fatto e quali sono stati gli elementi di ciascuno di loro che mi hanno colpita la prima volta che li ho visti. Credo che l'atteggiamento che ognuno ha mostrato il 29 Marzo sia poi stato confermato, in alcuni suoi tratti, durante gli incontri successivi. Nel corso dei mesi ho avuto modo di conoscere meglio tutti i Mosaico ed è come se l'intero loro lavoro e le relazioni che hanno instaurato con i compagni siano stati guidati, per ciascuno, da un elemento di fondo, proprio come dei veri personaggi di una messa in scena, le cui azioni sono orientate da una caratteristica di base che rimane costante per tutta la durata della rappresentazione. «O» quello più pacato, «G» la più esuberante, «D» quella più riflessiva, «I» l'ironico, «C» la più distaccata, «S» l'ingenua, «P» la timida, «E» il confusionario, «R» la lavoratrice: questo è il tratto che mi ha colpito maggiormente di ciascun componente del gruppo.

Aldilà delle perplessità e della timidezza che ogni primo incontro porta con sé, il clima quel giorno è stato sereno, i ragazzi hanno cercato fin da subito di conoscersi il più possibile, mostrandosi disponibili verso i compagni. Il lavoro ha lasciato presto spazio alle battute di spirito e ad argomenti di carattere generale, attraverso i quali i Mosaico hanno cercato di entrare in contatto gli uni con gli altri, cominciando a creare l'armonia di fondo che ha caratterizzato, in maniera forse eccessiva, l'intero svolgimento della ricerca.

### Primo impatto

Al termine della riunione ho somministrato agli studenti il test socio-psicometrico. Si trattava di rispondere a due domande:

- *Con chi vorresti lavorare;*

- *A chi confideresti un fatto personale.*

In entrambi i casi, i ragazzi dovevano indicare tre preferenze, in ordine decrescente (al primo posto il compagno che prediligevano e così via fino alla terza posizione). Nessuno di loro ha avuto esitazioni. Dopo aver compreso bene le domande, tutti quanti hanno indicato i tre nomi e, in poco tempo, hanno consegnato l'esito del loro test.

### Matrice sociometrica

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>C</b>						<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>
<b>D</b>					<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
<b>E</b>		<b>3</b>				<b>2</b>	<b>1</b>		
<b>G</b>	<b>1</b>		<b>2</b>			<b>3</b>			
<b>I</b>		<b>3</b>				<b>2</b>			<b>1</b>
<b>O</b>		<b>1</b>		<b>3</b>					<b>2</b>
<b>P</b>	<b>2</b>			<b>1</b>					<b>3</b>
<b>R</b>			<b>3</b>	<b>1</b>		<b>2</b>			
<b>S</b>	<b>3</b>			<b>1</b>			<b>2</b>		
<b>Punteggio</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

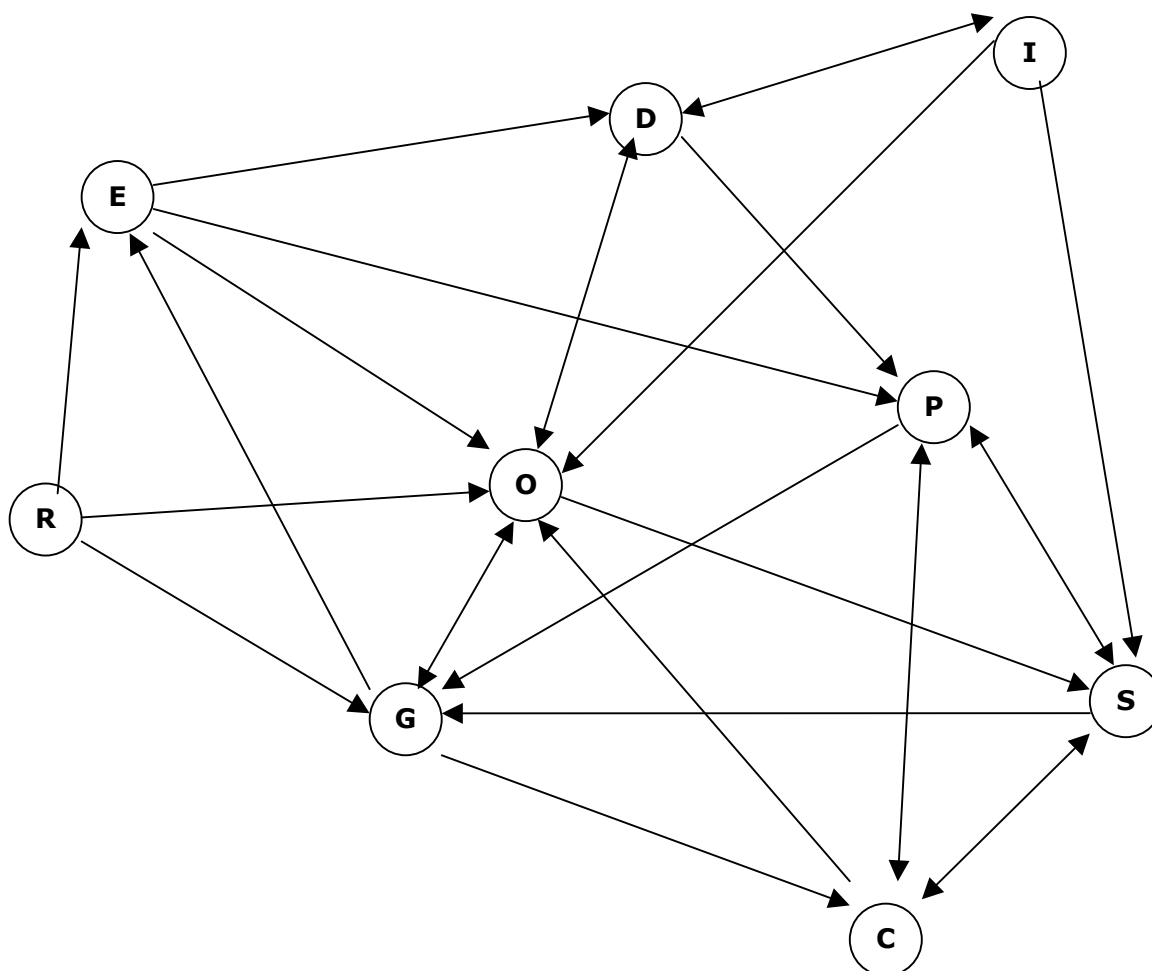
#### LEGENDA:

prima scelta: **3**

seconda scelta: **2**

terza scelta: **1**

## Sociogramma



Il risultato del test sociometrico risente in maniera decisa dell'alone di incertezza che circonda la ricerca da svolgere. Non sapendo con precisione di cosa si tratti, né che tipo di impegno e capacità siano necessari, gli studenti hanno scelto come loro compagni di lavoro coloro che oggi hanno fornito maggiori sicurezze al gruppo.

«O» ha ottenuto sei preferenze (nessuno l'ha indicato al primo posto, ma questo è dovuto alle conoscenze che i ragazzi avevano l'uno dell'altro

prima dell'incontro). Le capacità che questi ha mostrato di possedere, soprattutto in riferimento all'ambito informatico e alla creazione del sito internet, e le molte esperienze lavorative che ha avuto, hanno sicuramente agito sulle scelte dei compagni. Dopo «O», le preferenze dei Mosaico ricadono su «P», «G» e «S», anche se credo che le motivazioni che hanno guidato le scelte siano diverse. Mentre per «P» valgono le stesse ragioni addotte per spiegare la leadership ottenuta oggi da «O», ovvero le competenze come grafica che ha raccontato ai compagni di possedere, unite alla superficiale conoscenza precedente all'incontro che «P» aveva sviluppato con «S» e «C» (entrambe l'hanno indicata tra le preferenze); credo che per «G» e «S» le scelte si possano spiegare in modo diverso. La prima, con la sua esuberanza è sicuramente rimasta impressa ai compagni ed ha indirizzato la loro risposta al test. Laddove gli altri si sono mostrati titubanti, timidi e un po' spaventati dal lavoro da svolgere, lei non si è fatta intimidire ed ha mantenuto per l'intera riunione l'atteggiamento allegro ed espansivo che l'ha caratterizzata fin dal suo ingresso nell'aula. Le preferenze ottenute da «S», invece, provengono da «C» e da «P» (le tre ragazze si sono scelte reciprocamente formando così un triangolo) e da «O» ed «I». Motivare queste ultime due mi è risultato più complesso, dal momento che l'atteggiamento di «S», con le sue tante domande, non è stato né particolarmente rassicurante, né eccessivamente espansivo verso i compagni, essendosi concentrata soprattutto sul lavoro da svolgere, più che sulla conoscenza degli altri membri dei Mosaico. Forse, l'esperienza precedente di lavoro di gruppo raccontata da «S» nel corso della riunione, ha orientato le scelte dei due ragazzi: «O» che non conosceva nessuno dei compagni, ha indicato lei come seconda preferenza; «I», dopo la sua amica «D» e la preferenza accordata ad «O», ha preferito indicare «S» piuttosto che un altro componente sul quale non aveva nessuna informazione.

Anche «D» e «C» hanno ottenuto qualche preferenza dai compagni. «D» è stata ovviamente scelta da «I» (al primo posto), ma anche da «E» e da «O», forse in conseguenza del ruolo di referente da lei ricoperto e del

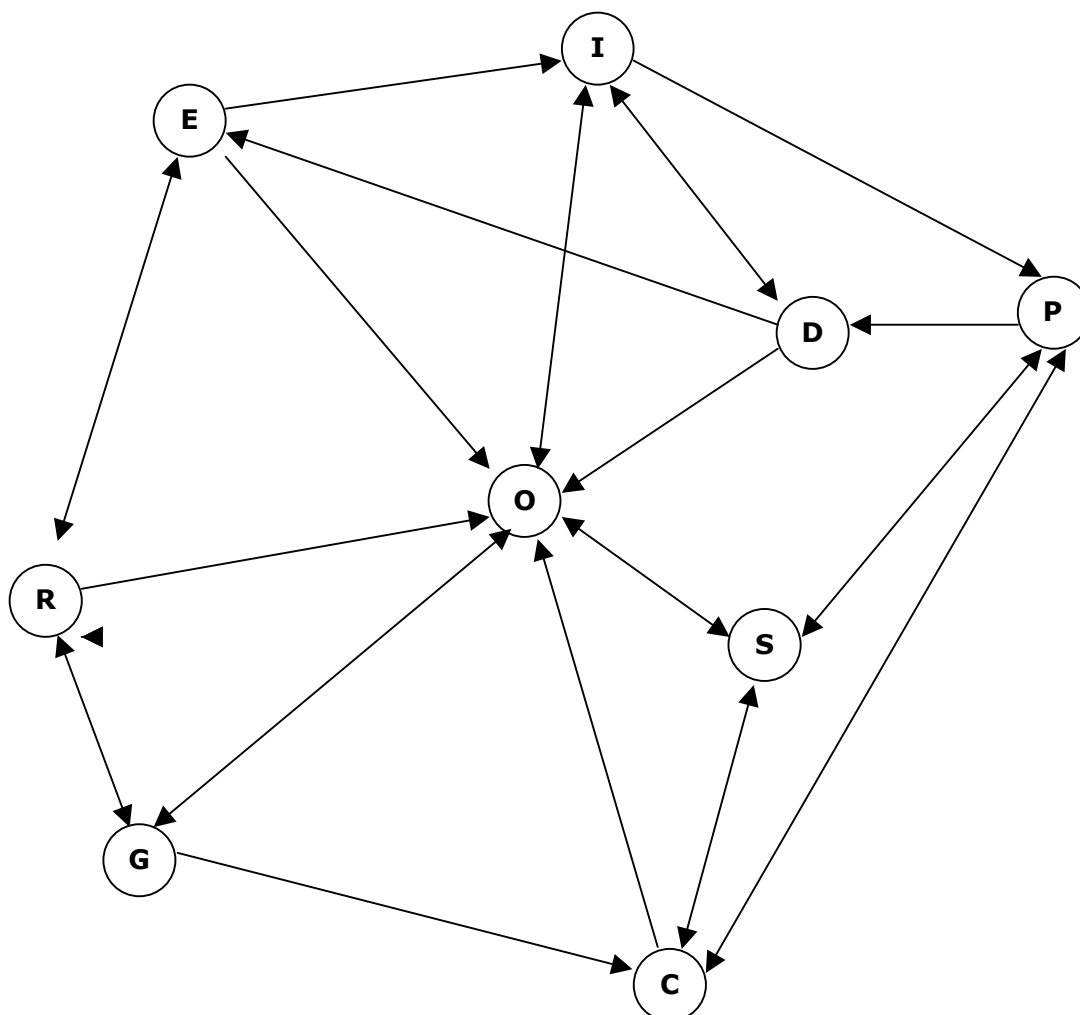
racconto sulla sua precedente esperienza come "consulente" del gruppo Sintesi Binarie. «C» è stata invece indicata dalle due compagne «S» e «P» e da «G». Non ho trovato subito una motivazione valida per quest'ultima preferenza, ma, imparando a conoscere i ragazzi, credo che le sue scelte siano state dettate dalla prima impressione che i compagni le hanno fatto, guidata quindi da motivazioni puramente istintive e irrazionali «G» ha indicato sia «C» che «E» tra le sue preferenze, a seguito di «O».

E infine «R». Ancora una volta l'ho lasciata per ultima. In questa riunione, infatti, non ha ottenuto preferenze dai compagni, almeno per quanto riguarda l'ambito funzionale. Neanche «E», che la conosce ed è suo amico da tempo, l'ha scelta. Forse l'ansia che ha mostrato nei confronti della ricerca e le molte perplessità che ha sollevato nel corso dell'incontro hanno pregiudicato il suo primo impatto sul gruppo. Lei, a sua volta, dopo aver indicato l'amico «E» come prima scelta, si è adeguata a quello che è stato il denominatore comune di questo primo test, preferendo coloro che le fornivano maggiori sicurezze di fronte all'incognita dello svolgimento del lavoro, ovvero «O» e «G».

### Matrice psicometrica

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>C</b>						<b>1</b>	<b>3</b>		<b>2</b>
<b>D</b>			<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>			
<b>E</b>					<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	
<b>G</b>	<b>2</b>					<b>3</b>		<b>1</b>	
<b>I</b>		<b>3</b>				<b>2</b>	<b>1</b>		
<b>O</b>				<b>2</b>	<b>3</b>				<b>1</b>
<b>P</b>	<b>3</b>	<b>2</b>							<b>1</b>
<b>R</b>			<b>3</b>	<b>2</b>		<b>1</b>			
<b>S</b>	<b>2</b>					<b>1</b>	<b>3</b>		
<b>Punteggio</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### Psicogramma



Lo psicogramma riflette la situazione evidenziata dal test sociometrico. La leadership ottenuta da «O» sul piano funzionale è adesso ancora più marcata. La singolarità di questa situazione è accentuata dal fatto che «O», insieme a «G», è l'unico a non conoscere nessuno degli altri membri



del gruppo. Anche se non si tratta di prime scelte, poiché tutti gli altri indicano come primo e (eventualmente) secondo nome i compagni con i quali avevano instaurato un rapporto precedentemente, «O» risulta comunque il leader del gruppo sia sul piano funzionale, sia su quello emotivo. Penso che le motivazioni che hanno portato a questa situazione siano le stesse che hanno condizionato il sociogramma, unite alla tranquillità che «O» emana e che i compagni sembrano aver percepito, almeno in questa occasione.

Da sottolineare anche la situazione di «I», il quale, pur ottenendo soltanto tre preferenze, viene indicato in due casi come prima scelta, dalla sua amica «D» e da «O», e come secondo nome da «E», probabilmente in conseguenza di una sensazione istintiva (come verrà confermato dalle rilevazioni successive).

Anche in questa rilevazione si riforma il triangolo tra «S», «C» e «P», che si conoscevano già prima della riunione. Nelle preferenze di «P», però, si inserisce anche «D», che la ragazza indica come seconda scelta. Credo che oggi fosse il frutto di una prima impressione favorevole, dovuta ad una simpatia immediata, ma nel corso del lavoro il legame tra le due si è confermato e rafforzato, diventando uno dei più solidi tra quelli creatisi all'interno del Mosaico.

Il resto degli studenti, «D», «E», «G» e «R», ottengono soltanto due preferenze: «G» viene indicata da «O» e da «R», ai quali era seduta vicina; «R» ed «E», dopo essersi scelti reciprocamente, vengono preferiti rispettivamente da «G» e «D»; «D» viene indicata dal suo amico «I» e da «P».

Pur essendo una rilevazione basata su prime impressioni e su una conoscenza durata, in molti casi, appena due ore, i risultati riflettono il clima creatisi durante l'incontro. Nel corso dei sette mesi molte relazioni cambieranno, anche se alcuni legami sorti in questa occasione rimarranno e si rafforzeranno, come quello tra «P» e «D» e la preferenza di «E» nei confronti di «I».

## **Atto primo**

### **Verso la prova generale**

#### **Entusiasmo e disordine**

Come unire elementi che hanno poco o niente in comune gli uni con gli altri? I ragazzi sono molto diversi tra loro, hanno età ed interessi eterogenei, non si conoscono, ma, per poter portare a termine la ricerca, devono imparare a comunicare e a coordinarsi tra di loro. Devono diventare un team di lavoro, ma prima di tutto, vogliono trasformarsi in un insieme armonico e coeso: lo scopo principale che sembra si siano prefissati e che, in questi mesi, hanno posto di fronte a tutto il resto è quello di diventare un gruppo di amici, mettendo i rapporti che si creeranno tra loro in primo piano, anche a discapito della stessa ricerca. Il nome scelto per sintetizzare la loro identità è Mosaico, a testimonianza di questo intento.

Il gruppo comincia i lavori con grande entusiasmo, nonostante le assenze (sono rare le riunioni in cui tutti sono presenti), sembra che il lavoro li appassioni e, nel corso della settimana, imperversano le mail. La mia casella di posta si riempie velocemente delle comunicazioni che i Mosaico si scambiano tra di loro, delle informazioni che trovano, degli appuntamenti che si danno per portare avanti il lavoro. Sicuramente quello iniziale è un periodo di rodaggio, nel quale gli studenti non si rendono ancora ben conto di quello che sarà la ricerca vera e propria, ma l'attività iniziale sembra frenetica e apparentemente produttiva. In questo entusiasmo generale, cominciano a formarsi i primi sottogruppi. «R» e «C», che fin dall'inizio sembrano impegnarsi più degli altri, lavorano spesso insieme e instaurano tra loro un rapporto che va al di là della semplice ricerca. Anche «D» e «P» cominciano a svolgere alcuni compiti e ad incontrarsi anche al di fuori delle riunioni, non solo per collaborare alla ricerca, ma anche per divertirsi insieme.

Fin da subito si nota la marginalità di «G», poco presente sia alle riunioni, sia nelle interazioni attraverso la rete. Anche «E» sembra non dare nessun apporto allo svolgimento dei lavori, ma, nonostante le molte assenze, riesce comunque a farsi apprezzare dai compagni: è il più piccolo e i suoi commenti suscitano spesso l'ilarità dei ragazzi, smorzando la tensione. Forse, in un gruppo diverso, nel quale lo svolgimento del compito avesse rappresentato lo scopo principale, il suo comportamento sarebbe stato criticato dagli altri membri, ma per i Mosaico non è così. È emerso piano piano e si è confermato con evidenza durante questi sette mesi, come la serenità e l'armonia siano gli obiettivi considerati fondamentali dai ragazzi, non solo per portare avanti la ricerca, ma anche per potersi definire un vero e proprio gruppo.

Il ruolo di «O» e «I» è opposto a quello di «E». Sono presenti alle riunioni, anche se intervengono poco, in compenso sono molto attivi attraverso la rete: ad «O» viene affidata, fin dall'inizio la creazione del sito e la parte informatica del lavoro; «I», che durante gli incontri sta molto in silenzio ed ascolta i compagni, interviene però con suggerimenti e soluzioni che gli altri apprezzano e tengono in considerazione. La sua riservatezza, che forse l'ha frenato nello stabilire delle relazioni di amicizia con i compagni, ha contribuito a farlo identificare con il "saggio" del gruppo, che interviene poco, ma a proposito e, i cui contributi, anche se quantitativamente inferiori agli altri, sono sempre risolutivi e decisivi per il buon esito della ricerca.

«S» sembra ancora spaesata: non è molto presente in questa prima parte del lavoro e ancora non sembra capire bene in cosa consisterà la sua partecipazione.

### **Operativi ma inconcludenti**

Il primo mese passa velocemente e la data della prima scadenza si avvicina. L'entusiasmo iniziale e l'attività apparentemente frenetica non portano nessun risultato pratico e, dopo le prime riunioni, non ci sono stati passi avanti nella ricerca. Il gruppo comincia a strutturarsi, i ragazzi

si conoscono e le due coppie formatesi nella prima parte, «R» e «C» da un lato e «P» e «D» dall'altro, continuano a consolidarsi. Nel frattempo, il triangolo «P», «C» e «S» si è smembrato: era il frutto di una conoscenza superficiale, nata dalla condivisione di una particolare situazione, quella di un esame universitario, ed è stato sostituito, all'interno del gruppo, da legami più forti, frutto di una condivisione di interessi.

Anche il clima all'interno del gruppo comincia a cambiare. I ragazzi si rendono conto di non aver fatto nessun passo avanti nel loro lavoro e la prima scadenza si avvicina. «R» e «C» continuano con il loro impegno, presentandosi ogni volta con nuovi risultati e informazioni per i compagni, ma gli altri sembrano non recepire. Durante la settimana i ragazzi sembrano attivi, si scambiano mail, creano il sito, inviano bibliografie su bibliografie,... ma ogni volta che si incontrano devono cominciare tutto da capo e i risultati raggiunti nel corso della settimana scompaiono. I Mosaico hanno ottenuto anche una prima intervista con un rappresentante dell'agenzia da studiare, ma ancora una volta l'esito è lo stesso: «G» e «D» comunicano ai compagni di aver raccolto informazioni interessanti, ma durante la riunione tutti si rendono conto che i dati raccolti sono superficiali e non consentono di avanzare alcuna ipotesi.

Il clima di ansia per l'imminenza della consegna si traduce in riunioni sempre più frequenti, alle quali, però, è raro che i Mosaico siano tutti presenti.

È evidente che il lavoro non è diviso equamente e i tentativi di «R» di dare un ordine al lavoro, dividendo i compiti, naufragano di fronte all'incapacità di alcuni compagni di rispettare le scadenze. Ma nonostante questo il clima tra i ragazzi sembra non risentirne. Al caos per quanto riguarda il progredire dei lavori, corrispondono armonia e tolleranza nei rapporti interpersonali. Aldilà di alcuni sguardi eloquenti che «R» e «C» si scambiano durante le riunioni, nessuno si arrabbia, nessuno litiga, nessuno rimprovera gli altri, se non altro per spronarli a collaborare. Ancora una volta i Mosaico subordinano la ricerca ai loro rapporti aldilà delle apparenze: sembra che il loro scopo sia quello di mantenere la

coesione, di non voler rompere l'equilibrio che si è creato, anche a discapito del lavoro.

### **Legami più profondi**

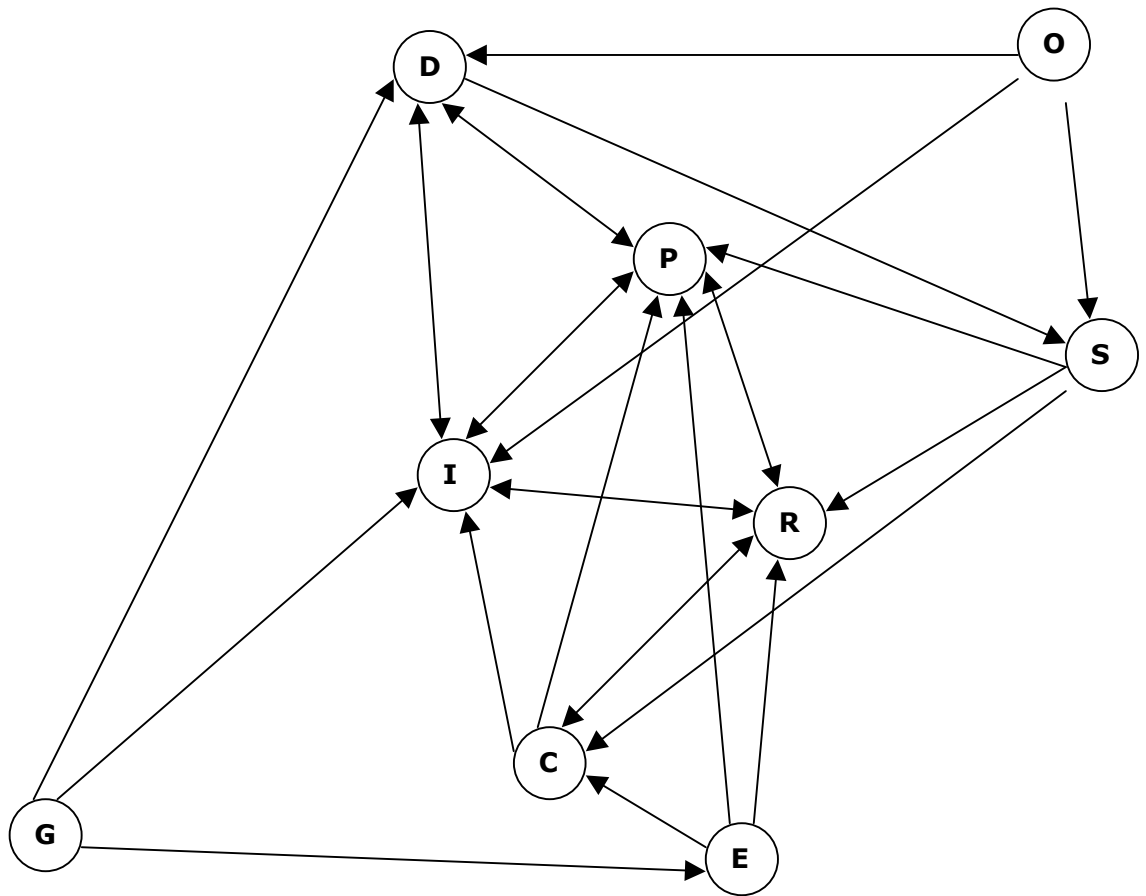
Tre mesi sono tanti e, il giorno della presentazione i Mosaico sono un gruppo. Forse non un gruppo di lavoro, poiché ancora non riescono a coordinarsi e a dividersi i compiti in maniera efficiente, ma sicuramente un gruppo di amici. Aldilà di «G», che, a causa delle ripetute assenze, non ha instaurato relazioni con i compagni, gli altri appaiono coesi. Nonostante le difficoltà incontrate sono riusciti comunque a portare a termine la prima parte del lavoro, rimandando qualsiasi litigio a dopo la presentazione. Solo «P», durante l'ultimo incontro precedente all'esposizione di fronte al professore, si rivolge risentita ai compagni. Il suo discorso appare generico e non rivolto a nessuno in particolare, ma il suo sguardo, fisso su «G», non lascia dubbi sul reale destinatario delle sue parole.

È nel corso di questa riunione che gli studenti svolgono il loro secondo test. Oltre a nuove rilevazioni psico- e sociometriche, i Mosaico rispondono ad un test di valutazione sulle prestazioni proprie e dei compagni durante questi tre mesi di lavoro.

### **Matrice sociometrica**

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>C</b>					<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>D</b>					<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>
<b>E</b>	<b>2</b>						<b>1</b>	<b>3</b>	
<b>G</b>		<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>				
<b>I</b>		<b>3</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>O</b>		<b>1</b>			<b>3</b>				<b>2</b>
<b>P</b>		<b>2</b>			<b>1</b>			<b>3</b>	
<b>R</b>	<b>3</b>				<b>1</b>		<b>2</b>		
<b>S</b>	<b>2</b>						<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Punteggio</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>3</b>

### Sociogramma



I leader stavolta sono tre: «P» e «I», che ricevono ciascuno sei preferenze dai compagni, e «R» che, pur ottenendone una in meno, è stata indicata come prima scelta da ben tre compagni. Il motivo è evidente. «P» ha dimostrato il suo impegno nel lavoro creando il layout della ricerca e occupandosi di consegnarla, visto che tutti gli altri, ad eccezione di «R» e «E» sono scomparsi nei giorni immediatamente precedenti la consegna. «R» si è impegnata più di tutti gli altri, sia nel reperire informazioni che sono state utili a tutti, sia nello scrivere i

capitoli della ricerca. Ha dimostrato un impegno costante e attivo che, evidentemente, i compagni hanno individuato e riconosciuto ed è stata colei che, insieme ad «I», si è esposta presentando la ricerca al Professore. Anche il lavoro di «I» è stato apprezzato, anche se la sua posizione di leader un po' mi stupisce: data la sua timidezza, infatti, il suo apporto alla ricerca è avvenuto soprattutto attraverso le mail, poiché alle riunioni resta perlopiù taciturno. Evidentemente, però, i compagni hanno riconosciuto l'importanza dei suggerimenti da lui forniti e giudicato positivamente lo sforzo da lui fatto per vincere la timidezza di fronte al Professore (il ruolo di relatore gli è stato pressoché imposto dal gruppo). Mentre «P» era stata individuata fin dal primo incontro come possibile leader, probabilmente grazie alle sue capacità come grafica, «R» e «I» non avevano ricevuto nessun voto (tranne quello di «D» per «I», influenzato sicuramente dalla precedente amicizia che lega i due): il progredire dei lavori e l'ansia che ha caratterizzato l'ultima parte di questa fase ha reso però evidenti a tutti i membri senza i quali il progetto non sarebbe stato portato a termine. Da segnalare che i tre leader si scelgono reciprocamente, ma mentre sia «P» che «I» indicano anche «D» tra le loro preferenze, «R» predilige «C», con la quale si è incontrata spesso per portare avanti il lavoro. «C» riceve soltanto tre preferenze (solo «R» la indica come prima scelta) e credo che sia dovuto alle sue assenze nella fase conclusiva della ricerca, cosa che ha fatto perdere di vista il suo impegno costante durante il resto dei lavori.

«O», che alla rilevazione precedente risultava il leader, oggi non viene scelto da nessuno così come «G», la quale dopo il primo incontro aveva incontrato il favore dei compagni, in virtù della sua esuberanza; ma, visto il suo assenteismo e lo scarso contributo fornito ai lavori, nessuno, oggi, la sceglie. Stessa sorte per «E», che viene indicato solo da «G», forse per la simpatia che ispira, del resto, il suo ruolo nel gruppo è collegato soprattutto all'aspetto emotivo ed è il suo carattere l'elemento per il quale i compagni lo apprezzano. Credo che il motivo della perdita della leadership da parte di «O» sia dovuto ad un fattore contingente. Mentre

nelle fasi iniziali della ricerca, le sue capacità informatiche sono risultate indispensabili per i compagni, durante gli ultimi incontri, decisivi nella determinazione del clima che si respira alla data del sociogramma, il suo ruolo è apparso più marginale. Inoltre, il giorno in cui i test sono stati somministrati era assente e questo può aver influito, in parte, sulle risposte.

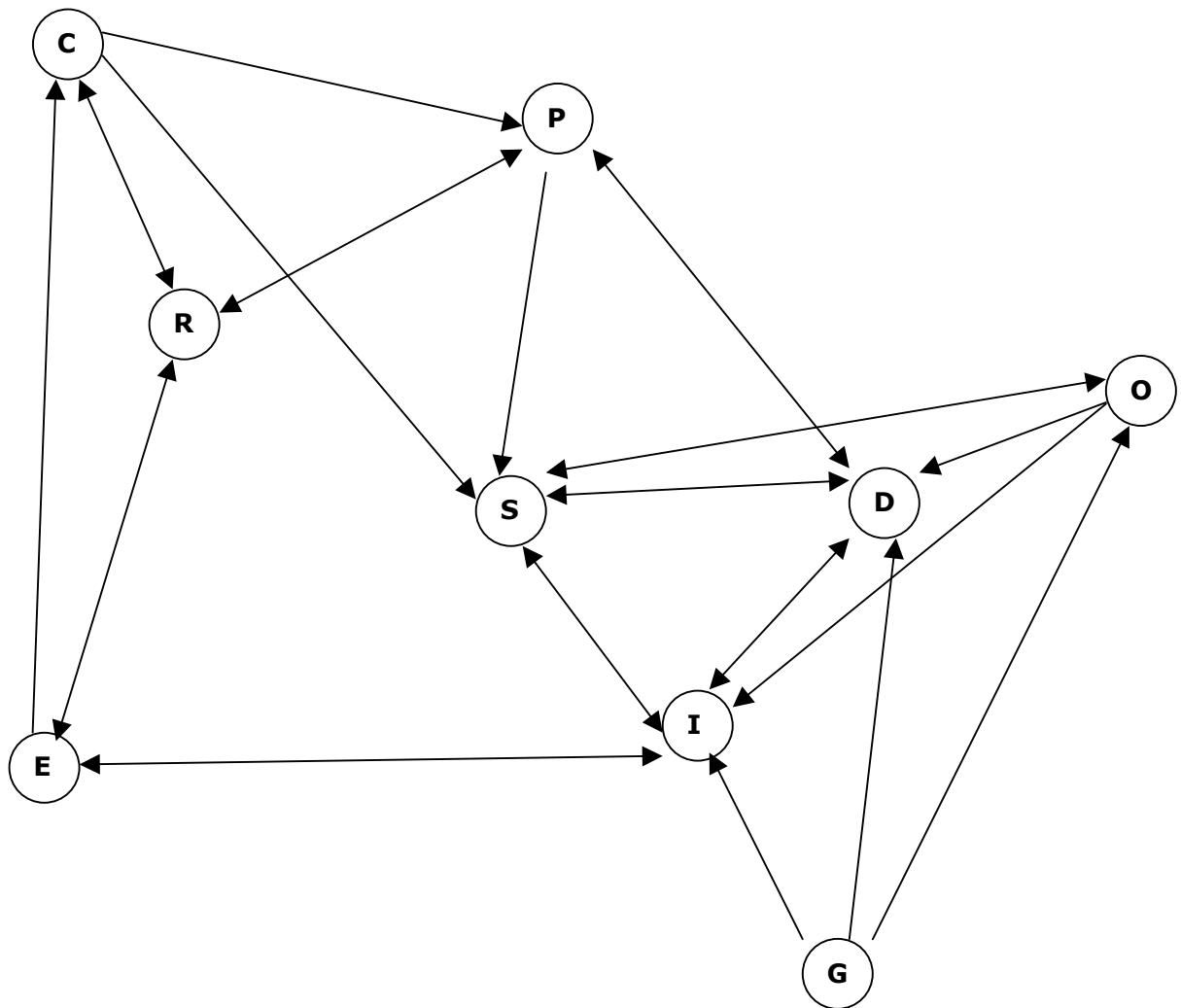
«D» riceve quattro preferenze. Ammetto che la sua posizione mi è apparsa difficile da comprendere per gran parte del periodo della mia osservazione, ma credo che i compagni le si affidino spesso per alcune questioni organizzative. Pur non avendo contribuito in maniera decisiva al progredire dei lavori, quindi, resta comunque un punto di riferimento per gli studenti, cosa che è stata decisiva nella frenesia e nel caos dovuti alla consegna della ricerca.

E infine «S». Il suo ruolo dal punto di vista funzionale è marginale. Ha svolto i compiti che gli altri le avevano assegnato, ma non ha rispettato le scadenze; per questo, credo che le due preferenze che ha ottenuto da «O» (seconda scelta) e da «D» (terza scelta) siano dovuti a fattori emotivi: i due compagni la ritengono comunque una persona positiva e anche se non si è mostrata produttiva come altri, preferiscono lavorare con lei, piuttosto che con persone con le quali hanno instaurato rapporti più superficiali.

### Matrice psicometrica

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>C</b>						<b>1</b>	<b>3</b>		<b>2</b>
<b>D</b>			<b>1</b>		<b>3</b>	<b>2</b>			
<b>E</b>					<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	
<b>G</b>	<b>2</b>					<b>3</b>		<b>1</b>	
<b>I</b>		<b>3</b>				<b>2</b>	<b>1</b>		
<b>O</b>				<b>2</b>	<b>3</b>				<b>1</b>
<b>P</b>	<b>3</b>	<b>2</b>							<b>1</b>
<b>R</b>			<b>3</b>	<b>2</b>		<b>1</b>			
<b>S</b>	<b>2</b>					<b>1</b>	<b>3</b>		
<b>Punteggio</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

### Psicogramma



Le differenze dalla precedente rilevazione sono notevoli. «O» che a Marzo appariva come l'indiscusso leader, ottenendo sette preferenze dai compagni, oggi ne riceve soltanto due. I due nuovi leader sono «S», «D» e «I», che si scelgono reciprocamente. Completamente isolata dal resto

del gruppo, visto l'assenteismo che l'ha caratterizzata in questa prima fase, risulta invece «G», che non viene scelta da nessuno degli studenti.

Credo che, anche in questo caso, come nel sociogramma, la rappresentazione grafica evidenzia i rapporti che sono nati in questi mesi di lavoro e che io ho potuto osservare durante le riunioni del gruppo. L'amicizia tra «C» e «R», così come quella tra «R» ed «E» (che risale a prima dell'inizio della ricerca), è testimoniata dal legame reciproco che li lega, come anche, la preferenza che «R» e «P» esprimono l'una verso l'altra, evidenzia l'affiatamento che ha contraddistinto le due, nel periodo immediatamente precedente la consegna della ricerca.

«D», invece, conferma il suo rapporto d'amicizia con «I», scegliendolo per primo, e, affiancandogli come seconda scelta «P», a testimonianza del legame che le due ragazze hanno stretto durante questi mesi, che le ha portate ad uscire insieme alcune volte, anche al di fuori degli incontri con il gruppo.

La posizione di «S» è peculiare. Pur avendo collezionato numerose assenze e non avendo partecipato attivamente alla ricerca (come sottolinea anche il sociogramma), viene comunque apprezzata dai compagni sul piano umano. I ragazzi la considerano la loro mascotte e, spesso, si divertono a prenderla in giro bonariamente.

Un ultimo elemento significativo emerge dal confronto tra il socio- e lo psicogramma. «R» si conferma, almeno in questa fase, come un soggetto fortemente orientato al compito: riesce ad ottenere la leadership sul piano funzionale, ma non su quello emotivo. Il suo impegno nell'organizzare il proprio lavoro e quello degli altri, i suoi tentativi di assegnare compiti ai Mosaico, lo zelo mostrato nel fissare date e riunioni, l'hanno resa un punto di riferimento per quanto riguarda la ricerca, ma al di là di «P», «C» ed «E», con i quali ha stretto o consolidato legami, gli altri non la indicano tra le preferenze del test psicometrico.

## Test di autovalutazione delle competenze

### Come il gruppo si valuta:

Media di Voto	Totale
Totale	4,56

Nonostante i problemi incontrati dal gruppo durante questa fase della ricerca, il voto complessivo risulta elevato. Risente della tendenza che ha caratterizzato le risposte dei ragazzi a non dare voti eccessivamente bassi ai compagni e di scendere solo in alcuni casi al di sotto della metà della scala a loro disposizione.

### Come il gruppo si valuta, relativamente ad ogni item:

Item	Totale
Capacità d'ascolto	5,28
Capacità di collaborazione in team	4,64
Capacità di mettersi in discussione	4,77
Capacità di riuscire nei compiti	4,72
Capacità di stabilire regole interne per il gruppo	3,91
Capacità nelle ICT	4,41
Preparazione teorica e metodologica	4,38
Puntualità nelle riunioni e nelle scadenze	4,51
Volontà di fare ricerca sociale	4,44
Totale complessivo	4,56

I valori espressi dagli studenti risultano vicini alla valutazione media sul gruppo.

Si discostano, da un lato, la capacità di ascolto, superiore a 5, conseguentemente al clima rilassato e armonico creatosi dai ragazzi; e, dall'altro, la capacità di stabilire regole interne per il gruppo, che risulta invece inferiore alla media. Le difficoltà di coordinamento incontrate dagli studenti in questa fase hanno influito sulla valutazione resa in riferimento a questo item e, pur coerentemente con la tendenza a non utilizzare votazioni troppo basse, lo scarto rispetto al valore medio è comunque maggiore rispetto agli altri parametri.

**Come ciascun membro valuta il gruppo:**

Attore	Totale
C	4,28
D	4,64
E	3,99
G	4,86
I	3,58
O	5,72
P	5,06
R	3,99
S	4,94
Totale complessivo	4,56

Da evidenziare i voti dati da «R», «I» e «E», che risultano inferiori alla media del gruppo. I primi due risultano essere i leader nel sociogramma e, il maggiore impegno che, soprattutto «R», ha messo nella ricerca, li ha fatti sentire più coinvolti, maggiormente consapevoli e, quindi, più critici verso il lavoro svolto dai compagni. Per «E», penso che la valutazione sia dovuta ad un risentimento personale verso il gruppo per la scarsa chiarezza dimostrata e per l'incapacità di definire i compiti in modo chiaro. Infatti, proprio a ridosso della consegna, è stato protagonista dell'unica discussione sorta tra i membri in riferimento al suo lavoro, dovuta proprio allo scarso coordinamento, che ha portato due membri a lavorare nella stessa parte della ricerca.

**Come ciascun membro è visto dal gruppo:**

Attante	Totale
C	4,56
D	4,90
E	4,28
G	3,36
I	5,17
O	4,40
P	5,06
R	5,20
S	4,14
Totale complessivo	4,56

Si evidenzia, ancora una volta, la leadership conquistata, sul piano funzionale, da «R», «I» e «P», che ottengono un voto superiore a quello dei compagni. «G», invece, viene valutata negativamente visto lo scarso impegno dimostrato nello svolgimento della ricerca e l'assenteismo che l'ha caratterizzata.

I voti ottenuti dai ragazzi in questo test confermano quindi quanto rilevato attraverso il sociogramma e confermano la presenza all'interno del gruppo di un impegno non uniforme.

**Come ciascun membro valuta se stesso e i compagni:**

Media di Voto	Attante									
Attore	C	D	E	G	I	O	P	R	S	Totale complessivo
C	4,89	4,22	4,44	2,33	4,78	4,00	4,56	5,78	3,56	4,28
D	4,00	5,00	3,78	4,22	5,78	4,22	5,44	5,11	4,22	4,64
E	4,44	4,11	4,33	2,78	4,44	3,33	4,56	4,67	3,22	3,99
G	3,89	5,44	4,11	3,56	6,00	5,56	5,67	5,56	4,00	4,86
I	3,33	4,00	3,22	3,00	4,00	3,33	4,22	3,78	3,33	3,58
O	5,56	5,78	5,67	5,56	5,89	5,78	5,89	5,78	5,56	5,72
P	5,44	5,67	4,44	3,67	5,89	4,67	5,00	5,89	4,89	5,06
R	4,33	4,67	4,00	1,67	4,89	3,22	4,78	4,22	4,11	3,99
S	5,11	5,22	4,56	3,44	4,89	5,44	5,44	6,00	4,33	4,94
Totale complessivo	4,56	4,90	4,28	3,36	5,17	4,40	5,06	5,20	4,14	4,56

I dati emersi in questa tabella conclusiva forniscono una sintesi dei rapporti sia funzionali sia emotivi sviluppatasi tra i Mosaico.

«C» valuta complessivamente le sue capacità superiori a quelle degli altri membri e inferiori solo a quelle di «R». Come evidenziato dall'osservazione, infatti, le due ragazze hanno mostrato un impegno costante nel corso del lavoro e, anche grazie a questo, hanno stretto un legame reciproco, anche sul piano emotivo.

Per «D» si ripropone la stessa situazione. Anche lei utilizza per se stessa e per l'amica «P» una votazione superiore.

«E», insieme ad «R» (particolarmente critica verso «G»: è l'unica ad utilizzare tutta la scala di voti) ed «I» (le cui votazioni sono più basse di tutti gli altri) è stato tra i più critici verso il gruppo. Il voto che dà a se stesso, è comunque inferiore a quello utilizzato per compagni le cui capacità sono emerse maggiormente nel periodo della ricerca, come «R» (alla quale dà il voto più alto) ed «I», «C» e «P».

«G», consapevole di non aver mostrato le sue competenze e di non averle impiegate nella realizzazione del progetto, valuta se stessa in maniera negativa rispetto sia alla media del gruppo, sia ai singoli compagni.

I voti dati da «O» e «P» sono tra i più alti, conseguenza del loro carattere, poco incline a valutare negativamente gli altri.

«S», infine, rientra perfettamente nella media.

Da segnalare i voti dati a «I» e ad «R», rispettivamente da «G» e «S», che raggiungono il punteggio massimo.

## **Atto secondo**

### **La pausa estiva**

#### **Nuovi segnali**

La presentazione del progetto è andata bene, «R» e «I», designati dai compagni come relatori, hanno saputo vincere l'emozione e sono riusciti a fronteggiare il Professore. Per entrambi è stata una grande prova: sono riusciti a rompere il ghiaccio di fronte al pubblico, affermandosi come nuovi leader del gruppo, almeno sul piano funzionale.

Adesso si apre la fase della ricerca vera e propria, durante la quale i ragazzi dovranno completare il loro lavoro.

Per il gruppo dei Mosaico, i mesi estivi meritano una menzione a parte. Infatti, non sono stati solo un periodo per rilassarsi, ma hanno rappresentato la fase durante la quale il gruppo è riuscito ad organizzarsi autonomamente: senza l'appoggio del coordinatore sono stati in grado di dividersi i compiti con efficienza e di riuscire a comunicare in maniera efficace, anche a distanza.

Dopo la presentazione, le leggere tensioni che avevano iniziato a serpeggiare (pur non avendo mai portato ad uno scontro diretto) tra i Mosaico, sembrano appianate: il successo ottenuto di fronte al Professore e la rilassatezza conseguente all'aver superato il primo ostacolo, sembrano aver ridato validità alla formula adottata fino ad ora dagli studenti: l'armonia del gruppo prima di tutto. Il lavoro, dopo una pausa di quindici giorni ricomincia con rinnovato entusiasmo.

Il compito più complesso continua ad essere affidato a «G»: spetta a lei contattare l'agenzia. La decisione mi lascia perplessa ed ho cercato a lungo di capire che cosa abbia spinto i ragazzi a prenderla. La sicurezza iniziale mostrata da «G» in questo ambito ha sicuramente condizionato la divisione dei compiti e, forse per non scontrarsi apertamente con la

compagna, i Mosaico hanno tacitamente deciso di non intervenire in questo ambito. «G» da parte sua ha mostrato e ribadito più volte le sue capacità nell'ottenere un appuntamento con l'agenzia e questo ha spinto i compagni a mantenere i compiti così come erano stati assegnati all'inizio. L'estate è stata dunque il periodo delle interminabili telefonate all'agenzia per «G» e dell'ampliamento della ricerca per tutti gli altri.

Il lavoro ha avuto sicuramente un'accelerazione in questo periodo, poiché tutti si sono impegnati nello svolgere i compiti che erano stati loro assegnati. Persino «G» si è sentita stimolata dall'entusiasmo generale e, oltre ad una maggior presenza in rete, ha contribuito fattivamente ai lavori.

Allo stesso tempo, l'estate è stata anche il momento per consolidare alcuni dei legami instaurati nel corso dei mesi precedenti, come quello tra «R» e «P», nato nei giorni imminenti la consegna. Le due ragazze, infatti, si sono incontrate anche al di fuori delle riunioni.

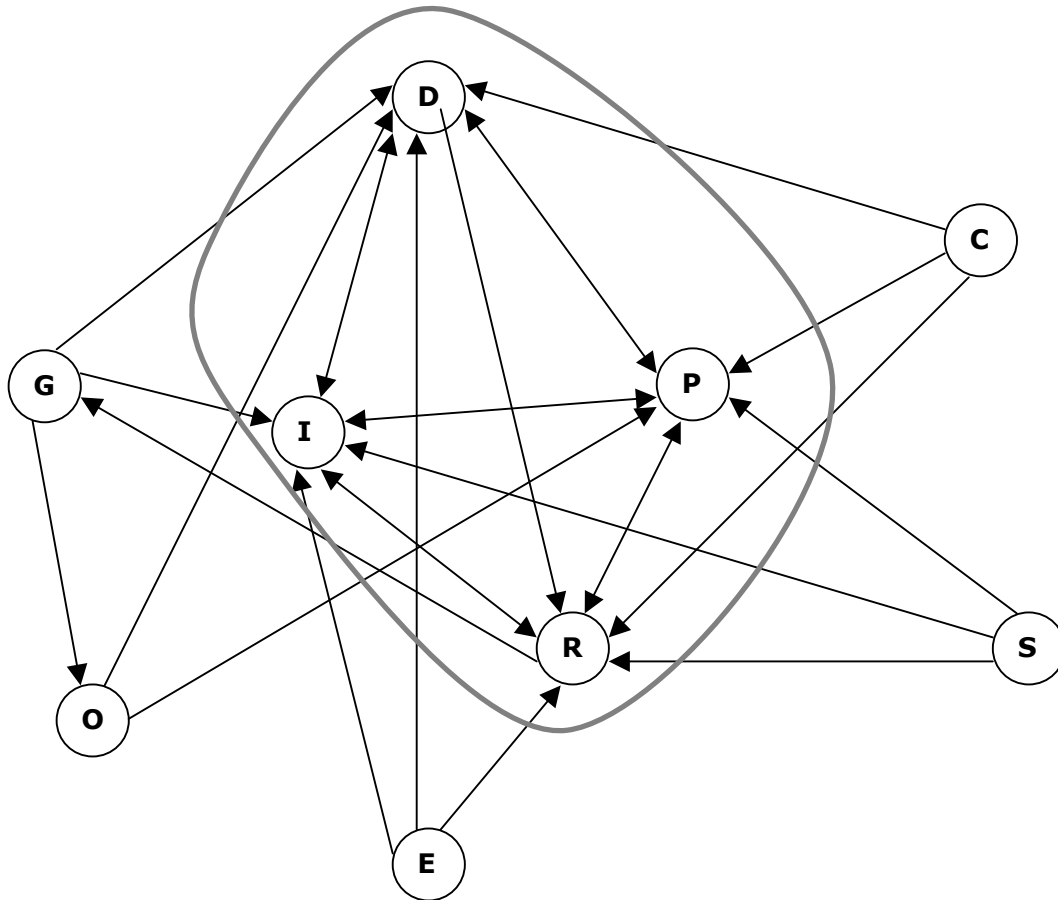
Per «C», invece, la pausa estiva ha avuto l'effetto opposto. I compagni, infatti, l'hanno percepita come meno presente, recependo in maniera negativa il suo comportamento. Credo che l'assenza dalle ultime riunioni di luglio, l'abbia penalizzata, tanto che, al ritorno dall'estate, alcuni compagni dimenticano di nominarla tra i membri del gruppo. Si tratta sicuramente di un caso isolato, di una dimenticanza momentanea, dovuta all'entusiasmo di rivedere gli altri compagni, ma in questo ha influito anche la percezione che i Mosaico hanno di «C». Spesso, infatti, la vedono come eccessivamente distaccata, come se a lei importasse soltanto della ricerca e non di stabilire dei rapporti che vadano aldilà del semplice lavoro.

Visto l'atteggiamento dei ragazzi in questo periodo, ho ritenuto opportuno somministrare loro un ulteriore test socio- psicometrico al rientro dalle vacanze, per avere un riscontro degli eventuali cambiamenti avvenuti nei loro rapporti e per fotografare la situazione in un momento di tranquillità, per monitorare l'evoluzione del gruppo senza l'influenza di una scadenza imminente.

**Matrice sociometrica**

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
<b>C</b>		<b>1</b>					<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>D</b>					<b>3</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>E</b>		<b>1</b>			<b>2</b>			<b>3</b>	
<b>G</b>		<b>3</b>			<b>1</b>	<b>2</b>			
<b>I</b>		<b>3</b>					<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>O</b>		<b>1</b>					<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>P</b>		<b>2</b>			<b>1</b>			<b>3</b>	
<b>R</b>				<b>1</b>	<b>3</b>		<b>2</b>		
<b>S</b>					<b>2</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Punteggio</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>0</b>

## Sociogramma



La situazione dal punto di vista funzionale che si presenta oggi è abbastanza simile a quella precedente all'estate, anche se c'è una maggiore concentrazione delle preferenze. Ad eccezione di un voto di «R» a «G» (come terza scelta), conseguente all'apparente impegno profuso da quest'ultima nel reperire un appuntamento per il gruppo; e di uno di «G» ad «O», tutti gli altri indicano, anche se in posizioni diverse «R», «I», «P» e «D».

Il leader del gruppo è «R»: i Mosaico riconoscono, quasi all'unanimità l'impegno decisivo da lei profuso nel portare avanti la ricerca, senza il quale i risultati raggiunti sarebbero stati impossibili. La maggior parte

degli studenti la indica come prima scelta; coloro che la subordinano a qualche altro compagno, sono guidati dai rapporti interpersonali che si sono creati: «D» la indica dopo «I» e «P», con le quali il rapporto è sicuramente più stretto, così come accade per «S» e «I». È un punto di riferimento importante per i compagni, essendo colei che cerca di organizzare non soltanto il suo lavoro ma anche quello degli altri. Non è un leader autoritario, le sue decisioni non vengono imposte ai compagni: la sua è una leadership nata sul campo, dettata dalla situazione e dalle capacità dimostrate nei cinque mesi di ricerca. Lo stesso avviene per «P» che, lavorando a stretto contatto con «R» e, offrendo spesso casa sua come "quartier generale" del Mosaico è diventata, già a partire da giugno, uno dei leader funzionali del gruppo.

Per «I» la situazione è diversa. Anche lui può essere considerato uno dei leader del gruppo, visto il numero di scelte che catalizza (anche se soltanto due sono prime preferenze). Nonostante non si sia mai esposto di fronte ai compagni, né sia stato particolarmente propositivo, il suo apporto alla ricerca è stato fondamentale. «I» non interviene spesso durante le riunioni, sembra quasi disinteressato, ma in realtà osserva i compagni, li ascolta e riflette sulle loro decisioni. Quando lavora lo fa seriamente e i suoi compagni, che hanno imparato a conoscerlo apprezzano le sue capacità che si manifestano con discrezione. È una leadership carismatica, che sorge dalle competenze di «I» e non dalle sue doti decisionali o organizzative, dalla sua capacità di mostrarsi acuto, pur non ostentando le sue competenze. Anche quella di «D» è una leadership carismatica, anche se legata a caratteristiche diverse. Sono le sue doti organizzative e il suo essere in grado di creare un clima rassicurante a spingere i compagni a sceglierla.

Da segnalare come i quattro leader formino un sottogruppo, scegliendosi reciprocamente tra di loro; il quadrato non è però chiuso, a causa della scelta di «R» indirizzata a «G», per le motivazioni sopra spiegate.

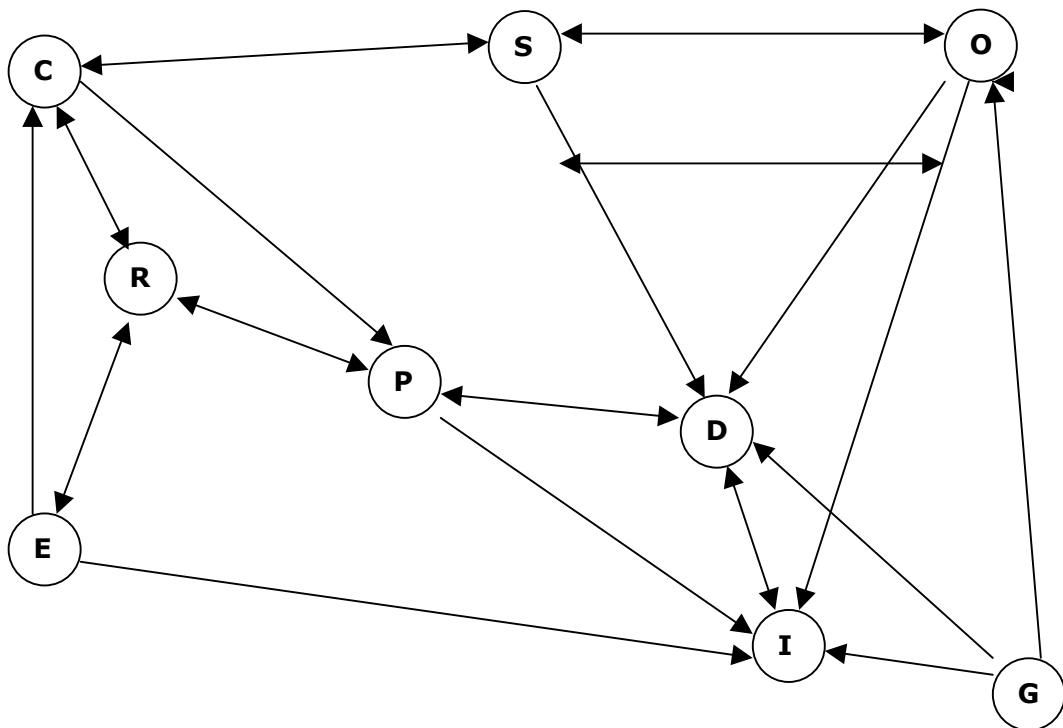
Peculiare è anche la situazione di «C». Mentre per «E», «G», «S» ed «O» non è una novità non ottenere preferenze nel sociogramma, «C», stavolta

non è stata indicata da nessuno. È come se il gruppo si fosse dimenticato di lei e del

	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>G</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>
ha							<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
nei mesi	<b>C</b>						<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
Credo che	<b>D</b>				<b>3</b>		<b>2</b>		<b>1</b>
motivazioni	<b>E</b>	<b>1</b>			<b>2</b>			<b>3</b>	
perdita di	<b>G</b>		<b>3</b>		<b>1</b>	<b>2</b>			
siano da	<b>I</b>		<b>3</b>						
	<b>O</b>		<b>2</b>		<b>3</b>				<b>1</b>
	<b>P</b>		<b>3</b>		<b>1</b>			<b>2</b>	
	<b>R</b>	<b>1</b>		<b>3</b>			<b>2</b>		
	<b>S</b>	<b>3</b>	<b>2</b>			<b>1</b>			
	<b>Punteggio</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

lavoro che compiuto precedenti. le di questa popolarità ricercare nell'atteggiamento distaccato mostrato da «C» e non da una diminuzione del suo impegno e della sua partecipazione: è come se lei appartenesse ai Mosaico solo quando si tratta di lavorare e non fosse interessata ad instaurare con loro dei rapporti. Il suo atteggiamento, all'interno di un gruppo dove sono le relazioni interpersonali ad essere privilegiate e ad essere poste al di sopra perfino del buon esito del lavoro, l'ha fortemente penalizzata, portandola a perdere, non soltanto le preferenze dei compagni, ma, almeno in questo periodo, i contatti con loro.

### Matrice psicometrica

**Psicogramma**

A differenza di quanto accade nel sociogramma, lo psicogramma non presenta una concentrazione di scelte su qualche componente del gruppo

in particolare. Soltanto «G» risulta completamente isolata e nessuno dei compagni la indica.

Tra i leader individuati dal sociogramma, «I» e «D» ricevono il maggior numero di preferenze. «D», in particolare, non solo viene scelta da cinque compagni, ma nella maggior parte dei casi («G», «I», «P»), il suo nome compare al primo posto. La sua capacità di diffondere attorno a sé un clima rassicurante e la sua serenità hanno pesato nelle risposte dei Mosaico al test. «R» ed «E» che nel test sociometrico l'avevano indicata tra le loro preferenze, scelgono stavolta compagni diversi: entrambi, infatti, mantengono le relazioni che hanno instaurato fin dall'inizio della ricerca, con «C» e «P» (in aggiunta a quella reciproca precedente alla formazione del gruppo).

In realtà, infatti, lo psicogramma rilevato oggi è quasi identico a quello precedente, a testimonianza della solidità dei legami che i Mosaico hanno instaurato tra di loro. Il loro intento di creare un gruppo coeso e armonico, i cui rapporti vadano al di là del semplice svolgimento di un lavoro sembra, fino ad ora realizzato. È chiaro che l'assenteismo di alcuni sul piano operativo ha influenzato anche la formazione delle amicizie, come evidenziano l'isolamento totale di «G», spesso assente e, comunque, poco partecipativa, e quello di «O» che viene indicato soltanto da «S» come terza scelta e dalla stessa «G». A loro volta, i due membri sembrano aver stabilito dei legami con i compagni, in quanto non mostrano resistenze ad indicare tre nomi e ribadiscono le preferenze indicate a Giugno.

L'altro elemento importante che differenzia questa rilevazione da quella precedente riguarda il leader «I». Mentre le volte scorse non aveva incontrato difficoltà ad indicare tre compagni, stavolta ne sceglie soltanto uno («D», con la quale è molto amico da tempo), sostenendo di "non poter far diversamente". Non credo che questo sia dovuto ad un cambiamento nei suoi rapporti con i compagni, ma piuttosto ad una sua maggior riflessione in merito a questi: mentre nei primi due test aveva risposto con superficialità alla domanda, ritenendo che dopo soli tre mesi

di conoscenza i rapporti instaurati potevano giudicarsi rilevanti; adesso, dopo cinque mesi di lavoro insieme, non avendo notato nessuna evoluzione significativa nei legami da lui creati e visto anche il suo carattere riflessivo, ha preferito astenersi, piuttosto che compiere una scelta poco convinta e superficiale.

### **Una rilevazione significativa**

Questa rilevazione si è rivelata particolarmente significativa. Credo che l'assenza di pressioni esterne (è infatti una fase della ricerca lontana sia dall'influenza della presentazione precedente, sia dalla consegna del lavoro definitivo) abbia messo i ragazzi nella condizione di esprimere le loro scelte con maggiore tranquillità e profondità, consentendo loro di decidere autonomamente e con maggiore riflessione.

I due test, infatti, confermano l'impressione da me avuta sul gruppo: il sociogramma fotografa non solo il reale impegno profuso dai ragazzi nella ricerca, ma anche i gruppi di lavoro che si sono creati; lo psicogramma ribadisce i legami instauratisi tra i Mosaico, sottolineandone la durata nel tempo e la solidità (è pressoché una riproposizione di quello di giugno).

I dati rilevati dal test di oggi riportano quindi la situazione generale del gruppo e non costituiscono una fotografia labile e soggetta a continui cambiamenti a seconda delle circostanze esterne.

## **Atto Terzo**

### **Il grande debutto**

È l'ultima fase del lavoro. I Mosaico devono portare a termine la loro ricerca e presentarla al Professore. È un momento critico, ma sembra che il gruppo ci arrivi con le migliori intenzioni. Dopo un'estate molto produttiva, manca poco per completare la ricerca. Le intenzioni dei ragazzi sono le migliori, forti dell'impegno profuso durante la pausa estiva e della consapevolezza delle conseguenze alle quali la disorganizzazione li ha portati a giugno, si propongono di coordinarsi in maniera più efficiente.

### **I protagonisti: i "Tasselli" del Mosaico**

«R»: dedizione, equilibrio e ansia

Il primo giorno era la più preoccupata, la più ansiosa rispetto al lavoro che il gruppo avrebbe dovuto svolgere. Nessuno dei compagni l'aveva scelta, né come compagna di lavoro, né come confidente. Durante lo svolgimento della ricerca, però, l'atteggiamento dei Mosaico è cambiato. Già nella seconda rilevazione risultava leader dal punto di vista funzionale, anche se il suo apparire l'unica in grado di dare direttive ai compagni aveva minato una sua eventuale leadership emotiva. A settembre la sua situazione era analoga: solo tre compagni l'avevano scelta nel test psicométrico, anche se per due di questi («E» e «C») risultava come prima scelta e per l'altro («P») come seconda. Nell'ultimo psicogramma il rapporto con i compagni non appare mutato rispetto al mese scorso, ma nel sociogramma si registrano dei sensibili cambiamenti.

Eppure l'impegno di «R» è sempre stato costante, così come la sua smania di dare un ordine al lavoro del gruppo e il suo apporto al progredire della ricerca. Credo che, più che un cambiamento nel suo modo di lavorare, i Mosaico abbiano percepito negativamente un suo diverso atteggiamento nei loro confronti, che probabilmente si è mostrato

contrario allo spirito generale dei ragazzi. All'inizio «R» non era percepita come un leader autoritario, ma come l'unica in grado di guidarli, per l'impegno costante dimostrato e per il contributo decisivo che ha dato alla ricerca. Dopo un breve periodo iniziale in cui appariva orientata solo al compito, ha iniziato a partecipare e a proporre momenti di aggregazione per il gruppo e anche lei, come gli altri, ha sempre subordinato il buon esito della ricerca al mantenimento dell'armonia interna. Piuttosto che rimproverare di persona i compagni, o cercare di stimolarli direttamente a rispettare le scadenze, aveva scelto di mandare sollecitazioni via mail, concludendole però sempre con una frase che servisse a smorzare la tensione e il tono, a volte duro, con cui venivano scritte.

Il suo impegno costante e serio e il suo atteggiamento così conciliante, mi hanno fatto riflettere a lungo su come fosse possibile mettere tanta dedizione in un lavoro e assistere quasi passivamente alle inadempienze più che evidenti di alcuni compagni. Adesso che il periodo di osservazione è finito, credo che «R» abbia sofferto molto per questa contraddizione, ma che alla fine, il suo carattere e lo spirito con cui il gruppo ha portato avanti la ricerca l'abbiano indotta a non intervenire in maniera decisa verso coloro che, con il loro comportamento, minavano l'esito del lavoro per non compromettere l'equilibrio interno.

Ma verso la fine, quando la tensione è diventata massima e quando, ancora una volta, la ricerca ha rischiato di non essere consegnata, a causa dello scarso impegno di alcuni e di un coordinamento poco efficiente, «R» si è rivolta con durezza verso i compagni («S» in particolare), mostrando palesemente il suo disappunto. La sua ansia si è trasformata in un atteggiamento più severo, a tratti seccato e i Mosaico hanno recepito negativamente questo cambiamento: nell'ultimo sociogramma, infatti, a fronte della quasi unanimità con la quale era stata indicata nella rilevazione precedente, viene scelta soltanto da quattro compagni, due dei quali «I» e «P», la indicano come terza scelta. Il suo nervosismo finale e la tensione, accumulata in questi mesi di ricerca

hanno ribaltato la sua posizione di leadership di fronte ai compagni, anche sul piano funzionale.

«I»: riflessione e riservatezza

La leadership sul piano funzionale è indubitabile: tutti i compagni, senza eccezioni, lo indicano tra le loro preferenze. Il suo atteggiamento non è cambiato. Forse, dopo la presentazione, ha acquistato maggiore sicurezza, se non altro, non teme il confronto con il Professore, ma il suo impegno discreto, la sua collaborazione riservata sono stati notati e apprezzati dai compagni. Non organizza il lavoro del Mosaico, non cerca di coordinarli, ma svolge i propri compiti da solo, intervenendo nell'attività degli altri solo se lo ritiene necessario. E proprio la sua discrezione e il senso di sicurezza che diffonde hanno incrementato la sua popolarità.

Grande apporto a quest'ultima è stato dato anche dall'iniziativa di «I» di girare un video da proiettare il giorno della presentazione. Non è stato lui a proporlo ai compagni, ma l'amica «D» ha spiegato agli altri l'idea di «I», e l'assenso è stato generale. Anche la sceneggiatura è stata curata interamente da lui, così come la regia e il montaggio: nessuno è intervenuto a dare consigli o a rivedere alcune parti, l'intero gruppo si è affidato completamente ad «I».

Eppure, nonostante il favore che i compagni gli accordano, sia come leader funzionale, sia come membro del gruppo, il suo rapporto con loro continua a mantenersi strettamente legato al lavoro, anche se gli altri sembrano non percepirlo. Durante le pause degli incontri scherza con loro e partecipa anche alle occasioni di svago che il gruppo organizza, ma ancora una volta ha difficoltà ad indicare i tre nomi dello psicogramma, decidendo alla fine di scegliere solo «D». Ancora una volta, la sua indole riflessiva e poco incline a dare giudizi superficiali ha prevalso, portandolo a questa decisione.

Ad eccezione della prima rilevazione, il suo ruolo nel gruppo è sempre stato di primo piano e, fin da giugno, quando i compagni l'hanno

designato come relatore del progetto, ha conquistato la leadership che oggi si presenta confermata e rafforzata.

«P»: centralità e timidezza

L'inizio della sua attività all'interno dei Mosaico è stato contrassegnata dalla timidezza, dagli scarsi interventi e dall'ascolto, ma, nonostante questo, fin dalla prima riunione è stata individuata dai compagni come una possibile leader. Le sue competenze informatiche l'hanno resa un punto di riferimento fondamentale per tutti i Mosaico: è stata lei che ha fatto da raccordo per il gruppo nei momenti cruciali del lavoro. Tutti la contattavano per sapere le scadenze, a lei sono stati inviati i documenti per la formattazione definitiva, a lei è dovuta l'identità del gruppo (è l'ideatrice del nome e del logo), casa sua è diventata il "quartier generale" nel quale hanno avuto luogo le riunioni più importanti. La sua timidezza le ha impedito di assumere una posizione autoritaria nei confronti degli altri e, per questo i Mosaico l'hanno apprezzata costantemente. Il suo atteggiamento, oltre che essere una sicurezza per il gruppo, si è mostrato anche in linea con il motto implicito degli studenti: la coesione interna prima di tutto.

Anche nelle occasioni di svago che non sono mancate in questi mesi è stata sempre presente e la sua timidezza è piano piano svanita con l'aumentare della confidenza e della familiarità dei compagni.

È stata la protagonista del legame più forte che si è creato all'interno del gruppo, ovvero quello tra lei e «D»: conosciutesi durante la prima riunione, le due ragazze sono uscite spesso insieme, sviluppando un rapporto di amicizia che, sicuramente, non terminerà con lo scioglimento de gruppo dei Mosaico.

«D»: organizzazione e tranquillità

La leadership di «D» è stata il frutto di una lenta conquista. Se dal punto di vista emotivo, aldilà della prima rilevazione, la sua posizione centrale

presso i compagni è sempre stata stabile, sul piano funzionale, invece, si è affermata lentamente. In parte questo è dovuto ad un cambiamento nell'atteggiamento di «D», il cui impegno è cresciuto nel corso dei mesi, ma credo che le motivazioni principali vadano ricercate nel clima di rilassatezza e organizzazione che lei riesce a infondere nei compagni.

Così, imparando a conoscerla e avvicinandosi alle fasi cruciali della ricerca, i ragazzi si sono resi sempre più conto dell'importanza che la presenza di «D» aveva per il progredire del loro lavoro. Aldilà di quello che «D» ha materialmente prodotto (ha scritto alcuni paragrafi ed è stata l'incaricata di condurre la prima intervista), sono state la sua calma, la sua capacità di organizzare il lavoro nell'immediato a prevalere tra le motivazioni che hanno spinto i suoi compagni a preferirla. Anche «R» ha fatto analoghi tentativi in questo senso, ma se alla fine il suo comportamento è stato giudicato troppo autoritario per i canoni del Mosaico, altrettanto non è successo per «D» che ha visto incrementare la sua popolarità da entrambi i punti di vista.

Due rapporti importanti da lei stabiliti l'hanno aiutata nel diventare parte integrante del gruppo: il primo, quello con «I», precedente alle riunioni, ma soprattutto quello con «P», creatosi durante le prime fasi della ricerca e rafforzatosi nel tempo, fino a costituire una diade produttiva e affiatata.

#### «C»: impegno e distacco

Il caso di «C» è invece particolare. Non è mai stata tra i leader, né nella rilevazione sociometrica, né in quella psicometrica, ma avvicinandosi alla fine della ricerca ha perso quasi totalmente le preferenze dei compagni sul piano funzionale. Per quanto riguarda i legami affettivi da lei stretti, ha mantenuto quello con «S» che continua a sceglierla, ne ha stretto uno molto forte con «R», con la qual si trova bene anche dal punto di vista lavorativo, ha approfondito la sua conoscenza di «E», essendosi trovata spesso a svolgere compiti con lui. Ma questo non è servito a farle mantenere una posizione stabile nei sociogrammi. Nella rilevazione di settembre nessuno la sceglie, nemmeno «R», che preferisce indicare

«G»; e in quella di ottobre viene scelta solo da «D», come terza preferenza. Eppure il suo impegno non è stato inferiore a quello degli altri, non ha sollevato discussioni con nessuno, non ha mai litigato con i compagni, si è mostrata sempre partecipativa e interessata al suo lavoro e a quello degli altri. A volte ha espresso pareri negativi verso qualcuno degli altri membri, in particolare verso «G» che ha ritenuto responsabile delle difficoltà incontrate dal gruppo nell'ottenere l'intervista, ma credo che dal punto di vista lavorativo non sia stata da meno dei compagni e anzi penso che il suo sia stato un impegno costante e proficuo.

Allora mi sono domandata il perchè di questa indifferenza nei suoi confronti. La spiegazione che ho trovato risiede nel suo modo di fare e nell'atteggiamento di distacco, forse involontario, che mostra verso gli altri. Un gruppo maggiormente orientato al compito avrebbe forse apprezzato di lavorare con un soggetto impegnato e dedito alla ricerca, ma non è il caso dei Mosaico. L'armonia, la coesione, i legami affettivi sono l'obiettivo principale di questo gruppo, che non è riuscito ad apprezzare chi, come «C» si è trovato in controtendenza, mettendo al primo posto lo svolgimento della ricerca. È per questo motivo che è sufficiente che «C» sia assente ad una riunione o che non mandi mail per qualche giorno perchè i compagni faticino quasi a ricordarsi di lei e quindi dimentichino di inserirla tra le loro preferenze.

#### «S»: ingenuità e confusione

Durante la prima riunione, la sua curiosità e le molte domande che aveva rivolto avevano spinto i compagni a sceglierla nel test sociometrico, ma nel corso dei mesi il loro rapporto con lei si è totalmente spostato su un piano totalmente affettivo. Dalla rilevazione di settembre, infatti, nessuno dei ragazzi la sceglie più nelle risposte al test sociometrico, mentre continua a mantenere dei rapporti di amicizia con «C» e «D». Con quest'ultima in particolare, «S» ha stretto un legame più forte che con gli altri. Forse perchè «D» è la più grande tra i Mosaico, o forse per

l'atteggiamento da lei tenuto nei confronti dei compagni, «S» l'ha scelta come sua confidente, affidandosi spesso a lei e chiedendole consiglio.

La caratteristica fondamentale di «S» e il suo ruolo come mascotte del gruppo si sono affermati e consolidati nel corso della prima cena che i ragazzi hanno organizzato: è stato in questa occasione che sono iniziate le prese in giro benevole dei Mosaico per l'ingenuità di «S» e gli scherzi a lei diretti. È stato in quel periodo che «S» ha cominciato a farsi conoscere dai compagni e a diventare più assidua nella presenza alle riunioni.

Ma nonostante la sua simpatia e l'affetto che alcuni compagni le hanno dimostrato, quando si è trattato di indicare dei partner di lavoro, nessuno di loro l'ha nominata, tenendo conto del suo atteggiamento nei confronti della ricerca. Forse per lo scarso impegno, forse perché questo rientra nella sua metodologia di studio, «S» non è stata in grado di rispettare le scadenze prefissate, cosa che ha aggravato il lavoro dei compagni e messo a rischio il buon esito dell'esame. Se nelle fasi iniziali alcuni dei Mosaico sono passati sopra a questo suo modo di fare, ad ottobre, quando la tensione è aumentata alcuni di loro, «R» e «P» in particolare, non hanno potuto celare il disappunto. Mentre «P», però, non l'ha manifestato direttamente, ma solo attraverso gli sguardi; «R» ha comunicato a «S» il suo stato d'animo durante una riunione, in conseguenza di un momento di particolare ansia. Al rimprovero «S» ha reagito giustificando il proprio comportamento, ma senza alterarsi e la discussione è finita poco dopo essere iniziata, senza che «S» si fosse resa conto della motivazione.

#### «O»: pacatezza e distanza

La leadership di «O» è stata tanto immediata quanto fugace. Dopo la prima riunione i Mosaico l'hanno eletto quasi all'unanimità leader sia nel test sociometrico che in quello psicometrico. Ma già alla seconda rilevazione la situazione del soggetto era totalmente mutata. Soltanto «G» e «S» continuano a sceglierlo tra le loro preferenze e mai al primo posto. Da notare che si tratta di due membri marginali dal punto di vista

funzionale e, per quanto riguarda «G» anche dal punto di vista affettivo. Coloro che invece sono totalmente integrati nel gruppo e che ne costituiscono la leadership non lo scelgono né come compagno di lavoro, né come amico.

Credo che la posizione di «O» abbia risentito di due elementi.

Il primo riguarda la sua residenza. Il fatto di abitare a Frosinone l'ha sicuramente penalizzato, non tanto nella presenza alle riunioni, dal momento che ha cercato più di altri di essere assiduo e partecipe, quanto nella sua partecipazione alle occasioni di svago e integrazione organizzate dai Mosaico.

Il secondo riguarda i suoi compiti nello svolgimento della ricerca. Le sue capacità informatiche, che l'hanno sicuramente agevolato nel conquistare la fiducia dei compagni nelle prime riunioni, sono state un elemento deleterio per la sua popolarità. L'impegno da lui profuso per la creazione del sito internet e la certezza di essere il responsabile per quella parte del lavoro l'hanno distolto dal resto e, mentre gli altri affrontavano congiunti problematiche come i ritardi nella scadenze, o la mancanza di alcuni paragrafi, lui risultava estraneo a tutto ciò, in quanto deputato a svolgere altri compiti.

Per questo, nel secondo e terzo sociogramma, già il gruppo lo isolava anche dal punto di vista affettivo, preferendogli compagni più partecipi e più vicini. Ma il vero crollo di popolarità è avvenuto nell'ultimo periodo, quando all'indifferenza nei suoi confronti si è aggiunta anche un'ostilità da parte di alcuni. «P», in particolare, che ha curato anche la parte informatica, affiancando «O» è stata molto critica verso il suo atteggiamento.

#### «E»: confusionario e divertente

La sua importanza nel gruppo si colloca totalmente sul piano emotivo. Aldilà della prima rilevazione e ad eccezione di «G» che lo indica come sua terza scelta nel secondo sociogramma, nessuno lo sceglie mai come compagno di lavoro. È stato spesso assente alle riunioni, ha accumulato

tanti ritardi nello svolgimento dei suoi compiti e, anche quando li ha svolti con competenza e ha mostrato buone capacità, il suo impegno è stato percepito dai compagni come estremamente saltuario.

Del resto è stato nei momenti di svago creati dal gruppo che «E» ha dato il meglio di sé, rendendo le serate passate insieme piacevoli e divertenti. Se però nella fase matura della ricerca il suo ruolo è stato marginale, in quanto i ragazzi formavano già un gruppo coeso e la conoscenza reciproca era già sufficientemente approfondita da costituire dei legami stabili; nella prima fase, il ruolo di «E» è stato importante. Con la sua voglia di divertirsi, con la sua parlantina, con le battute che spesso smorzavano la tensione delle riunioni, è riuscito a contagiare gli altri, contribuendo in maniera determinante alla rapidità con cui i Mosaico si sono trasformati in un gruppo di amici.

Ma questo non è bastato a farlo vedere dai compagni come un partner di lavoro efficiente, inducendo loro a preferirgli chi aveva contribuito fattivamente al progredire della ricerca, né è stato sufficiente per porlo in una posizione centrale dal punto di vista affettivo: troppe sono state le sue assenze nei momenti in cui i ragazzi si conoscevano e si univano tra loro e, tranne «R» che è sua amica da tempo e «I» che ha nutrito per lui una simpatia istintiva (anche se non sufficiente da inserirlo, a lungo termine, tra i suoi confidenti), nessuno dei compagni lo ha scelto nemmeno nello psicogramma.

#### «G»: esuberanza e assenteismo

«G» risulta completamente isolata dal gruppo. Dopo la prima riunione nella quale la sua esuberanza aveva conquistato i compagni che l'avevano inserita tra i leader funzionali, nessuno la sceglie più né nel test sociometrico, né in quello psicométrico. Soltanto «O» la indica come terza scelta nell'ultimo sociogramma, ma credo che questo sia legato ad una scarsa conoscenza dei compagni e ad un procedimento per esclusione.

Anche «R» la indica nel test sociometrico di settembre, ma ha più volte ribadito implicitamente come quella sua decisione sia stata dettata da un momento particolare e non rispecchi le sue reali preferenze.

L'estate e il periodo immediatamente successivo, infatti, hanno rappresentato per «G» il momento di massima partecipazione: a lei era stato affidato il compito arduo ma fondamentale di ottenere l'intervista con l'agenzia. La sua sicurezza iniziale e l'esuberanza dimostrata avevano spinto i Mosaico a fidarsi di lei e a continuare a farlo anche quando la situazione sembrava precipitare. Anche in quella occasione è stata «R» a risolvere il problema ottenendo il contatto indispensabile per portare a termine la ricerca.

L'assenteismo di «G» e il suo impegno scarso l'hanno portata ad essere esclusa anche da un gruppo non orientato al compito come quello dei Mosaico. Nonostante quest'atteggiamento, non ci sono state manifestazioni di ostilità da parte dei compagni, ma solo un'indifferenza sempre più palese che li ha portati a non affidarle nessun altro compito al di là di quelli previsti dalla divisione iniziale. Perché nessuno le abbia revocato il compito di ottenere l'intervista o si sia imposto per affiancarla, se non alla fine, resta per me difficile da spiegare. Credo che in questa decisione abbiano pesato la sicurezza di «G», l'incapacità di «R», «P», «I», «C» e «D» nel prendere una posizione decisa per non minare l'equilibrio del gruppo e l'apatia di «O», «S» ed «E» nei confronti della ricerca.

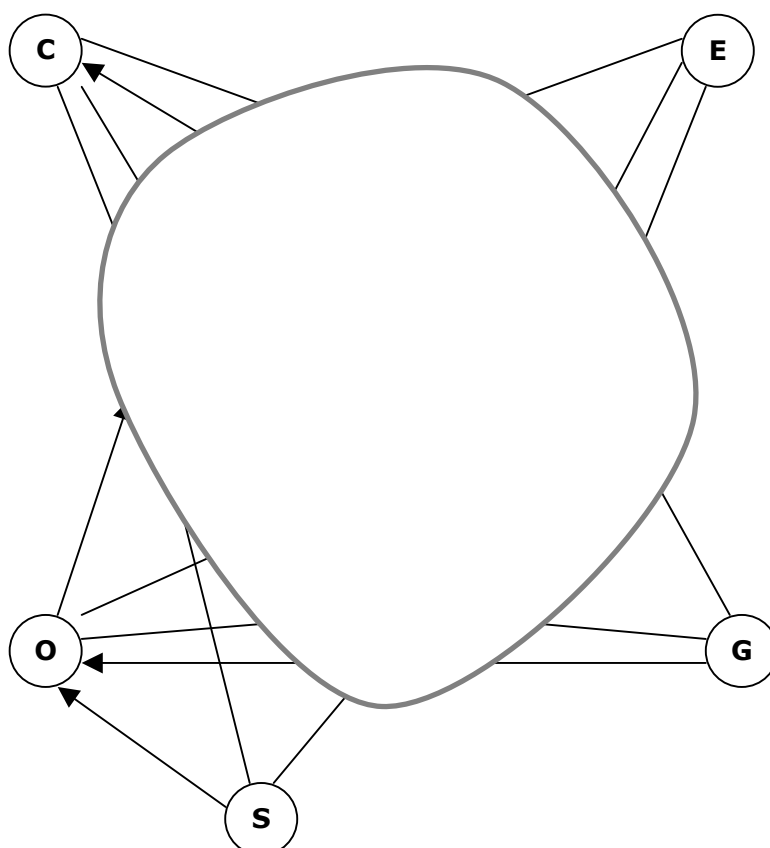
Ma il suo isolamento e l'indifferenza nei suoi confronti da parte dei compagni restano comunque palesi, tant'è che anche da parte sua c'è stato un calo nella partecipazione alle riunioni: pur essendo maggiormente presente agli incontri, dell'esuberanza iniziale resta poco o niente e, le ultime due riunioni l'hanno vista sempre più taciturna e in disparte.

## Il Mosaico conclusivo

### Matrice sociometrica

	C	D	E	G	I	O	P	R	S
C					1		2	3	
D	1				3		2		
E		1			2			3	
G		2			3	1			
I		3					2	1	
O		1			3		2		
P		3			2			1	
R		2			1		3		
S					2	1	3		
Punteggio	1	12	0	0	17	2	14	8	0

### Sociogramma



Ancora una volta i voti dei Mosaico si concentrano su quattro membri, anche se con alcune differenze importanti rispetto alla scorsa valutazione. Ciò che colpisce a prima vista è l'unanimità con la quale i compagni designano «I» come loro leader funzionale. Ciascuno lo indica come terza, seconda o prima scelta a seconda del rapporto che ha instaurato con lui e con gli altri compagni, ma complessivamente, gli studenti lo ritengono uno dei soggetti con i quali lavorano meglio. La posizione di «P» è invariata rispetto a quella precedente, mentre «D» ha consolidato la sua leadership ottenendo anche lei sei scelte.

Emblematico è il ruolo di «R». Colpisce la sua perdita di popolarità tra i compagni: se a settembre era la leader indiscussa, catalizzando su di sé sette preferenze su otto, delle quali quattro erano prime scelte, stavolta ottiene un riconoscimento forte da «C» ed «E» che continuano a preferirla in assoluto ai compagni e una debole terza scelta da «I» e «P». Come ho cercato di spiegare prima, credo che l'atteggiamento di «R» nei confronti del lavoro non sia mutato, così come costanti sono rimaste la sua serietà, il suo impegno e la sua dedizione. Ciò che è cambiato è invece il suo modo di far valere la sua posizione. Una maggiore autorevolezza, conseguente ad un accumulo di ansia e ad un'insofferenza di fronte alle continue mancanze da parte di alcuni compagni, l'hanno sicuramente fatta calare nella considerazione che gli studenti hanno di lei dal punto di vista lavorativo. Come ho spesso ribadito, i Mosaico sono un gruppo particolare, dove l'efficienza e la produttività sono messe in secondo piano rispetto all'equilibrio interno e all'armonia; per questo, credo che l'atteggiamento di «R» sia stato mal recepito e che i ragazzi preferiscano lavorare con chi non tenta di imporre loro niente, ma si adegua passivamente ai loro ritmi, anche se questo rischia di portare ad un fallimento del compito da portare a termine. Conseguentemente, il nervosismo, l'aria a volte seccata che «R» ha assunto in quest'ultimo periodo e che sono aumentati, avvicinandosi alla scadenza, sfociando in rimproveri un po' più decisi, l'hanno portata a perdere la stima (dal punto di vista lavorativo) che gli altri avevano di lei. Addirittura «D» preferisce a

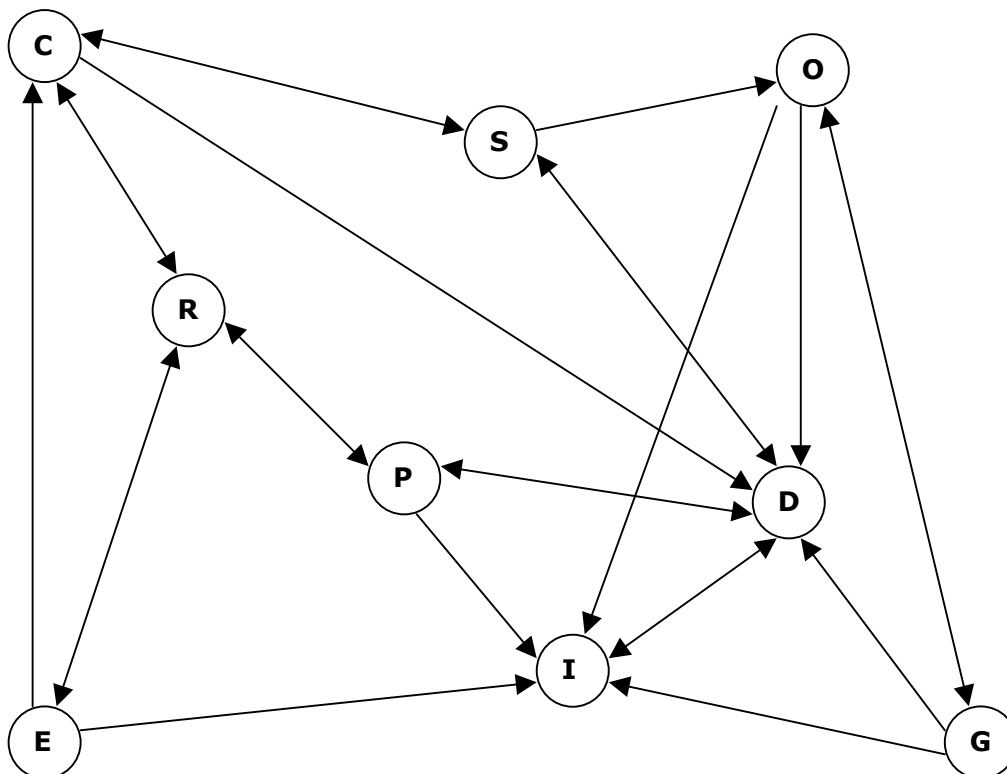
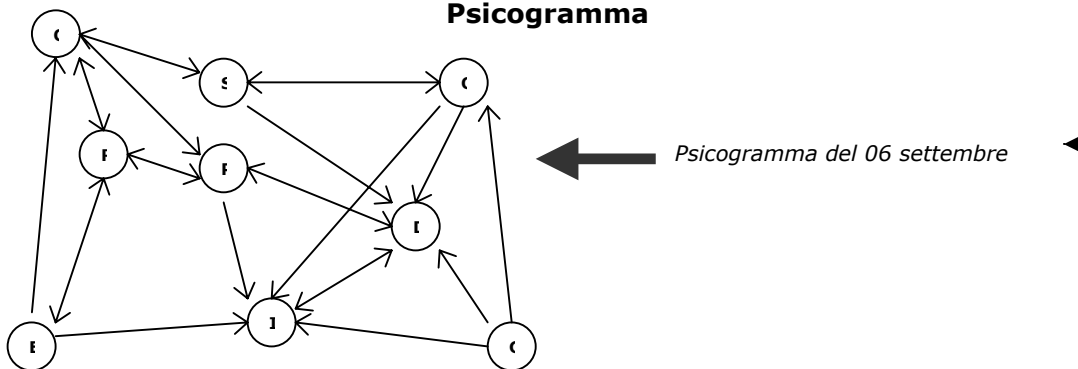
lei «C» con la quale non ha mai stretto un particolare rapporto, né lavorativo, né di amicizia, ma il cui impegno è secondo stato comunque notevole. Ancora una volta, per «C» si ripete la situazione precedente: nessuno dei compagni la sceglie come partner di lavoro, a causa del suo atteggiamento eccessivamente distaccato dal punto di vista emotivo, che l'ha portata a non stringere legami particolari con nessuno, se non con «R», cosa che ha minato fortemente la sua popolarità, anche sul piano funzionale.

«E», «G» e «S» risultano totalmente isolati. Lo scarso impegno, le molte assenze, la passività con cui talvolta hanno assistito al lavoro dei compagni li hanno secondari, per il gruppo, per il conseguimento dei risultati e nessuno dei compagni li ha scelti. Anche la posizione di «O» risulta isolata. Sebbene riceva due preferenze, credo che sia importante sottolineare da chi provengono: il gruppo dei leader non lo indica e, talvolta, si mostra indispettito nei suoi confronti, solo «G» e «S» lo scelgono, ma credo che questo sia un riflesso della condizione di marginalità nella quale queste si trovano.

### Matrice psicometrica

	C	D	E	G	I	O	P	R	S
C		1						3	2
D					3		2		1
E	1				3			2	
G		3			1	2			
I		3							
O		2		1	3				
P		3			1			2	
R	1		3					2	
S	2	3				1			
Punteggio	3	15	3	1	8	3	4	5	3

### Psicogramma



Questo, invece, è l'ultimo psicogramma rilevato. Ho riportato anche il test effettuato a settembre, per evidenziare come la situazione dal punto di vista emotivo non sia mutata (anche lo psicogramma di giugno presenta una configurazione analoga). Il leader risulta ancora «D», che adesso viene scelta anche da «C». Credo che in un momento di pressione come quello imminente la consegna della ricerca, la sua indole rassicurante sia stata un punto saldo per molti degli studenti che, oltre che una compagna di lavoro, vi hanno ritrovato anche una eventuale confidente, per la serenità che ha, da sempre, trasmesso al gruppo.

Anche «I», a dispetto della sua diffidenza verso i compagni, che gli impedisce di indicare qualcuno, oltre a «D», viene scelto dai compagni e, dopo «D» è colui che riceve le maggiori preferenze. Anche in questo caso, credo che l'atteggiamento serio e riflessivo da lui mostrato nell'ambito lavorativo, abbiano inciso nella decisione dei compagni che hanno confermato, anche emotivamente, la sua leadership. Credo che anche il video, di cui «I» si è occupato abbia inciso in questa scelta: dirigere i compagni durante le riprese è stata un'occasione per farsi conoscere e «I» ha mostrato un lato che fino ad ora era emerso solo durante le cene, estremamente ironico e divertente.

Per «P», invece, non vale altrettanto e, aldilà di «R» e «D», con le quali ha stretto un rapporto di amicizia, gli altri non la scelgono, probabilmente a causa della sua timidezza che non le ha permesso di farsi conoscere appieno dai compagni.

«C» ed «R» ricevono tre preferenze, da coloro con i quali hanno legato maggiormente. «R», in particolare, conferma il suo rapporto con «E», quello nato all'inizio del lavoro con «C» e l'ultimo scoperto in ordine di tempo, con «P». Anche «S», per via della sua ingenuità e dell'atteggiamento di bonaria ironia che i compagni hanno assunto nei suoi confronti, eleggendola mascotte del gruppo, conquista due preferenze, da «D», con la quale si confida spesso e da «C» (anche se credo che in questo caso si sia trattato più che altro di una scelta per esclusione).

«O» e «G», infine, mantengono il loro isolamento, scegliendosi reciprocamente. Anche «S» indica «O», ma ancora una volta credo che il legame sia il frutto di un procedimento per esclusione o di una motivazione istintiva, dal momento che i due non mostrano di avere stretto nessun legame particolare.

### **Test di autovalutazione delle competenze**

Nel corso dell'ultima riunione ai ragazzi è stato somministrato anche un ulteriore test di autovalutazione delle competenze, per poter comparare i cambiamenti rispetto a quello precedente

*N.B. In grigio chiaro (colonna di destra) sono riportati i valori rilevati a Giugno*

#### **Come il gruppo si valuta:**

Media di Voto	Totale	Totale
	4,55	4,56

La media dei voti indicati dai ragazzi risulta analoga a quella di giugno. Ancora una volta, nonostante le molte difficoltà incontrate nel loro coordinamento, nella divisione dei compiti e nell'organizzazione, i voti utilizzati sono comunque superiori alla metà della scala a loro disposizione. Credo che i fattori che hanno influito in questa valutazione complessivamente positiva siano diversi da quelli precedenti. In primo luogo, la media non tiene conto della variabilità dei giudizi espressi. Alcuni degli studenti, i leader in particolare sono stati abbastanza critici verso i compagni, ma questo non viene evidenziato, essendo bilanciato dalle votazioni eccessivamente positive utilizzate da coloro che sono stati meno partecipi e attivi nel lavoro. Oltre a questo, credo che comunque la tendenza a non criticare eccessivamente i compagni si sia fatta ancora una volta sentire rendendo non frequenti le valutazioni negative.

**Come il gruppo si valuta, relativamente ad ogni item:**

Item	Totale	Totale
Capacità d'ascolto	5,06	5,28
Capacità di collaborazione in team	4,67	4,64
Capacità di mettersi in discussione	4,88	4,77
Capacità di riuscire nei compiti	4,69	4,72
Capacità di stabilire regole interne per il gruppo	3,79	3,91
Capacità nelle ICT	4,44	4,41
Preparazione teorica e metodologica	4,64	4,38
Puntualità nelle riunioni e nelle scadenze	4,59	4,51
Volontà di fare ricerca sociale	4,22	4,44
Totale complessivo	4,55	4,56

Anche in questo caso, la valutazione non si discosta molto dalla precedente. Inferiore alla media risulta quella relativa alla capacità di stabilire regole interne per il gruppo. Seppur superiore alla metà della scala, per le motivazioni sopra spiegate, si discosta comunque dalla tendenza generale. È evidente come, anche in un clima di conciliazione e di "clemenza" generale quale quello che caratterizza i Mosaico, le difficoltà di coordinamento influenzino sensibilmente il giudizio. A quanto pare è questo l'elemento che i ragazzi hanno percepito come maggiormente carente e come ostacolo principale alla realizzazione della loro ricerca.

Dall'altro lato, la capacità di ascolto è ancora quella che viene valutata in maniera positiva rispetto alla media. Sicuramente, se forse da un punto di vista organizzativo, l'equilibrio interno e l'armonia che i ragazzi hanno mantenuto a tutti i costi è stato fallimentare, ha permesso loro di comprenderci e di relazionarsi a vicenda senza eccessivi scontri. Il rapporto di amicizia che, aldilà dell'impegno individuale nel lavoro, si è sviluppato tra i ragazzi ha fatto sì che essi si sentissero liberi di esprimere le proprie opinioni in presenza di interlocutori interessati e pronti ad ascoltarle.

---

**Come ciascun membro valuta il gruppo:**

Attore	Totale	Totale
C	3,80	4,28
D	4,58	4,64
E	4,68	3,99
G	5,21	4,86
I	3,54	3,58
O	5,48	5,72
P	4,47	5,06
R	4,37	3,99
S	4,85	4,94
Totale complessivo	4,55	4,56

Come nella valutazione precedente, il più critico risulta essere «I», mentre «R» e «E» rientrano stavolta nella media. Per quanto riguarda quest'ultimo, credo che la valutazione della volta scorsa fosse influenzata dall'incomprensione della quale era stato protagonista poco prima dello svolgimento del test e che l'aveva reso particolarmente insoddisfatto del gruppo. Per «R», invece, il voto risulta più alto in conseguenza del maggiore impegno che alcuni compagni hanno mostrato rispetto al primo periodo. I voti da lei dati a «D», «P», «I», «C» sono quindi più alti e bilanciano i giudizi negativi che rimangono in riferimento a «G», «O» e adesso anche a «S». Credo che la partecipazione sia stata più equilibrata e maggiormente distribuita tra i Mosaico, anche se con le dovute le eccezioni, e «R» si è sentita stavolta più benevola verso i compagni, visto il supporto più consistente che le hanno dato in questo periodo, rispetto al precedente. Per quanto riguarda «I», invece, il voto continua ad essere inferiore alla media. Credo che rispetto a i compagni, legati tra loro da rapporti che vanno aldilà del semplice svolgimento della ricerca, lui si senta meno coinvolto (nel test psicometrico indica solo «D» come sua preferenza) e quindi più incline a dare giudizi negativi laddove lo ritiene necessario. Le valutazioni più alte sono invece quelle espresse da «G» e «O», i due membri isolati dal gruppo. Nei loro voti, quelli di «O» in particolare, si registra una grande omogeneità e credo che la scarsa partecipazione e i pochi rapporti che hanno instaurato con il gruppo li abbiano resi meno consapevoli delle capacità dei compagni, portandoli a dare loro voti superiori alla metà della scala e, sostanzialmente, uniformi.

**Come ciascun membro è visto dal gruppo:**

Attante	Totale	Totale
C	4,72	4,56
D	5,16	4,90
E	3,85	4,28
G	3,63	3,36
I	5,16	5,17
O	4,21	4,40
P	5,17	5,06
R	5,33	5,20
S	3,75	4,14
Totale complessivo	4,55	4,56

In questo caso, invece, la valutazione differisce da quella registrata a giugno. «R» si conferma ancora una volta il soggetto che viene valutato in maniera maggiormente positiva ed il suo voto risulta superiore a quello precedente. Nonostante nel sociogramma abbia perso qualche preferenza, quando si tratta di dare un giudizio alle sue capacità, i Mosaico sono concordi nel considerarla quella maggiormente competente e nel riconoscerle l'impegno maggiore. Stavolta, anche «D» supera la media del cinque, aggiungendosi a «I» e «P». I quattro membri, quindi, vanno a riformare il quadrato individuato nel sociogramma, confermando ancora una volta la loro leadership dal punto di vista funzionale. «C» e «O» si collocano in una fascia immediatamente inferiore. La prima, nonostante il distacco percepito dai compagni, viene comunque apprezzata per le sue capacità e per l'impegno mostrato durante tutto il periodo della ricerca. Al secondo vengono riconosciute comunque delle buone competenze, anche se non è tra i compagni di lavoro prescelti dai compagni nel test sociometrico.

«E», «S» e «G» ricevono invece le valutazioni più basse. Ma mentre quest'ultima registra comunque un miglioramento rispetto alla considerazione che i compagni avevano di lei a giugno, forse in conseguenza di una sua maggior presenza alle riunioni; per gli altri due, i voti sono decisamente peggiorati. Sia «S» che «E» scendono sotto al quattro. Stavolta i Mosaico sono stati meno benevoli nei loro confronti, probabilmente, una maggiore conoscenza dei compagni e delle loro competenze, ha fornito loro maggiori strumenti di valutazione.

**Come ciascun membro valuta se stesso e i compagni:**

Media di Voto	Attante									Totale complessivo
Attore	C	D	E	G	I	O	P	R	S	
C	4,44	4,67	2,67	2,78	4,78	2,89	4,78	4,67	2,56	3,80
D	5,11	5,67	3,33	3,00	5,78	3,56	5,78	5,33	3,67	4,58
E	4,67	4,89	4,44	4,33	4,89	4,44	5,00	5,22	4,22	4,68
G	4,67	5,89	4,33	4,33	5,78	5,89	5,89	6,00	4,11	5,21
I	3,44	3,67	3,11	3,22	3,56	3,22	3,89	4,44	3,33	3,54
O	5,44	5,67	5,22	5,33	5,67	5,44	5,67	5,67	5,22	5,48
P	4,78	5,67	3,33	2,33	5,78	3,89	5,33	6,00	3,11	4,47
R	5,00	5,22	4,00	2,89	5,22	3,44	5,33	5,11	3,11	4,37
S	4,89	5,11	4,22	4,44	5,00	5,11	4,89	5,56	4,44	4,85
Totale complessivo	4,72	5,16	3,85	3,63	5,16	4,21	5,17	5,33	3,75	4,55

Ad un primo sguardo alla tabella, appare evidente come i voti dati da «I» sono complessivamente inferiori rispetto a quelli usati dai compagni. Anche verso se stesso risulta molto critico. L'unica per la quale utilizza un valore superiore al quattro è «R», mentre l'autovalutazione è meno positiva di quella rivolta a «D» e «P». Il suo atteggiamento di scontentezza generale verso l'esito del lavoro si evidenzia attraverso questo test e il disappunto verso i compagni, che già emergeva dallo psicogramma è sottolineato da questa valutazione negativa.

«R», invece, individua con le sue risposte il quadrato formato dai leader evidenziati dal sociogramma, ai quali si affianca «C», con un voto di poco inferiore. Estremamente negativo è il giudizio espresso verso «G»: non si tratta di un caso isolato, anche «D», «I», «C» e «P» quando si tratta di valutarla, non salgono sopra al tre.

Complessivamente, si può notare uno schema di fondo, che accomuna tutti i voti espressi dai ragazzi. La cornice è quella di una valutazione piuttosto clemente, che tende a non scendere mai al di sotto del tre. Si nota una maggiore severità, sia verso gli altri che verso se stessi, da parte di coloro che hanno mostrato maggiore impegno nella ricerca: probabilmente, la presenza più assidua e un attaccamento più forte al lavoro li ha resi più sensibili alle delusioni che la ricerca ha comportato e questo ha influito sul loro giudizio. Coloro che invece risultano isolati dal resto del gruppo danno voti tendenzialmente omogenei, per non differenziare i compagni, e non esprimono valutazioni negative né verso se stessi, né verso i compagni. Tutti confermano il quadrato formato da «I», «D», «P» e «R», accordando loro i voti più alti, mentre i Mosaico sono concordi nell'assegnare a «G» la valutazione inferiore. Solo «O» si discosta da quest'ultima tendenza, ma, come ho sottolineato prima, il suo test risulta particolarmente uniforme e rispecchia in minima parte la situazione creatasi all'interno del gruppo, sia dal punto di vista funzionale, sia emotivo.

## **Conclusioni**

### **Il disegno del Mosaico**

Adesso il lavoro è quasi finito, la ricerca conclusa e il mio tempo di osservazione completato. Le difficoltà incontrate dai ragazzi durante questo periodo sono state sicuramente grandi, alcune le hanno affrontate e superate, altre li hanno obbligati a rivedere il loro progetto e, in alcuni casi a "correre ai ripari". Proprio come in uno spettacolo, ci sono stati degli imprevisti, che hanno portato a improvvisazioni e cambiamenti di rotta, ma senza mai deviare dalla trama iniziale, dal disegno di base su cui il mosaico si è costruito in questi sette mesi.

Lo scopo iniziale che ha riunito i nove ragazzi in un unico contesto è stata la realizzazione di una ricerca, un approccio inusuale ad un esame del loro curriculum. Il gruppo Mosaico nasce quindi come un gruppo di lavoro, all'interno del quale i membri collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune, dividendosi i compiti, organizzando il lavoro proprio e degli altri, fissando delle scadenze che tutti devono rispettare. Ma fin da subito è risultato evidente che non era questa la concezione di gruppo che i ragazzi avevano. La divisione dei ruoli all'interno del Mosaico è stata difficoltosa, così come si è rivelato insormontabile l'ostacolo delle scadenze. Eppure la ricerca è stata portata a termine, risultando, comunque un lavoro articolato e ben fatto.

Il disegno inusuale che i Mosaico hanno costruito non è stato, quindi, quello di un gruppo di lavoro, ma quello di un insieme di persone che cercano prima di tutto di creare dei legami di amicizia, tentando di mantenerli anche a discapito del raggiungimento dell'obiettivo finale. È stato come se gli studenti avessero stabilito tra loro un patto implicito, secondo il quale l'equilibrio interno andava salvaguardato a dispetto di tutto. Il lavoro era complesso e non tutti ne hanno compreso fin da subito l'importanza: alcuni si sono resi conto dopo un po' di quale impegno fosse

necessario per superare l'esame, altri invece sembrano non averlo capito e si sono adagiati sul lavoro svolto dai loro compagni. Eppure, in questi sette mesi, non ho assistito a nessun litigio. Le incomprensioni ci sono state, così come le espressioni di disappunto e insofferenza verso alcuni comportamenti, ma tutto ciò è avvenuto dietro le quinte, mai direttamente, durante gli incontri più o meno formali dei Mosaico.

Credo sia normale che in un gruppo siano presenti membri che lavorano e altri che si appoggiano sul lavoro altrui, soggetti che rispettano le scadenze e soggetti che non sono in grado di portare a termine i propri compiti, ma quello che ha reso il gruppo Mosaico unico nel suo genere è stata la totale mancanza di contrasti e la dedizione che tutti hanno messo nell'evitarli, non soltanto non rendendoli manifesti, ma ponendoli sempre e comunque in secondo piano, impedendo loro di influire sull'armonia del gruppo.

*Appendice 1*

<b>Componente</b>	<b>% presenze</b>
C	85%
D	95%
E	73%
G	73%
I	87%
O	85%
P	87%
R	98%
S	75%