

Bruno Cancellieri e ChatGPT

# **Psicologia del fare-insieme**

18 aprile 2026

Copyright © Bruno Cancellieri



## Indice

Nota.....	5
PREFAZIONE .....	6
INTRODUZIONE.....	7
PARTE I – PROCESSI MENTALI DELL’AZIONE CONDIVISA.....	9
1 Intenzione e rappresentazione dell’azione.....	10
2 Percezione dell’altro come agente .....	12
3 Attenzione condivisa e coordinazione .....	14
PARTE II – PSICOLOGIA DELL’AVERE IN COMUNE .....	16
4 Rappresentazione mentale del “comune” .....	17
5 Costruzione del comune .....	19
6 Disallineamenti e rotture del comune .....	21
PARTE III – BISOGNI E MOTIVAZIONI .....	23
7 I bisogni come sistemi regolativi.....	24
8 Appartenenza e autonomia .....	26
9 Riconoscimento e visibilità.....	28
10 Controllo e prevedibilità .....	30
PARTE IV – DINAMICHE INTERPERSONALI .....	32
11 Coordinazione efficace e “flow” collettivo.....	33
12 Responsabilità condivisa.....	35
13 Conflitto psicologico.....	37
14 Fiducia.....	39
PARTE V – IL SÉ NEL FARE-INSIEME .....	41
15 Identità individuale in contesto condiviso .....	42

16	Fusione e differenziazione .....	44
PARTE VI – CONTESTI APPLICATIVI.....		46
17	Interazioni quotidiane .....	47
18	Lavoro e organizzazioni.....	49
19	Collaborazione spontanea .....	51
PARTE VII – LIMITI PSICOLOGICI DEL FARE-INSIEME.....		53
20	Fallimenti del fare-insieme .....	54
21	Condizioni di funzionamento.....	56
CONCLUSIONE .....		58
APPENDICE - Schemi concettuali e sviluppi possibili.....		60

---

## Nota

Questo saggio è stato sviluppato dialogando con ChatGPT.

Il lavoro è iniziato da un mio prompt iniziale: «*Vorrei scrivere un saggio dal titolo "Psicologia del fare insieme". Puoi aiutarmi a creare l'indice?*».

A partire da questa richiesta si è sviluppato un dialogo attraverso il quale sono stati progressivamente prodotti da ChatGPT l'indice e i testi dei capitoli secondo le indicazioni da me fornite, e con le correzioni da me effettuate.

I contenuti del saggio riflettono idee e temi che avevo già elaborato e discusso in precedenti interazioni con ChatGPT.

In questo testo l'espressione "fare-insieme" equivale all'espressione "fare insieme" (senza trattino). Tuttavia la presenza del trattino sta ad indicare che si tratta di un concetto psicologico da me concepito e definito nel testo stesso, piuttosto che di un'espressione di uso corrente.

*Bruno Cancellieri*

---

## PREFAZIONE

Questo saggio nasce da un'osservazione semplice, ma non banale: gran parte di ciò che gli esseri umani fanno, lo fanno insieme ad altri. Eppure, nonostante questa evidenza, il "fare insieme" viene spesso dato per scontato. Si tende a considerarlo come una somma di azioni individuali coordinate, oppure come un problema organizzativo, lasciando in secondo piano la sua dimensione propriamente psicologica.

L'ipotesi da cui prende avvio questo lavoro è diversa. Fare qualcosa insieme non significa soltanto coordinarsi su un compito, ma entrare in un sistema dinamico in cui processi mentali, bisogni e rappresentazioni si influenzano reciprocamente. L'azione condivisa non è quindi un semplice risultato, ma un processo che si costruisce momento per momento, attraverso adattamenti continui, spesso impliciti.

Due elementi, in particolare, risultano centrali per comprendere questo processo. Il primo è ciò che, in modo generico, si può chiamare "avere in comune": quell'insieme di riferimenti, aspettative e significati che rendono possibile l'azione condivisa. Il secondo è costituito dai bisogni individuali, intesi non come preferenze superficiali, ma come sistemi regolativi che orientano il comportamento e la percezione. Il fare insieme si colloca esattamente all'incrocio tra questi due livelli: ciò che è condiviso e ciò che ciascuno cerca.

Questo saggio non si propone di offrire una teoria completa o definitiva. Piuttosto, intende esplorare alcune dinamiche ricorrenti, osservabili in contesti diversi: dalle interazioni quotidiane alle forme più strutturate di collaborazione. L'attenzione è rivolta meno alle norme ideali del "buon funzionamento" e più ai meccanismi effettivi, inclusi quelli che producono incomprensioni, attriti o fallimenti.

Il metodo adottato è descrittivo e analitico. Non vengono presentati modelli formali né risultati sperimentali in senso stretto, ma si cerca di isolare strutture psicologiche ricorrenti, a partire dall'osservazione e dalla riflessione su situazioni concrete. In questo senso, il testo si colloca a metà strada tra psicologia e analisi concettuale, privilegiando la leggibilità dei fenomeni rispetto alla loro formalizzazione.

Un limite di questo approccio è evidente: ciò che viene descritto non è mai completamente separabile dall'interpretazione. Tuttavia, questo limite è anche in parte inevitabile, dato che il fare insieme coinvolge processi in larga misura impliciti, difficilmente accessibili in modo diretto. L'obiettivo non è quindi eliminare l'ambiguità, ma renderla più visibile e, per quanto possibile, più comprensibile.

Infine, questo lavoro non nasce con un intento prescrittivo. Non propone regole su come collaborare meglio, né modelli normativi di comportamento. Se può avere un'utilità pratica, essa risiede piuttosto nella possibilità di riconoscere alcune dinamiche mentre si manifestano: vedere, ad esempio, come un disallineamento nel "comune" o un bisogno non riconosciuto possano influenzare l'andamento di un'azione condivisa.

Il fare insieme è un fenomeno ordinario, ma non per questo semplice. Analizzarlo significa, in ultima analisi, osservare da vicino il rapporto tra individuo e relazione, tra ciò che si vuole e ciò che si costruisce con gli altri. Questo saggio rappresenta un tentativo di rendere questo rapporto un po' meno opaco.

---

## INTRODUZIONE

“Fare insieme” è un’espressione apparentemente semplice, che rinvia a una molteplicità di situazioni: due persone che sollevano un oggetto, un gruppo che lavora a un progetto, individui che coordinano gesti minimi nella vita quotidiana. In tutti questi casi, ciò che osserviamo non è soltanto una pluralità di azioni individuali, ma una forma di attività che possiede una certa unità. Comprendere in che cosa consista questa unità è il problema da cui prende avvio questo saggio.

A partire da questo punto, nel testo verrà utilizzata l’espressione **“fare-insieme”** (con trattino) per indicare non genericamente il collaborare, ma uno specifico fenomeno psicologico: una configurazione in cui più individui agiscono in modo reciprocamente rilevante all’interno di un quadro, almeno in parte, condiviso. Il trattino segnala quindi il passaggio da un uso comune del linguaggio a un uso analitico.

Una prima difficoltà riguarda la definizione stessa dell’oggetto. Non ogni azione simultanea è un fare-insieme. La semplice co-presenza o la coincidenza temporale non sono sufficienti. Perché si possa parlare di azione condivisa è necessario che esista almeno un minimo di coordinazione orientata, cioè che i comportamenti individuali siano, in qualche misura, reciprocamente rilevanti. Questa rilevanza può essere esplicita o implicita, intenzionale o parziale, stabile o momentanea. Non esiste una soglia netta, ma piuttosto un continuum.

Per analizzare questo fenomeno è utile distinguere tre livelli, che nel corso del saggio verranno costantemente intrecciati. Il primo è il livello individuale: riguarda i processi mentali che guidano l’azione, come l’intenzione, l’attenzione, la percezione dell’altro e la regolazione del comportamento. Il secondo è il livello relazionale: riguarda ciò che emerge nell’interazione, in particolare la costruzione di qualcosa di “comune”, fatto di aspettative, significati e riferimenti condivisi. Il terzo è il livello dei bisogni: riguarda le spinte che orientano l’individuo e che, nel contesto condiviso, entrano in relazione — talvolta in accordo, talvolta in conflitto — con quelle degli altri.

Questi tre livelli non sono indipendenti. La rappresentazione del comune, ad esempio, dipende dai processi percettivi e interpretativi individuali, ma è anche influenzata dai bisogni attivi in un dato momento. Allo stesso modo, i bisogni non si esprimono in modo astratto, ma prendono forma all’interno di contesti relazionali concreti. Il fare-insieme può quindi essere descritto come un sistema dinamico in cui questi livelli si condizionano reciprocamente.

Un elemento centrale dell’analisi riguarda il carattere implicito di molti processi coinvolti. Gran parte della coordinazione avviene senza una pianificazione esplicita; molte aspettative non vengono formulate verbalmente; diversi bisogni operano senza essere pienamente consapevoli. Questo rende il fare-insieme relativamente fluido nella maggior parte dei casi, ma anche vulnerabile a disallineamenti difficili da individuare. Quando qualcosa “non funziona”, non è sempre chiaro dove si trovi il problema: nell’azione, nella rappresentazione del comune o nei bisogni coinvolti.

Il saggio adotta un approccio descrittivo. Non mira a stabilire come gli individui dovrebbero agire, ma a rendere più leggibili alcune dinamiche ricorrenti. I concetti utilizzati — come “comune”, “bisogni”, “coordinazione” — non vengono trattati come entità rigide, ma come strumenti analitici, utili per osservare fenomeni che, nella pratica, si presentano in forme variabili e spesso ambigue.

Un altro aspetto rilevante è la variabilità dei contesti. Il fare-insieme assume caratteristiche diverse a seconda che avvenga in situazioni quotidiane, in contesti organizzati o in forme spontanee di

collaborazione. Tuttavia, al di là di queste differenze, è possibile individuare alcune strutture psicologiche ricorrenti. Il saggio si concentra su queste strutture, cercando di metterne in evidenza le condizioni di funzionamento e i limiti.

Infine, è utile chiarire che l'analisi del fare-insieme non riguarda solo la cooperazione riuscita. Anche il fallimento, il conflitto, il disinvestimento e la rottura fanno parte del fenomeno. In alcuni casi, sono proprio questi momenti a rendere più visibili i meccanismi sottostanti, che nella collaborazione fluida tendono a restare sullo sfondo.

Il percorso che segue non procede per dimostrazioni, ma per chiarificazioni successive. Ogni capitolo isola un aspetto del problema, sapendo che nessuno di essi è completamente separabile dagli altri. L'obiettivo non è ridurre la complessità del fare-insieme, ma articolarla in modo che diventi osservabile e, almeno in parte, comprensibile.

---

# **PARTE I – PROCESSI MENTALI DELL’AZIONE CONDIVISA**

---

# 1 Intenzione e rappresentazione dell'azione

Ogni forma di fare-insieme presuppone, come condizione minima, l'esistenza di un'azione individuale. Prima che più individui possano coordinarsi, ciascuno deve essere in grado di orientare il proprio comportamento in funzione di uno scopo, più o meno definito. Comprendere il fare-insieme richiede quindi, in primo luogo, di chiarire come si struttura l'azione a livello individuale.

L'azione non coincide con il semplice movimento. Essa implica una componente intenzionale: un orientamento verso un esito, una direzione che conferisce senso al comportamento. Questa intenzione non è sempre esplicita o pienamente consapevole. In molti casi, si manifesta come una tendenza operativa, una predisposizione ad agire in un certo modo piuttosto che in un altro. Tuttavia, anche nelle forme più implicite, l'azione è guidata da una qualche rappresentazione di ciò che si sta facendo.

Questa rappresentazione non è necessariamente dettagliata. Può essere schematica, parziale, aperta. Ciò che conta è che permetta all'individuo di organizzare il proprio comportamento in modo coerente. In altre parole, l'azione richiede una forma minima di "mappa" interna: una configurazione che collega mezzi, gesti e possibili esiti.

Un aspetto rilevante è che questa mappa non è statica. Durante l'azione, viene continuamente aggiornata. L'individuo monitora ciò che accade, confronta gli esiti con le aspettative e modifica il proprio comportamento di conseguenza. Questo processo di regolazione è in gran parte automatico, ma può diventare esplicito in situazioni di incertezza o difficoltà.

Quando si passa dal fare individuale al fare-insieme, questa struttura di base non scompare, ma si complica. L'intenzione non riguarda più soltanto il proprio comportamento, ma include — almeno in parte — quello degli altri. L'individuo non agisce più solo in funzione di un esito personale, ma deve integrare nella propria rappresentazione anche le azioni altrui, reali o attese.

Questo introduce un primo cambiamento significativo: l'azione diventa intrinsecamente interdipendente. Anche quando il compito è suddiviso, e ciascuno ha una propria parte, il risultato complessivo dipende dalla coordinazione tra le diverse azioni. L'individuo deve quindi costruire una rappresentazione che non è più soltanto "cosa faccio io", ma anche "come ciò che faccio si inserisce in ciò che fanno gli altri".

Questa integrazione può avvenire a diversi livelli. In alcune situazioni, è esplicita e pianificata: i ruoli sono definiti, le sequenze sono stabilite, le aspettative sono dichiarate. In altre, è implicita: ciascuno si orienta in base a segnali parziali, aggiustando il proprio comportamento in tempo reale. In entrambi i casi, l'efficacia dell'azione dipende dalla capacità di costruire rappresentazioni compatibili.

Un elemento critico riguarda l'anticipazione. Per coordinarsi con gli altri, non è sufficiente reagire ai loro comportamenti; è necessario, almeno in parte, prevederli. Questa previsione non è sempre consapevole né accurata, ma svolge una funzione essenziale: permette di ridurre i tempi di adattamento e di rendere l'azione più fluida. Tuttavia, l'anticipazione introduce anche una fonte di errore. Quando le aspettative non corrispondono al comportamento effettivo degli altri, la coordinazione si interrompe o si complica.

Un altro aspetto riguarda il grado di integrazione tra le rappresentazioni. In alcuni casi, l'individuo mantiene una distinzione netta tra la propria azione e quella altrui: "io faccio questo, gli altri fanno

quello”. In altri, le rappresentazioni tendono a sovrapporsi, dando luogo a una percezione più unitaria dell’azione: “stiamo facendo questo”. Questa differenza non è solo descrittiva, ma ha effetti sul modo in cui viene vissuta l’esperienza del fare-insieme.

Infine, è importante considerare che la rappresentazione dell’azione è influenzata dai bisogni. Ciò che l’individuo vuole ottenere orienta il modo in cui struttura la propria mappa dell’azione. Un forte bisogno di controllo può portare a rappresentazioni più dettagliate e rigide; un bisogno di appartenenza può favorire rappresentazioni più inclusive, in cui l’azione degli altri è integrata più facilmente. In questo senso, anche a livello individuale, l’azione non è mai puramente cognitiva, ma già intrecciata con la dimensione motivazionale.

Il passaggio dal fare individuale al fare-insieme non consiste quindi in una semplice somma di azioni, ma in una trasformazione della loro struttura. L’intenzione si amplia, la rappresentazione si estende, la regolazione si complica. Comprendere questa trasformazione è il primo passo per analizzare le dinamiche più specifiche dell’azione condivisa.

---

## 2 Percezione dell'altro come agente

Nel fare-insieme, l'altro non è semplicemente una presenza nello spazio, ma diventa una componente strutturale dell'azione. Ciò implica un passaggio psicologico non banale: l'altro deve essere percepito come agente, cioè come fonte di azioni orientate, dotate di una propria intenzionalità. Senza questa attribuzione, la coordinazione resta limitata o instabile.

Percepire l'altro come agente significa, innanzitutto, riconoscere che il suo comportamento non è casuale, ma guidato da scopi, anche quando questi non sono esplicitati. Questo riconoscimento avviene spesso in modo immediato e implicito. Non richiede un'analisi riflessiva, ma si basa su una capacità di lettura rapida dei segnali comportamentali: movimenti, direzioni dello sguardo, tempi di reazione, posture.

Questa lettura è però sempre interpretativa. L'individuo non accede direttamente alle intenzioni dell'altro, ma le inferisce a partire da indizi. Questo processo di attribuzione è generalmente efficiente, ma non infallibile. Errori di interpretazione possono emergere quando i segnali sono ambigui, quando il contesto è incerto o quando le aspettative pregresse influenzano la lettura del comportamento.

Un primo tipo di errore riguarda la sovrainterpretazione. L'individuo attribuisce all'altro intenzioni più strutturate o coerenti di quanto non siano in realtà. Questo può facilitare temporaneamente la coordinazione, perché riduce l'incertezza, ma espone al rischio di disallineamenti quando il comportamento effettivo non corrisponde alle aspettative. Un secondo tipo di errore riguarda la sottointerpretazione: l'altro viene percepito come poco affidabile o poco orientato, riducendo la disponibilità a coordinarsi.

Nel fare-insieme, la percezione dell'altro come agente è strettamente legata all'anticipazione. Attribuire intenzioni non serve solo a spiegare il comportamento già avvenuto, ma soprattutto a prevedere quello futuro. Questa previsione consente di preparare la propria azione in modo compatibile con quella altrui, riducendo la necessità di correzioni successive. Quando l'anticipazione funziona, la coordinazione appare fluida; quando fallisce, emergono esitazioni, sovrapposizioni o interruzioni.

Un elemento rilevante è la stabilità dell'immagine dell'altro. Nel corso dell'interazione, l'individuo costruisce una rappresentazione relativamente stabile di come l'altro agisce: affidabile o imprevedibile, preciso o approssimativo, veloce o lento. Questa rappresentazione orienta le aspettative e, di conseguenza, il comportamento. Tuttavia, può diventare un vincolo quando non viene aggiornata in modo adeguato: l'altro continua a essere percepito in base a schemi passati, anche quando il suo comportamento cambia.

La percezione dell'altro come agente non è neutra rispetto ai bisogni. Se il bisogno di controllo è elevato, l'individuo può tendere a ridurre l'autonomia percepita dell'altro, interpretandone il comportamento come dipendente o correggibile. Se invece è attivo un forte bisogno di appartenenza, può emergere una tendenza opposta: attribuire all'altro intenzioni cooperative anche in presenza di segnali ambigui. In entrambi i casi, la lettura dell'altro viene modulata da esigenze interne, non solo da dati osservabili.

Un altro aspetto riguarda la reciprocità. Nel fare-insieme, non solo si percepisce l'altro come agente, ma si è anche percepiti come tali. Questo introduce un livello ulteriore: l'individuo non agisce soltanto, ma si sa osservato e interpretato. Di conseguenza, può modificare il proprio

comportamento per renderlo più leggibile, più prevedibile o più coerente con le aspettative altrui. Questa regolazione reciproca contribuisce alla stabilizzazione dell'interazione.

Tuttavia, la reciprocità può anche generare tensione. Essere percepiti come agenti implica una forma di esposizione: le proprie azioni diventano oggetto di valutazione, implicita o esplicita. Questo può attivare bisogni di riconoscimento o timori di giudizio, influenzando il modo in cui si partecipa all'azione condivisa.

Infine, è importante considerare che la percezione dell'altro come agente non è sempre simmetrica. In alcune situazioni, uno dei partecipanti assume un ruolo più attivo nella definizione dell'azione, mentre l'altro si adatta. In questi casi, la distribuzione dell'intenzionalità percepita è sbilanciata: uno è visto come guida, l'altro come esecutore. Questa asimmetria può essere funzionale, ma modifica la struttura del fare-insieme, rendendolo meno distribuito.

Il fare-insieme richiede quindi una competenza implicita: la capacità di attribuire intenzioni in modo sufficientemente accurato e flessibile. Non si tratta di eliminare l'incertezza, ma di gestirla. L'altro non è mai completamente trasparente, ma neppure completamente opaco. Tra questi due poli si costruisce lo spazio in cui l'azione condivisa diventa possibile.

---

### 3 **Attenzione condivisa e coordinazione**

Nel fare-insieme, la possibilità di coordinarsi non dipende soltanto dall'intenzione o dalla capacità di interpretare l'altro come agente, ma anche da un processo più elementare e continuo: l'allineamento dell'attenzione. Perché l'azione condivisa sia possibile, gli individui devono essere, almeno in parte, orientati verso gli stessi elementi rilevanti della situazione.

L'attenzione, in questo contesto, non è solo una funzione individuale, ma assume una dimensione relazionale. Non si tratta semplicemente di "prestare attenzione", ma di prestarla in modo compatibile con quella degli altri. Questo allineamento può riguardare oggetti, eventi, segnali o fasi dell'azione. In assenza di una sufficiente convergenza attentiva, la coordinazione diventa difficile, anche quando gli obiettivi sono formalmente condivisi.

Una prima forma di attenzione condivisa è esplicita. Gli individui indicano, nominano, segnalano ciò che è rilevante: "qui", "adesso", "questo". Questi atti hanno la funzione di orientare lo sguardo e la mente altrui, riducendo l'ambiguità. Tuttavia, gran parte dell'allineamento attentivo avviene in modo implicito, attraverso micro-segnali: direzioni dello sguardo, posture, tempi di movimento. Questi segnali non vengono necessariamente notati in modo consapevole, ma influenzano comunque il comportamento.

L'attenzione condivisa non è un dato stabile, ma un processo dinamico. Durante l'azione, il focus si sposta continuamente: da un oggetto a un altro, da una fase all'altra del compito. Coordinarsi significa, in parte, riuscire a spostare l'attenzione in modo sincronizzato. Quando questo avviene, l'azione appare fluida; quando non avviene, emergono disallineamenti: uno anticipa, l'altro ritarda, uno interviene mentre l'altro non è ancora pronto.

Un elemento centrale della coordinazione è il tempo. L'attenzione non riguarda solo "che cosa", ma anche "quando". Essere orientati verso lo stesso elemento non è sufficiente se non lo si è nello stesso momento. La sincronizzazione temporale richiede una forma di sensibilità al ritmo dell'altro: pause, accelerazioni, esitazioni diventano segnali attraverso cui regolare il proprio comportamento.

Questa sensibilità si costruisce nel corso dell'interazione. All'inizio, la coordinazione può essere più incerta, richiedere più aggiustamenti, più segnali espliciti. Con il tempo, può emergere una maggiore fluidità: gli individui imparano a prevedere i tempi altrui, a riconoscere pattern ricorrenti, a ridurre la necessità di comunicazione esplicita. In questo senso, la coordinazione è anche un processo di apprendimento reciproco.

Tuttavia, questa fluidità ha un carattere fragile. Dipende da un equilibrio tra previsione e adattamento. Se la previsione è troppo rigida, l'individuo può non accorgersi di variazioni nel comportamento altrui; se è troppo debole, ogni azione richiede un aggiustamento, rallentando il processo. La coordinazione efficace si colloca tra questi due estremi.

Un altro aspetto riguarda la distribuzione dell'attenzione. Nel fare-insieme, l'individuo non può concentrarsi esclusivamente sul proprio compito, né esclusivamente sull'altro. Deve mantenere una forma di attenzione divisa: una parte orientata all'azione, un'altra al contesto relazionale. Questo bilanciamento non è sempre stabile. In alcune situazioni, l'attenzione si focalizza eccessivamente sul compito, riducendo la sensibilità agli altri; in altre, si sposta troppo sull'interazione, compromettendo l'efficacia operativa.

I bisogni influenzano anche questo equilibrio. Un forte bisogno di controllo può portare a una focalizzazione intensa sul compito, con minore attenzione ai segnali altrui. Un bisogno di appartenenza può invece favorire una maggiore sensibilità relazionale, ma anche introdurre esitazioni o eccessiva dipendenza dai comportamenti degli altri. L'attenzione condivisa non è quindi solo un processo cognitivo, ma anche motivazionale.

Infine, la coordinazione non implica necessariamente uniformità. Gli individui possono mantenere differenze nei propri stili, tempi e modalità operative, purché queste differenze siano compatibili. Il fare-insieme non richiede che tutti facciano la stessa cosa nello stesso modo, ma che le azioni si articolino in modo coerente. L'attenzione condivisa, in questo senso, non elimina la differenza, ma la rende gestibile.

Il fare-insieme si fonda quindi su una forma di allineamento attentivo che è al tempo stesso continuo e instabile. Non si tratta di raggiungere una sincronizzazione perfetta, ma di mantenerne una sufficiente per sostenere l'azione. In questo spazio di aggiustamenti successivi prende forma la coordinazione, come processo sempre in corso, mai definitivamente acquisito.

---

**PARTE II – PSICOLOGIA DELL’AVERE IN COMUNE**

---

## 4 Rappresentazione mentale del “comune”

Nel fare-insieme, la coordinazione non dipende soltanto dall’allineamento attentivo o dalla capacità di interpretare l’altro come agente. È necessario anche che esista, in qualche forma, una rappresentazione di ciò che è condiviso. Questa rappresentazione — che qui verrà indicata come “comune” — non è un oggetto esterno né una proprietà oggettiva della situazione, ma una costruzione mentale distribuita tra i partecipanti.

Ogni individuo possiede una propria versione di ciò che è in comune: ciò che si sta facendo, ciò che è atteso, ciò che è dato per scontato. Il fare-insieme diventa possibile quando queste rappresentazioni individuali presentano un grado sufficiente di sovrapposizione. Non è necessario che coincidano perfettamente; è sufficiente che siano compatibili rispetto all’azione in corso.

Questa compatibilità è spesso implicita. Gli individui tendono a comportarsi come se il comune fosse già dato, stabile, evidente. Questa assunzione semplifica l’azione, riducendo il bisogno di verifiche continue. Tuttavia, si tratta di una costruzione fragile. Ciò che è considerato condiviso può variare da persona a persona, anche in modo significativo, senza che questa differenza venga immediatamente riconosciuta.

Il contenuto del comune può assumere forme diverse. Può riguardare un obiettivo (“stiamo facendo questo”), una procedura (“si procede così”), una norma (“questo non è accettabile”), oppure una distribuzione implicita dei ruoli (“io faccio questo, tu fai quello”). In molti casi, questi elementi coesistono, ma non sempre sono allineati tra i partecipanti.

Un elemento rilevante è il grado di esplicitazione. Alcuni aspetti del comune vengono dichiarati apertamente, altri restano impliciti. La comunicazione esplicita può ridurre l’ambiguità, ma non la elimina. Anche ciò che viene formulato verbalmente può essere interpretato in modi diversi. Al contrario, il non detto può funzionare in modo efficace quando esiste una base condivisa consolidata, ma diventa problematico in contesti nuovi o incerti.

La rappresentazione del comune è dinamica. Non viene definita una volta per tutte, ma si modifica nel corso dell’interazione. Ogni aggiustamento, ogni errore, ogni chiarimento contribuisce a ridefinire ciò che è considerato condiviso. In questo senso, il fare-insieme è anche un processo continuo di negoziazione implicita.

Un aspetto cruciale riguarda la consapevolezza. Nella maggior parte dei casi, gli individui non riflettono attivamente su ciò che è in comune. Agiscono sulla base di presupposti che restano sullo sfondo. Questa mancanza di esplicitazione è funzionale alla fluidità dell’azione, ma rende più difficile individuare le cause di eventuali disallineamenti.

Le differenze individuali influenzano il modo in cui il comune viene rappresentato. Alcuni tendono a presupporre un alto grado di condivisione, riducendo la distanza tra sé e gli altri. Altri mantengono una maggiore distinzione, trattando il comune come qualcosa da verificare piuttosto che da assumere. Queste differenze possono generare incomprensioni, soprattutto quando non vengono riconosciute.

I bisogni giocano un ruolo importante in questo processo. Ciò che un individuo cerca tende a influenzare ciò che percepisce come condiviso. Un bisogno di appartenenza può portare a sovrastimare il grado di accordo; un bisogno di autonomia può enfatizzare le differenze; un bisogno

di controllo può irrigidire la rappresentazione del comune, rendendola meno flessibile rispetto ai cambiamenti.

Quando la sovrapposizione tra le rappresentazioni si riduce oltre una certa soglia, emergono disallineamenti. Questi possono manifestarsi in modo evidente, come conflitti espliciti, oppure in modo più sottile: esitazioni, ripetizioni, correzioni non dichiarate. In entrambi i casi, il fare-insieme diventa più faticoso, perché richiede un aumento della regolazione esplicita.

È importante notare che il comune non è qualcosa che si possiede una volta per tutte. È il risultato di un processo che deve essere continuamente mantenuto. Anche in contesti altamente strutturati, dove regole e ruoli sono definiti, la rappresentazione del comune può divergere tra i partecipanti. La stabilità apparente nasconde una variabilità sottostante.

Il fare-insieme dipende quindi da un equilibrio delicato: le rappresentazioni individuali devono essere sufficientemente allineate da permettere l'azione, ma anche abbastanza flessibili da adattarsi alle variazioni del contesto e del comportamento altrui. Comprendere questo equilibrio significa spostare l'attenzione dal "che cosa è condiviso" al "come viene costruito e mantenuto ciò che è condiviso".

In questa prospettiva, il comune non è un punto di partenza, ma un risultato provvisorio. Non precede l'azione, ma emerge con essa. Ed è proprio questa natura processuale che rende il fare-insieme al tempo stesso possibile e instabile.

---

## 5 Costruzione del comune

Se il “comune” non è un dato ma una costruzione, allora il problema centrale diventa comprendere *come* questa costruzione avviene. Nel fare-insieme, ciò che è condiviso non precede necessariamente l’azione, ma emerge attraverso di essa. Il comune non è semplicemente scoperto: viene prodotto, mantenuto e trasformato nel corso dell’interazione.

La costruzione del comune inizia spesso con una forma di convergenza minima. Può trattarsi di un obiettivo dichiarato, di una situazione condivisa o anche solo di una coincidenza di interessi. Questa convergenza iniziale è però insufficiente a garantire una coordinazione stabile. Deve essere progressivamente articolata attraverso scambi, aggiustamenti e verifiche implicite.

Un primo meccanismo è l’allineamento progressivo. Gli individui osservano le azioni altrui, ne inferiscono il senso e modificano il proprio comportamento per renderlo compatibile. Questo processo non richiede necessariamente una comunicazione esplicita. Spesso avviene attraverso tentativi successivi: un’azione viene proposta, l’altro reagisce, e da questa sequenza emerge una configurazione condivisa.

La comunicazione esplicita interviene quando l’allineamento implicito non è sufficiente. In questi casi, gli individui formulano aspettative, chiariscono obiettivi, definiscono ruoli. Tuttavia, anche la comunicazione esplicita non elimina del tutto l’ambiguità. Le parole introducono una struttura, ma la loro interpretazione resta aperta. Il comune costruito verbalmente deve comunque essere verificato nell’azione.

Un elemento importante è la stabilizzazione. Perché il comune diventi operativo, deve acquisire una certa continuità nel tempo. Questo avviene quando alcune configurazioni si ripetono e vengono riconosciute come valide. Le aspettative si consolidano, le incertezze si riducono, e l’azione può procedere con minore sforzo regolativo. Tuttavia, questa stabilità è sempre relativa: dipende dal mantenimento delle condizioni che l’hanno resa possibile.

La costruzione del comune è influenzata dalla storia dell’interazione. Esperienze precedenti, riuscite o fallite, modellano le aspettative attuali. Un’interazione fluida tende a facilitare ulteriori allineamenti; una sequenza di disallineamenti può invece rendere gli individui più cauti, più espliciti o, in alcuni casi, più rigidi. Il passato non determina il presente, ma ne orienta le possibilità.

Un altro fattore riguarda la distribuzione dell’iniziativa. Non tutti i partecipanti contribuiscono allo stesso modo alla costruzione del comune. In alcune situazioni, uno o più individui assumono un ruolo più attivo nel definire il quadro condiviso: propongono, orientano, correggono. In altre, la costruzione è più distribuita, emergendo da aggiustamenti reciproci senza una guida evidente. Questa differenza incide sulla forma del fare-insieme e sulla percezione di partecipazione.

I bisogni giocano un ruolo decisivo anche in questa fase. Un bisogno di controllo può portare a tentativi di definire il comune in modo rigido e anticipato, riducendo lo spazio di negoziazione. Un bisogno di appartenenza può favorire una costruzione più inclusiva, ma anche meno precisa. Un bisogno di riconoscimento può spingere a intervenire attivamente nella definizione del comune, talvolta generando sovrapposizioni o conflitti.

La costruzione del comune non è priva di tensioni. Gli individui possono avere rappresentazioni divergenti e, allo stesso tempo, non essere pienamente consapevoli di queste divergenze. In questi casi, il processo procede su basi parzialmente incompatibili, fino a quando emerge un punto di

frizione. Il momento della rottura rende visibile ciò che prima restava implicito: che il comune non era, in realtà, così condiviso.

Un aspetto rilevante è la tolleranza all'ambiguità. Alcuni contesti e alcuni individui riescono a sostenere livelli relativamente alti di indeterminatezza, permettendo al comune di emergere gradualmente. Altri richiedono una definizione più rapida e stabile, riducendo lo spazio per l'aggiustamento progressivo. Questa differenza incide sul ritmo e sulla forma della costruzione.

Infine, è importante considerare che il comune non viene solo costruito, ma anche mantenuto. Una volta stabilito, deve essere continuamente aggiornato in relazione ai cambiamenti dell'azione e del contesto. Anche piccole variazioni possono richiedere aggiustamenti, che se non avvengono portano a disallineamenti. Il mantenimento del comune è quindi un processo attivo, anche quando non è percepito come tale.

Il fare-insieme si configura così come un processo in cui il comune non è mai completamente stabilito né completamente instabile. È una struttura in movimento, che emerge dall'interazione e che deve essere continuamente sostenuta. Comprendere la sua costruzione significa osservare non solo gli esiti dell'azione condivisa, ma i passaggi attraverso cui essa diventa possibile.

---

## 6 Disallineamenti e rotture del comune

Se il comune è una costruzione dinamica e mai completamente stabilizzata, allora il disallineamento non è un'eccezione, ma una possibilità costante del fare-insieme. In molti casi resta contenuto, assorbito da piccoli aggiustamenti; in altri emerge in modo più evidente, fino a compromettere la coordinazione. Comprendere queste rotture significa osservare il limite strutturale del processo di condivisione.

Un primo aspetto riguarda la natura spesso invisibile del disallineamento. Finché le differenze tra le rappresentazioni individuali restano entro una certa soglia, l'azione può procedere senza interruzioni. Gli individui compensano automaticamente le discrepanze, adattando il proprio comportamento. Questo rende il disallineamento difficile da individuare: può esistere senza essere riconosciuto.

La rottura si manifesta quando questa compensazione non è più sufficiente. Ciò può avvenire in seguito a un errore, a un cambiamento inatteso o a una divergenza più marcata nelle aspettative. L'azione si interrompe, rallenta o devia in modo evidente. È in questi momenti che ciò che era implicito diventa oggetto di attenzione: il comune, fino ad allora presupposto, viene messo in discussione.

I disallineamenti possono avere origini diverse. Una prima fonte è cognitiva: differenze nella comprensione del compito, nelle informazioni disponibili o nelle inferenze sull'azione altrui. Una seconda è relazionale: aspettative diverse riguardo ai ruoli, alle responsabilità o ai modi di interagire. Una terza è motivazionale: bisogni divergenti che orientano l'azione in direzioni non compatibili.

Spesso queste dimensioni si sovrappongono. Un disallineamento apparentemente tecnico può avere radici nei bisogni, così come un conflitto motivazionale può manifestarsi come problema operativo. Questa intersezione rende difficile isolare una causa unica. Il fare-insieme non si rompe in un punto preciso, ma lungo linee di tensione che attraversano più livelli.

Un elemento rilevante è il modo in cui il disallineamento viene gestito. In alcuni casi, gli individui intervengono esplicitamente: chiariscono, correggono, rinegoziano. Questo può portare a una ricostruzione del comune su basi più esplicite. In altri casi, il disallineamento viene evitato o minimizzato: si procede comunque, adattandosi localmente senza affrontare la divergenza. Questa strategia può funzionare nel breve termine, ma tende a mantenere una fragilità latente.

Esiste anche una terza possibilità: il ritiro. Quando il disallineamento è percepito come troppo ampio o troppo costoso da gestire, uno o più partecipanti possono ridurre il proprio coinvolgimento. Il fare-insieme si svuota progressivamente, mantenendo magari una forma esteriore, ma perdendo coerenza interna. In questi casi, la rottura non è improvvisa, ma graduale.

I bisogni influenzano in modo significativo queste dinamiche. Un forte bisogno di appartenenza può portare a evitare il conflitto, anche a costo di accettare un comune parzialmente disallineato. Un bisogno di controllo può invece spingere verso una correzione immediata, talvolta percepita dagli altri come imposizione. Il bisogno di riconoscimento può amplificare la percezione della rottura, trasformando una discrepanza operativa in una questione personale.

Un altro aspetto riguarda la soglia di tolleranza. Non tutti i disallineamenti hanno lo stesso peso per tutti gli individui. Ciò che per uno è una variazione accettabile, per un altro può essere un errore

significativo. Questa differenza nella soglia di tolleranza contribuisce a rendere il processo instabile: la stessa situazione può essere percepita come problematica o irrilevante a seconda dei partecipanti.

È importante notare che la rottura del comune non coincide necessariamente con il fallimento del fare-insieme. In alcuni casi, proprio la rottura rende possibile una riorganizzazione più efficace. L'esplicitazione delle differenze permette di ridefinire obiettivi, ruoli o modalità operative. Tuttavia, questo esito non è garantito. Richiede una disponibilità a riconoscere il disallineamento e a intervenire su di esso.

Infine, il disallineamento non è solo un evento, ma anche una condizione potenziale permanente. Anche nelle situazioni più stabili, esiste sempre uno scarto tra le rappresentazioni individuali. Il fare-insieme non elimina questa differenza, ma la gestisce entro limiti compatibili con l'azione.

In questa prospettiva, la rottura del comune non deve essere interpretata solo come un'anomalia, ma come una manifestazione della sua natura costruita. Ciò che viene condiviso può anche cessare di esserlo, e proprio questa possibilità rende necessario un lavoro continuo di allineamento. Il fare-insieme si sostiene non perché il comune sia garantito, ma perché viene costantemente ricostruito, anche — e soprattutto — nei momenti in cui si incrina.

---

## **PARTE III – BISOGNI E MOTIVAZIONI**

## 7 I bisogni come sistemi regolativi

Nel fare-insieme, il comportamento degli individui non è determinato soltanto da ciò che accade all'esterno — compiti, regole, obiettivi — ma anche da una serie di processi interni che orientano, modulano e talvolta distorcono l'azione. Questi processi possono essere compresi, in termini generali, come bisogni. Non semplici desideri momentanei, ma sistemi regolativi relativamente stabili che organizzano la percezione, l'attenzione e il comportamento.

Un bisogno, in questa prospettiva, non è solo qualcosa che “si ha”, ma qualcosa che struttura il modo in cui la realtà viene interpretata. Due individui inseriti nella stessa situazione possono percepirla in modo diverso non perché differiscono nelle informazioni disponibili, ma perché differiscono nei bisogni attivi in quel momento. Il fare-insieme diventa così un campo in cui non si incontrano solo azioni, ma anche sistemi di regolazione interni.

I bisogni svolgono almeno tre funzioni principali. In primo luogo, orientano l'azione: selezionano ciò che è rilevante e ciò che può essere ignorato. In secondo luogo, modulano l'intensità dell'impegno: determinano quanto un individuo è disposto a investire in un'attività condivisa. In terzo luogo, influenzano l'interpretazione degli eventi: lo stesso comportamento altrui può essere letto come collaborazione, indifferenza o ostacolo, a seconda dei bisogni coinvolti.

Nel contesto del fare-insieme, alcuni bisogni assumono una particolare rilevanza. Il bisogno di appartenenza spinge l'individuo a mantenere il legame con gli altri, favorendo comportamenti di adattamento, cooperazione e allineamento. Il bisogno di autonomia introduce una forza differenziante: tende a preservare uno spazio decisionale proprio, anche a costo di ridurre la coesione. Questi due bisogni non sono alternativi, ma coesistono in tensione.

Un'altra dimensione centrale è il bisogno di riconoscimento. Partecipare a un'azione condivisa implica, quasi inevitabilmente, essere esposti allo sguardo degli altri. Questo attiva dinamiche legate alla visibilità: essere notati, apprezzati, oppure ignorati. Il riconoscimento non riguarda solo il risultato finale, ma anche il contributo percepito durante il processo. Quando questo bisogno non trova risposta, possono emergere forme di disinvestimento, competizione o ritiro.

Il bisogno di controllo introduce un ulteriore elemento. Collaborare significa, in parte, rinunciare al controllo totale sull'esito dell'azione. Questo può essere vissuto come accettabile o come problematico, a seconda del livello di tolleranza all'incertezza. Alcuni individui cercano di ristabilire il controllo attraverso strategie di direzione, supervisione o rigidità procedurale; altri adottano strategie opposte, delegando o ritirandosi parzialmente dall'azione.

È importante notare che questi bisogni non operano in modo isolato. Interagiscono tra loro, generando configurazioni complesse. Un forte bisogno di appartenenza può attenuare il bisogno di controllo, rendendo più accettabile l'incertezza. Al contrario, un bisogno elevato di riconoscimento può entrare in tensione con l'appartenenza, quando la visibilità individuale sembra compromettere l'equilibrio del gruppo.

Nel fare-insieme, i bisogni non solo influenzano il comportamento individuale, ma entrano in relazione con quelli degli altri. Si forma così un sistema dinamico in cui le regolazioni interne di ciascuno si intrecciano. La compatibilità tra questi sistemi non è garantita. In alcuni casi si produce un allineamento spontaneo; in altri emergono attriti, spesso difficili da esplicitare perché radicati a un livello non del tutto consapevole.

Un aspetto rilevante è la variabilità nel tempo. I bisogni non sono statici: possono cambiare intensità in funzione del contesto, della storia dell'interazione e degli eventi recenti. Un individuo inizialmente orientato alla collaborazione può, ad esempio, spostarsi verso il controllo o il ritiro se percepisce una mancanza di riconoscimento. Questo rende il fare-insieme un processo instabile, in cui gli equilibri devono essere continuamente rinegoziati.

Infine, i bisogni influenzano anche la rappresentazione del comune. Ciò che viene percepito come condiviso non è indipendente da ciò che si cerca di ottenere. Un individuo con un forte bisogno di appartenenza può sovrastimare il grado di accordo; uno con un forte bisogno di autonomia può invece sottolineare le differenze, anche quando esiste una base comune sufficiente.

In questa prospettiva, il fare-insieme non può essere compreso senza considerare i bisogni come sistemi regolativi attivi. Non si tratta di variabili accessorie, ma di componenti strutturali dell'azione condivisa. Ogni collaborazione è, in fondo, un tentativo — più o meno riuscito — di rendere compatibili bisogni che non sono mai completamente allineati.

Comprendere questi sistemi non elimina le tensioni, ma permette di renderle più leggibili. E, in alcuni casi, di intervenire non tanto sulle azioni visibili, quanto sui processi interni che le generano.

---

## 8 Appartenenza e autonomia

Tra i diversi bisogni che operano nel fare-insieme, quello di appartenenza e quello di autonomia occupano una posizione centrale. Non perché esauriscano la gamma delle motivazioni possibili, ma perché introducono una tensione strutturale che attraversa gran parte delle dinamiche dell'azione condivisa. L'individuo è, allo stesso tempo, orientato a entrare in relazione e a mantenere una propria indipendenza. Questa duplice spinta non si risolve, ma si modula continuamente.

Il bisogno di appartenenza riguarda la tendenza a stabilire e mantenere legami significativi con gli altri. Nel fare-insieme, si manifesta come disponibilità all'allineamento: attenzione ai segnali altrui, adattamento dei propri tempi e modi, ricerca di coerenza con il gruppo. L'appartenenza favorisce la continuità dell'interazione, riduce l'attrito e rende più probabile la costruzione di un comune stabile.

Tuttavia, l'appartenenza non è solo una disposizione operativa. È anche una forma di investimento psicologico. L'individuo tende a valutare l'andamento dell'azione condivisa anche in termini di inclusione: sentirsi parte, essere riconosciuto come membro, non essere escluso. Quando questo bisogno è soddisfatto, il fare-insieme può acquisire una qualità più fluida e sostenuta. Quando non lo è, possono emergere segnali di distacco, riduzione dell'impegno o ricerca di alternative.

Il bisogno di autonomia introduce una dinamica diversa. Esso riguarda la possibilità di mantenere un margine di autodeterminazione all'interno dell'azione condivisa. Non implica necessariamente isolamento, ma la capacità di influenzare il proprio contributo senza essere completamente vincolati dagli altri. Nel fare-insieme, l'autonomia si esprime nella selezione dei modi di agire, nella gestione dei tempi, nella possibilità di dissentire o di proporre alternative.

Questa esigenza diventa particolarmente evidente quando l'individuo percepisce una pressione eccessiva all'allineamento. In questi casi, possono emergere forme di resistenza: rallentamenti, deviazioni, interventi correttivi. Questi comportamenti non sono necessariamente oppositivi in senso esplicito, ma indicano un tentativo di ristabilire uno spazio decisionale proprio.

La relazione tra appartenenza e autonomia non è lineare. In alcune situazioni, i due bisogni possono sostenersi a vicenda: un contesto percepito come sicuro e inclusivo può rendere più facile esprimere autonomia senza compromettere la relazione. In altre, entrano in tensione: maggiore è la richiesta di allineamento, più l'autonomia tende a essere percepita come minaccia alla coesione.

Questa tensione si riflette nella costruzione del comune. Un orientamento prevalente verso l'appartenenza può portare a una rappresentazione del comune più ampia e inclusiva, talvolta a scapito della precisione. Un orientamento verso l'autonomia può invece mantenere distinzioni più nette, rendendo il comune più definito ma anche più fragile rispetto alle divergenze.

Un aspetto rilevante è il modo in cui questa tensione viene regolata nel tempo. All'inizio di un'interazione, può essere necessario un maggiore allineamento per stabilire una base comune. Con il consolidarsi della relazione, può emergere uno spazio più ampio per l'autonomia. Tuttavia, questo passaggio non è automatico. Dipende dalla qualità dell'interazione e dalla compatibilità dei bisogni tra i partecipanti.

Le differenze individuali incidono significativamente. Alcuni tendono a privilegiare l'appartenenza, anche a costo di ridurre l'espressione autonoma; altri mantengono una forte esigenza di indipendenza, anche quando ciò introduce attriti. Queste differenze non sono necessariamente

problematiche, ma diventano rilevanti quando non vengono riconosciute o quando si traducono in aspettative incompatibili.

Nel fare-insieme, questa dinamica si manifesta anche nella distribuzione dei ruoli. Ruoli più definiti possono facilitare la coordinazione, ma limitare l'autonomia; ruoli più flessibili possono favorire l'espressione individuale, ma richiedere un maggiore lavoro di negoziazione. Non esiste una soluzione ottimale in assoluto, ma configurazioni più o meno compatibili con i bisogni in gioco.

Infine, è importante considerare che la tensione tra appartenenza e autonomia non è solo interpersonale, ma anche intrapsichica. Lo stesso individuo può oscillare tra il desiderio di essere parte e quello di mantenere distanza. Queste oscillazioni possono essere rapide e situazionali, contribuendo alla variabilità del comportamento nel fare-insieme.

Il fare-insieme si configura così come uno spazio in cui questa tensione non viene eliminata, ma resa operativa. L'azione condivisa è possibile non perché appartenenza e autonomia coincidano, ma perché riescono, almeno temporaneamente, a coesistere in una forma compatibile. Comprendere questa coesistenza significa riconoscere che la stabilità dell'interazione non dipende dall'assenza di tensione, ma dalla sua regolazione.

---

## 9 Riconoscimento e visibilità

Nel fare-insieme, l'azione non è solo coordinazione operativa, ma anche esposizione reciproca. Agire con altri implica essere visti, interpretati, valutati. Questo introduce una dimensione spesso implicita ma centrale: il bisogno di riconoscimento. Non si tratta semplicemente di ricevere approvazione, ma di essere percepiti come partecipanti legittimi, come agenti il cui contributo ha un posto nel processo condiviso.

La visibilità è la condizione di possibilità del riconoscimento. Ciò che non è visibile, in qualche forma, difficilmente viene riconosciuto. Tuttavia, la visibilità non è un dato neutro: dipende da come l'azione è strutturata, da quali aspetti vengono resi salienti e da come gli altri orientano la propria attenzione. Nel fare-insieme, alcune azioni emergono, altre restano sullo sfondo.

Questa distribuzione della visibilità non è sempre proporzionale al contributo effettivo. Azioni più evidenti o più centrali nel flusso operativo tendono a essere maggiormente riconosciute, mentre contributi meno visibili — preparazione, coordinazione implicita, gestione di dettagli — possono passare inosservati. Questo scarto tra contributo e riconoscimento costituisce una fonte frequente di tensione.

Il bisogno di riconoscimento si manifesta in modi diversi. In alcune situazioni, si traduce in una ricerca esplicita di visibilità: interventi frequenti, assunzione di iniziativa, segnalazione del proprio contributo. In altre, assume forme più indirette: aspettative implicite, sensibilità ai segnali di attenzione o di indifferenza. In entrambi i casi, il riconoscimento non riguarda solo l'esito finale, ma il processo stesso del fare-insieme.

La mancanza di riconoscimento non produce necessariamente reazioni immediate. Può manifestarsi in modo graduale: riduzione dell'impegno, minore disponibilità alla coordinazione, distacco emotivo. In alcuni casi, può trasformarsi in competizione, con tentativi di rendere il proprio contributo più visibile anche a scapito della fluidità dell'azione condivisa.

Un aspetto rilevante è la reciprocità del riconoscimento. Nel fare-insieme, non si tratta solo di essere riconosciuti, ma anche di riconoscere gli altri. Questa reciprocità contribuisce alla stabilità dell'interazione: vedere e essere visti diventano parte dello stesso processo. Tuttavia, la reciprocità non è automatica. Può essere asimmetrica, parziale o selettiva, influenzando la qualità della relazione.

Il riconoscimento è strettamente legato alla costruzione del comune. Essere riconosciuti come partecipanti implica essere inclusi nella definizione di ciò che è condiviso. Al contrario, la mancanza di riconoscimento può essere percepita come esclusione dal comune, anche quando l'individuo continua formalmente a partecipare all'azione. In questo senso, il riconoscimento ha una funzione non solo motivazionale, ma anche strutturale.

I bisogni influenzano la sensibilità al riconoscimento. Un forte bisogno di appartenenza può rendere l'individuo più attento ai segnali di inclusione o esclusione; un bisogno di autonomia può ridurre la dipendenza dal riconoscimento altrui, ma non eliminarla; un bisogno di controllo può orientare il riconoscimento verso la capacità di influenzare l'azione. Queste differenze modulano il modo in cui la visibilità viene cercata e interpretata.

Un ulteriore elemento riguarda il rapporto tra riconoscimento e ruolo. In contesti più strutturati, i ruoli definiscono in parte chi viene visto e come. Tuttavia, anche in presenza di ruoli chiari, il

riconoscimento non è garantito. Può emergere uno scarto tra il ruolo formale e il riconoscimento effettivo, generando disallineamenti nella percezione della propria posizione all'interno del fare-insieme.

Infine, la visibilità comporta anche un rischio. Essere visibili significa esporsi al giudizio, esplicito o implicito. Questo può attivare dinamiche di cautela, riducendo la spontaneità o l'iniziativa. In alcuni casi, l'individuo può preferire una posizione meno visibile per evitare valutazioni negative, anche a costo di ridurre il proprio contributo.

Il fare-insieme si configura quindi anche come uno spazio di gestione della visibilità. Non si tratta solo di coordinare azioni, ma di regolare quanto e come ciascuno appare all'interno dell'interazione. Il riconoscimento non è un elemento accessorio, ma una componente che incide sulla motivazione, sulla partecipazione e, in ultima analisi, sulla qualità dell'azione condivisa.

---

## 10 Controllo e prevedibilità

Nel fare-insieme, l'azione si svolge in un contesto che, per definizione, non è interamente sotto il controllo del singolo. Gli esiti dipendono da più agenti, ciascuno con le proprie intenzioni, modalità operative e variazioni nel tempo. In questo scenario, il bisogno di controllo assume una forma particolare: non si tratta solo di influenzare il proprio comportamento, ma di gestire un sistema in cui l'incertezza è strutturale.

Il controllo, da un punto di vista psicologico, non coincide con il dominio completo della situazione. Piuttosto, riguarda la possibilità di mantenere una certa prevedibilità: sapere, entro limiti accettabili, cosa accadrà, quando e in che modo. Nel fare-insieme, questa prevedibilità non può essere garantita individualmente, ma deve emergere da una configurazione condivisa.

Una prima strategia per ridurre l'incertezza è la strutturazione dell'azione. Gli individui definiscono sequenze, ruoli, regole operative. Questo introduce vincoli che rendono il comportamento altrui più prevedibile. Tuttavia, la strutturazione ha un costo: riduce la flessibilità e può entrare in tensione con altri bisogni, come l'autonomia o la creatività.

Una seconda strategia è l'anticipazione. Come già osservato, gli individui tendono a prevedere il comportamento degli altri sulla base di pattern osservati. Questa previsione consente di preparare l'azione in anticipo, riducendo il bisogno di correzioni. Tuttavia, l'anticipazione resta sempre esposta all'errore. Quando le aspettative non vengono confermate, l'individuo deve riorganizzare rapidamente la propria azione.

Il bisogno di controllo si manifesta anche nella gestione delle deviazioni. Quando qualcosa non procede come previsto, alcuni individui intervengono attivamente per ristabilire l'ordine: correggono, riorientano, chiariscono. Altri adottano strategie più adattive, modificando il proprio comportamento per accomodare la variazione. Queste differenze influenzano la dinamica del fare-insieme.

Un aspetto rilevante è la percezione della controllabilità. Non è tanto la quantità effettiva di controllo a determinare il comportamento, quanto la percezione di poter influenzare l'esito. Se questa percezione è sufficientemente alta, l'individuo tende a restare coinvolto anche in presenza di incertezza. Se è troppo bassa, può emergere una riduzione dell'impegno o un ritiro parziale.

La prevedibilità non riguarda solo le azioni, ma anche le intenzioni. Gli individui cercano di costruire un'immagine relativamente stabile di come gli altri agiscono e reagiscono. Questa immagine facilita la coordinazione, ma può diventare un vincolo quando non viene aggiornata. Un comportamento inatteso può essere interpretato come errore o deviazione, anche quando è una variazione legittima.

Il controllo è strettamente legato al tempo. In contesti in cui le azioni si susseguono rapidamente, la possibilità di intervenire è limitata. La coordinazione deve allora basarsi su anticipazioni più affidabili. In contesti più lenti, è possibile correggere, rinegoziare, ristrutturare. Il ritmo dell'azione influisce quindi sul tipo di controllo esercitabile.

I bisogni modulano il rapporto con il controllo. Un bisogno elevato di controllo può portare a una maggiore rigidità: tentativi di definire in anticipo ogni aspetto dell'azione, riducendo lo spazio per l'imprevisto. Questo può aumentare la prevedibilità, ma anche generare tensioni quando gli altri

non si conformano alle aspettative. Al contrario, una minore esigenza di controllo può favorire la flessibilità, ma aumentare l'esposizione all'incertezza.

Il controllo è inoltre distribuito. Nel fare-insieme, raramente è concentrato in un solo individuo. Anche quando esistono ruoli di guida, il comportamento degli altri introduce sempre una componente non controllabile. La gestione efficace del fare-insieme dipende quindi dalla capacità di tollerare un certo grado di indeterminazione, senza rinunciare completamente alla possibilità di orientare l'azione.

Infine, è importante distinguere tra controllo sull'azione e controllo sulla relazione. Un individuo può riuscire a orientare il compito, ma perdere il controllo sulla qualità dell'interazione, oppure viceversa. Queste due dimensioni non coincidono necessariamente, e il loro equilibrio incide sulla stabilità complessiva del fare-insieme.

Il fare-insieme si configura così come un sistema in cui controllo e incertezza coesistono. La prevedibilità non è mai completa, ma può essere sufficientemente costruita da rendere l'azione possibile. Comprendere questa condizione significa riconoscere che il controllo, nel contesto condiviso, non è eliminazione dell'imprevedibile, ma sua gestione entro limiti compatibili con l'azione.

---

## **PARTE IV – DINAMICHE INTERPERSONALI**

---

## 11 Coordinazione efficace e “flow” collettivo

Nel fare-insieme, esistono momenti in cui la coordinazione non richiede sforzo apparente. Le azioni si succedono con continuità, gli interventi si incastrano, le correzioni sono minime o quasi invisibili. Questa condizione viene spesso descritta come una forma di fluidità: l'azione sembra sostenersi da sé, come se il sistema funzionasse in modo unitario pur essendo composto da più individui.

Questa esperienza può essere avvicinata a ciò che, a livello individuale, viene definito come “flow”: uno stato in cui l'attenzione è focalizzata, l'azione è continua e la percezione di sforzo è ridotta. Nel fare-insieme, questa condizione assume una dimensione collettiva. Non riguarda solo l'efficienza operativa, ma anche la qualità dell'esperienza soggettiva: il senso che “le cose funzionano”, senza la necessità di controlli espliciti costanti.

Una prima condizione per questa fluidità è l'allineamento tra le rappresentazioni del comune. Gli individui condividono, in misura sufficiente, una comprensione di ciò che sta accadendo e di ciò che è atteso. Questo riduce la necessità di chiarimenti e permette all'azione di procedere senza interruzioni. Tuttavia, come già osservato, questo allineamento non è totale né stabile: è semplicemente sufficiente a sostenere l'azione in quel momento.

Un secondo elemento riguarda la prevedibilità reciproca. Gli individui riescono ad anticipare, almeno in parte, il comportamento altrui. Questa anticipazione non è perfetta, ma abbastanza affidabile da ridurre il bisogno di aggiustamenti continui. Il risultato è una coordinazione che appare naturale, anche se si basa su una serie di micro-regolazioni costanti.

Il ritmo gioca un ruolo centrale. Nel fare-insieme efficace, le azioni si distribuiscono nel tempo in modo compatibile: né troppo sovrapposte né troppo distanziate. Questo ritmo non è imposto esternamente, ma emerge dall'interazione. Una variazione nel ritmo di uno dei partecipanti può essere assorbita dagli altri, purché resti entro limiti gestibili.

Un ulteriore aspetto è la distribuzione dell'attenzione. In condizioni di fluidità, l'attenzione non è costantemente focalizzata sugli altri, ma si sposta in modo flessibile tra il compito e il contesto relazionale. Gli individui non devono monitorare esplicitamente ogni azione altrui, ma restano comunque sensibili ai segnali rilevanti. Questo riduce il carico cognitivo e rende l'azione più sostenibile.

La fluidità è facilitata anche da una relativa compatibilità dei bisogni. Quando le esigenze di appartenenza, autonomia, riconoscimento e controllo trovano una configurazione non conflittuale, l'azione può procedere senza attriti evidenti. Questo non implica che i bisogni siano soddisfatti pienamente, ma che non entrino in tensione in modo tale da interferire con la coordinazione.

Tuttavia, questa condizione è instabile. Il flow collettivo non è uno stato permanente, ma una configurazione temporanea. Può essere interrotto da variazioni minime: un errore, un cambiamento nel contesto, una divergenza nelle aspettative. Quando questo accade, la coordinazione richiede nuovamente interventi espliciti, e la fluidità si riduce.

È importante notare che la fluidità non coincide necessariamente con la qualità oggettiva del risultato. Un fare-insieme può essere percepito come fluido anche se inefficiente, così come può essere efficace ma percepito come faticoso. La dimensione soggettiva e quella operativa non coincidono sempre, anche se spesso si influenzano reciprocamente.

Un rischio della fluidità è la riduzione della consapevolezza. Quando l'azione procede senza attriti, gli individui tendono a non interrogarsi sui presupposti che la rendono possibile. Questo può diventare problematico quando le condizioni cambiano: la mancanza di attenzione ai segnali di disallineamento può ritardare l'adattamento.

D'altra parte, la fluidità ha anche una funzione positiva. Riduce il carico cognitivo, rende l'azione più sostenibile nel tempo e può aumentare il senso di efficacia condivisa. In alcuni contesti, costituisce una condizione necessaria per gestire compiti complessi o ad alta intensità.

Il fare-insieme si muove quindi tra due poli: la regolazione esplicita e la fluidità implicita. La coordinazione efficace non elimina la necessità di regolazione, ma la distribuisce nel tempo, alternando momenti di aggiustamento a momenti di scorrimento. Il flow collettivo rappresenta uno di questi momenti, in cui il sistema funziona con un livello minimo di intervento consapevole.

Comprendere questa dinamica significa riconoscere che la qualità del fare-insieme non dipende solo dalla capacità di gestire i problemi, ma anche da quella di sostenere, quando possibile, condizioni di fluidità. Non come stato ideale da mantenere a ogni costo, ma come configurazione temporanea che rende visibile il potenziale di coordinazione del sistema.

---

## 12 Responsabilità condivisa

Nel fare-insieme, la relazione tra azione e responsabilità si modifica in modo significativo rispetto al fare individuale. Quando un individuo agisce da solo, il legame tra ciò che fa e le conseguenze che ne derivano è relativamente diretto. Nel contesto condiviso, questo legame si distribuisce: più persone contribuiscono all'azione, e diventa meno immediato stabilire chi è responsabile di cosa.

Questa distribuzione non è solo una questione oggettiva, ma anche percettiva. Gli individui costruiscono una rappresentazione della responsabilità che può differire da quella degli altri. Ciò che uno considera un proprio contributo, un altro può percepirlo come marginale, o viceversa. Il fare-insieme introduce quindi una dimensione interpretativa della responsabilità.

Un primo effetto della distribuzione è l'alleggerimento. Condividere un compito può ridurre il peso percepito della responsabilità individuale, rendendo più accessibile l'azione. Questo può facilitare l'avvio e il mantenimento del fare-insieme, soprattutto in situazioni complesse o impegnative. Tuttavia, lo stesso meccanismo può produrre un effetto opposto: la diluizione della responsabilità.

Quando la responsabilità è percepita come diffusa, può emergere una riduzione dell'impegno individuale. Se nessuno è chiaramente responsabile, ciascuno può aspettarsi che siano gli altri a intervenire. Questo fenomeno non è necessariamente consapevole: può manifestarsi come esitazione, ritardo o minore attenzione ai dettagli. Il fare-insieme continua, ma con una qualità ridotta.

La distribuzione della responsabilità è influenzata dalla chiarezza del comune. Quando obiettivi, ruoli e aspettative sono ben definiti, diventa più facile attribuire responsabilità in modo relativamente stabile. Al contrario, in contesti ambigui, la responsabilità tende a spostarsi, a essere negoziata o evitata. In questi casi, la coordinazione richiede un lavoro aggiuntivo di definizione.

Un aspetto rilevante è la distinzione tra responsabilità formale e responsabilità percepita. Nei contesti strutturati, possono esistere assegnazioni esplicite di responsabilità. Tuttavia, queste non garantiscono che gli individui si sentano effettivamente responsabili. La responsabilità percepita dipende anche dal coinvolgimento, dal riconoscimento e dalla possibilità di influenzare l'azione.

I bisogni giocano un ruolo importante. Un forte bisogno di controllo può portare a un'assunzione estesa di responsabilità, anche oltre quanto formalmente richiesto. Un bisogno di riconoscimento può orientare l'individuo a rendere visibile il proprio contributo, accentuando la responsabilità percepita. Al contrario, una combinazione di bassa percezione di controllo e scarso riconoscimento può favorire il distacco.

La responsabilità è anche legata alla fiducia. In un contesto in cui gli individui si aspettano che gli altri agiscano in modo affidabile, la distribuzione della responsabilità può funzionare senza generare inefficienze. In assenza di questa aspettativa, ciascuno può cercare di compensare o, al contrario, ridurre il proprio coinvolgimento. La fiducia non elimina la distribuzione della responsabilità, ma ne modifica gli effetti.

Un elemento critico riguarda i momenti di errore. Quando qualcosa non funziona, la questione della responsabilità diventa esplicita. Chi ha sbagliato? Chi avrebbe dovuto intervenire? In questi casi, le rappresentazioni individuali possono divergere, generando conflitti. L'errore rende visibile ciò che, in condizioni normali, resta implicito.

La gestione della responsabilità può seguire diverse traiettorie. In alcuni casi, si procede verso una chiarificazione: si definiscono ruoli, si attribuiscono compiti, si stabiliscono criteri. In altri, si mantiene una certa ambiguità, ritenuta funzionale alla flessibilità. Nessuna delle due soluzioni è universale: entrambe presentano vantaggi e limiti.

Infine, è importante considerare che la responsabilità condivisa non implica necessariamente una distribuzione equa. Differenze nei ruoli, nelle competenze o nella posizione all'interno del gruppo possono portare a concentrazioni asimmetriche. Ciò che conta, dal punto di vista psicologico, non è solo la distribuzione effettiva, ma la sua percezione da parte dei partecipanti.

Il fare-insieme si configura quindi come uno spazio in cui la responsabilità è al tempo stesso condivisa e negoziata. Non è mai completamente individuale, ma nemmeno completamente collettiva. Si colloca in una zona intermedia, in cui il legame tra azione e conseguenza deve essere continuamente interpretato e, in alcuni casi, ridefinito.

Comprendere questa dinamica significa riconoscere che la responsabilità non è un semplice attributo dell'azione, ma una dimensione che emerge dall'interazione. E che la qualità del fare-insieme dipende anche da come questa dimensione viene distribuita, percepita e gestita.

---

## 13 Conflitto psicologico

Nel fare-insieme, il conflitto non rappresenta un'anomalia, ma una possibilità strutturale. Esso emerge quando le componenti che rendono possibile l'azione condivisa — rappresentazioni del comune, bisogni, aspettative, modalità operative — entrano in tensione. Il conflitto non coincide necessariamente con uno scontro esplicito: può restare latente, manifestandosi in forme indirette e difficili da riconoscere.

Una prima distinzione utile è tra conflitto esplicito e conflitto implicito. Il conflitto esplicito si manifesta attraverso divergenze dichiarate: disaccordi, opposizioni, negoziazioni aperte. In questi casi, la tensione è visibile e può essere affrontata direttamente. Il conflitto implicito, invece, si esprime attraverso segnali più sottili: rallentamenti, resistenze, omissioni, variazioni nel livello di coinvolgimento. In queste situazioni, la tensione è presente, ma non viene tematizzata.

Le origini del conflitto possono essere molteplici. Una prima fonte riguarda le rappresentazioni del comune: differenze nella comprensione dell'obiettivo, delle regole o dei ruoli. Una seconda riguarda i bisogni: esigenze incompatibili di controllo, riconoscimento, appartenenza o autonomia. Una terza riguarda le modalità operative: stili diversi di azione, tempi, criteri di valutazione.

Queste dimensioni non sono indipendenti. Un disaccordo operativo può riflettere un bisogno non soddisfatto; una divergenza nei bisogni può manifestarsi come problema tecnico. Il conflitto, quindi, non è mai riducibile a un solo livello. La sua complessità deriva dall'intreccio tra aspetti cognitivi, motivazionali e relazionali.

Un elemento centrale è la percezione del conflitto. Non tutte le divergenze vengono vissute come tali. Alcune differenze sono tollerate o integrate senza difficoltà; altre vengono percepite come minacce alla coerenza dell'azione o alla propria posizione all'interno del gruppo. Questa percezione è influenzata dai bisogni: ciò che tocca aspetti rilevanti per l'individuo tende a essere amplificato.

Il conflitto ha effetti ambivalenti sul fare-insieme. Da un lato, può compromettere la coordinazione, introducendo incertezza e riducendo la fluidità. Dall'altro, può rendere visibili elementi che resterebbero impliciti: differenze nelle rappresentazioni, nei bisogni, nelle aspettative. In questo senso, il conflitto può avere una funzione rivelativa.

La gestione del conflitto segue diverse modalità. In alcuni casi, si procede attraverso l'esplicitazione: le divergenze vengono nominate e affrontate. Questo può portare a una riorganizzazione del comune su basi più chiare. In altri casi, il conflitto viene evitato: si mantiene una cooperazione superficiale, riducendo il livello di coinvolgimento per evitare lo scontro. Questa strategia può preservare la continuità dell'azione, ma lascia irrisolte le tensioni.

Esiste anche una forma di gestione attraverso l'assorbimento. Gli individui modificano il proprio comportamento per adattarsi alla divergenza, senza affrontarla direttamente. Questo può funzionare quando le differenze sono limitate, ma diventa difficile da sostenere quando il conflitto è più profondo.

I bisogni influenzano in modo significativo queste modalità. Un forte bisogno di appartenenza può favorire l'evitamento del conflitto; un bisogno di controllo può spingere verso una gestione più diretta e interventista; un bisogno di riconoscimento può amplificare la dimensione personale del conflitto, rendendolo più intenso.

Un aspetto rilevante è la temporalità del conflitto. Non tutti i conflitti si sviluppano nello stesso modo. Alcuni sono episodici e si esauriscono rapidamente; altri si accumulano nel tempo, diventando parte della struttura dell'interazione. In questi casi, il conflitto non è più un evento, ma una condizione che influenza stabilmente il fare-insieme.

È importante notare che l'assenza di conflitto visibile non implica necessariamente una buona coordinazione. Può indicare anche una riduzione dell'investimento, una rinuncia a intervenire o una rigidità del sistema che non permette l'emergere delle differenze. In questo senso, il conflitto non è semplicemente un problema da eliminare, ma un indicatore da interpretare.

Il fare-insieme si configura quindi come uno spazio in cui il conflitto è inevitabile, ma non necessariamente distruttivo. La sua funzione dipende da come viene riconosciuto e gestito. Quando è ignorato o evitato sistematicamente, tende a erodere la qualità dell'azione condivisa. Quando viene affrontato in modo compatibile con i bisogni in gioco, può contribuire a una riorganizzazione più stabile.

Comprendere il conflitto significa quindi spostare l'attenzione dal tentativo di eliminarlo alla capacità di leggerlo. Non come deviazione rispetto a un ideale di armonia, ma come espressione delle tensioni che attraversano ogni forma di fare-insieme.

---

## 14 Fiducia

Nel fare-insieme, gran parte dell'azione si regge su elementi che non sono completamente verificabili in tempo reale. Gli individui non possono controllare ogni comportamento altrui né prevederne con precisione gli esiti. In questo contesto, la fiducia rappresenta una condizione operativa fondamentale: consente di agire nonostante l'incertezza.

La fiducia può essere intesa come una disposizione a considerare l'altro sufficientemente affidabile da permettere la coordinazione. Non implica una certezza assoluta, ma una riduzione del bisogno di controllo. L'individuo agisce assumendo che gli altri contribuiranno in modo compatibile, anche senza verifiche continue.

Questa disposizione si costruisce nel tempo, a partire dall'esperienza. Interazioni riuscite, comportamenti coerenti, rispetto delle aspettative contribuiscono a stabilizzare la fiducia. Tuttavia, non è solo un prodotto del passato: può essere anche una scelta iniziale, una forma di apertura che rende possibile l'avvio del fare-insieme anche in assenza di esperienza condivisa.

Un aspetto rilevante è la specificità della fiducia. Non è necessariamente globale, ma può essere circoscritta a determinati ambiti: fiducia nella competenza, nella coerenza, nell'impegno. Un individuo può essere considerato affidabile per alcuni aspetti e meno per altri. Questa articolazione permette una regolazione più fine dell'interazione.

La fiducia riduce il carico cognitivo. In sua presenza, non è necessario monitorare continuamente il comportamento altrui. L'attenzione può essere orientata maggiormente al compito, e la coordinazione può avvenire in modo più fluido. In questo senso, la fiducia è una condizione che favorisce il passaggio dalla regolazione esplicita alla fluidità implicita.

Tuttavia, la fiducia comporta anche un rischio. Affidarsi all'altro significa accettare la possibilità di errore o di deviazione. Questo rischio è gestito in modo diverso a seconda dei bisogni. Un forte bisogno di controllo può limitare la disponibilità a fidarsi, mantenendo un alto livello di verifica. Un bisogno di appartenenza può invece favorire una fiducia più rapida, ma anche più vulnerabile.

La rottura della fiducia ha effetti significativi sul fare-insieme. Un comportamento percepito come incoerente, un errore non previsto o una mancata risposta alle aspettative possono compromettere la disposizione a fare affidamento sull'altro. In questi casi, la coordinazione tende a diventare più esplicita, più controllata, meno fluida.

La ricostruzione della fiducia non è automatica. Richiede una rielaborazione dell'evento che ha prodotto la rottura e una ridefinizione delle aspettative. In alcuni casi, può avvenire attraverso chiarimenti espliciti; in altri, attraverso una sequenza di comportamenti coerenti nel tempo. Tuttavia, non sempre è possibile: alcune rotture producono una modifica stabile della percezione dell'altro.

Un elemento importante è la reciprocità. La fiducia tende a essere sostenuta quando è percepita come condivisa. Se un individuo si affida all'altro ma non percepisce una disposizione analoga, può emergere una riduzione dell'impegno o un aumento del controllo. La fiducia non è quindi solo una disposizione individuale, ma una configurazione relazionale.

La fiducia è anche legata alla rappresentazione del comune. Quando il quadro condiviso è chiaro e stabile, diventa più facile fidarsi, perché le aspettative sono più definite. In contesti ambigui, la

fiducia richiede un maggiore investimento, perché l'incertezza è più elevata. In questo senso, fiducia e comune si sostengono reciprocamente.

Infine, è importante distinguere tra fiducia operativa e fiducia personale. La prima riguarda la possibilità di coordinarsi efficacemente; la seconda coinvolge dimensioni più ampie della relazione. Nel fare-insieme, la fiducia operativa è spesso sufficiente a sostenere l'azione, anche in assenza di una fiducia personale più estesa.

Il fare-insieme si configura così come un processo che richiede un equilibrio tra fiducia e controllo. Troppa fiducia può esporre a errori non gestiti; troppo controllo può appesantire l'azione e ridurre la fluidità. La coordinazione efficace emerge quando la fiducia è sufficientemente stabile da sostenere l'azione, ma non tale da eliminare la capacità di adattamento.

Comprendere la fiducia significa riconoscere che l'azione condivisa non si basa solo su ciò che è verificabile, ma anche su ciò che viene assunto come affidabile. È in questo spazio, tra conoscenza e aspettativa, che il fare-insieme trova una delle sue condizioni di possibilità.

---

## **PARTE V – IL SÉ NEL FARE-INSIEME**

---

## 15 Identità individuale in contesto condiviso

Nel fare-insieme, l'individuo non agisce soltanto, ma si percepisce mentre agisce con altri. Questo introduce una modificazione, spesso sottile ma significativa, del senso di sé. L'identità individuale non scompare, ma si riorganizza in funzione del contesto condiviso. Comprendere questa trasformazione è essenziale per cogliere alcune dinamiche meno visibili dell'azione collettiva.

Una prima variazione riguarda la definizione del proprio ruolo. Nel fare individuale, il legame tra azione e identità è relativamente diretto: ciò che si fa contribuisce a definire chi si è. Nel fare-insieme, questo legame è mediato dalla presenza degli altri. L'individuo tende a collocarsi in una posizione: chi prende iniziativa, chi segue, chi coordina, chi supporta. Queste posizioni non sono necessariamente esplicite, ma influenzano la percezione di sé.

Il ruolo non è solo una funzione operativa, ma anche una forma di identità temporanea. Assumerlo implica adattare il proprio comportamento a un insieme di aspettative, esplicite o implicite. Questo adattamento può essere vissuto come naturale o come vincolante, a seconda della compatibilità con i propri bisogni. In alcuni casi, l'individuo si riconosce nel ruolo; in altri, lo vive come una limitazione.

Un secondo aspetto riguarda l'estensione del sé. Nel fare-insieme, parte dell'azione non è sotto il controllo diretto dell'individuo, ma contribuisce comunque all'esito complessivo. Questo può generare una forma di identificazione con il risultato collettivo: ciò che accade viene percepito come, almeno in parte, proprio. Questa estensione non è totale, ma introduce una zona intermedia tra il "mio" e il "non mio".

Questa dinamica è strettamente legata alla rappresentazione del comune. Quanto più l'azione è percepita come condivisa, tanto più l'individuo può integrare elementi altrui nella propria esperienza. Tuttavia, questa integrazione ha dei limiti. Quando le differenze diventano troppo marcate, l'individuo può ristabilire una separazione più netta, riducendo il grado di identificazione.

Un elemento rilevante è la variabilità del senso di sé nel tempo. L'identità nel fare-insieme non è stabile, ma può cambiare rapidamente in funzione delle dinamiche dell'interazione. Un individuo può passare da una posizione centrale a una marginale, da un ruolo attivo a uno più passivo. Questi spostamenti influenzano la percezione di sé e il livello di coinvolgimento.

I bisogni giocano un ruolo importante in questa regolazione. Il bisogno di riconoscimento può spingere verso ruoli più visibili; il bisogno di appartenenza può favorire l'integrazione nel gruppo; il bisogno di autonomia può portare a mantenere una certa distanza, anche all'interno dell'azione condivisa. L'identità che emerge nel fare-insieme è quindi il risultato di un'interazione tra contesto e sistemi motivazionali.

Un altro aspetto riguarda la coerenza. L'individuo tende a mantenere una certa continuità nel modo in cui si percepisce, anche quando il contesto cambia. Tuttavia, il fare-insieme può introdurre richieste che mettono in tensione questa coerenza. Assumere ruoli diversi o adattarsi a modalità operative non abituali può generare una discrepanza tra il sé abituale e il sé situazionale.

Questa discrepanza può essere gestita in modi diversi. In alcuni casi, l'individuo integra l'esperienza, ampliando la propria definizione di sé. In altri, mantiene una distinzione, trattando il comportamento come situazionale e non rappresentativo. La modalità di gestione incide sulla stabilità dell'identità nel contesto condiviso.

È importante notare che l'identità nel fare-insieme è anche influenzata dalla percezione degli altri. Essere visti in un certo modo può rafforzare o modificare la propria auto-percezione. Questo introduce un elemento di circolarità: l'individuo agisce, viene interpretato, e questa interpretazione retroagisce sulla sua identità operativa.

Infine, l'identità nel fare-insieme non è mai completamente individuale né completamente collettiva. Si colloca in una zona intermedia, in cui elementi personali e relazionali si intrecciano. Questa posizione rende possibile l'azione condivisa, ma introduce anche una certa instabilità: il senso di sé dipende, in parte, da un contesto che non è interamente controllabile.

Il fare-insieme si configura quindi come uno spazio in cui l'identità viene continuamente rinegoziata. Non si tratta di una perdita del sé, ma di una sua modulazione. Comprendere questa modulazione significa riconoscere che l'azione condivisa non riguarda solo ciò che si fa, ma anche il modo in cui ci si percepisce mentre lo si fa.

---

## 16 Fusione e differenziazione

Nel fare-insieme, la relazione tra individuo e collettivo può assumere configurazioni diverse lungo un continuum che va dalla fusione alla differenziazione. Questi due poli non rappresentano stati assoluti, ma tendenze che emergono in funzione delle dinamiche dell'interazione, dei bisogni e della struttura del contesto.

La fusione si manifesta quando la distinzione tra il proprio contributo e quello degli altri si attenua. L'azione viene percepita come unitaria, e l'individuo si riconosce nel processo complessivo più che nella propria parte specifica. In questa condizione, la coordinazione può risultare particolarmente fluida: le differenze individuali restano sullo sfondo, e il sistema opera come se fosse un unico agente.

Questa esperienza può essere facilitata da un forte allineamento nelle rappresentazioni del comune, da una buona prevedibilità reciproca e da una compatibilità tra i bisogni. In particolare, il bisogno di appartenenza trova in questa configurazione una forma di soddisfazione diretta: l'individuo si percepisce come parte di un'unità più ampia, con una riduzione della distanza tra sé e gli altri.

Tuttavia, la fusione comporta anche dei limiti. La riduzione delle differenze può rendere meno visibili elementi rilevanti, come divergenze nelle interpretazioni o nei bisogni. Inoltre, può attenuare la percezione della responsabilità individuale, rendendo più difficile individuare l'origine di eventuali problemi. La fluidità ottenuta attraverso la fusione è quindi accompagnata da una perdita di articolazione.

La differenziazione rappresenta il polo opposto. In questa configurazione, l'individuo mantiene una chiara distinzione tra il proprio contributo e quello altrui. Le responsabilità sono più definite, le azioni più delimitate, le differenze più visibili. La coordinazione richiede un maggiore lavoro esplicito, ma può risultare più stabile in presenza di variazioni o imprevisti.

La differenziazione è spesso sostenuta dal bisogno di autonomia, che spinge a preservare uno spazio decisionale proprio. Tuttavia, non implica necessariamente isolamento. Può coesistere con forme di cooperazione efficaci, purché esista una compatibilità tra le parti. In questo senso, la differenziazione non è un ostacolo al fare-insieme, ma una sua possibile configurazione.

Tra fusione e differenziazione esistono molte configurazioni intermedie. Il fare-insieme non si colloca stabilmente in uno dei due poli, ma si sposta lungo questo continuum. In alcuni momenti può prevalere una maggiore integrazione; in altri, una maggiore distinzione. Questi spostamenti possono essere rapidi e dipendono dal contesto, dal compito e dalle dinamiche tra i partecipanti.

Un elemento rilevante è la flessibilità. La capacità di passare da una configurazione più fusa a una più differenziata, e viceversa, rappresenta una risorsa per il sistema. Una fusione eccessiva può essere compensata da momenti di chiarificazione e distinzione; una differenziazione rigida può essere attenuata da fasi di maggiore integrazione.

I bisogni influenzano questi movimenti. Un aumento del bisogno di appartenenza può spingere verso configurazioni più fuse; un aumento del bisogno di controllo o di autonomia può favorire la differenziazione. Questi cambiamenti non avvengono in modo isolato, ma in relazione agli altri partecipanti, creando dinamiche complesse.

Un altro aspetto riguarda la percezione del limite. In condizioni di fusione, il confine tra sé e gli altri può diventare meno definito, facilitando l'azione ma rendendo più difficile individuare le responsabilità. In condizioni di differenziazione, il confine è più chiaro, ma può introdurre rigidità e aumentare il carico di coordinazione.

Infine, è importante considerare che nessuna delle due configurazioni è intrinsecamente superiore. La loro efficacia dipende dal contesto e dal tipo di compito. Attività che richiedono rapidità e continuità possono beneficiare di una maggiore fusione; compiti complessi o altamente differenziati possono richiedere una maggiore articolazione.

Il fare-insieme si configura quindi come un processo che si sviluppa tra questi due poli, senza stabilizzarsi definitivamente in uno di essi. Comprendere questa dinamica significa riconoscere che la qualità dell'azione condivisa non dipende da una configurazione ideale, ma dalla capacità di modulare il grado di integrazione e di distinzione in funzione delle esigenze del momento.

---

## **PARTE VI – CONTESTI APPLICATIVI**

---

## 17 Interazioni quotidiane

Il fare-insieme non si manifesta solo in contesti organizzati o in attività complesse. Una parte significativa della vita sociale è costituita da forme di coordinazione quotidiana, spesso rapide, implicite e poco visibili. Attraversare una porta, scambiarsi oggetti, muoversi in uno spazio condiviso, sostenere una conversazione: tutte queste situazioni implicano un fare-insieme, anche se raramente vengono riconosciute come tali.

Queste interazioni si caratterizzano per un basso livello di esplicitazione. Le regole che le governano non sono generalmente dichiarate, ma apprese e interiorizzate nel tempo. Gli individui si orientano in base a schemi relativamente stabili, che permettono una coordinazione rapida senza la necessità di negoziazioni esplicite. In questo senso, il fare-insieme quotidiano è fortemente automatizzato.

Un elemento centrale è la micro-coordinazione. Le azioni si articolano in sequenze brevi, spesso di pochi secondi, che richiedono aggiustamenti immediati. Lo scambio di uno sguardo, una lieve variazione nel movimento, una pausa nella conversazione possono funzionare come segnali sufficienti per orientare l'azione altrui. La precisione di questi aggiustamenti rende possibile una coordinazione fluida senza interventi consapevoli.

L'attenzione condivisa, in questi contesti, opera a un livello minimo ma efficace. Gli individui non monitorano attivamente ogni dettaglio, ma restano sensibili a variazioni rilevanti. Questo equilibrio tra automatismo e reattività permette di gestire un gran numero di interazioni senza un eccessivo carico cognitivo.

Il comune, nelle interazioni quotidiane, è spesso dato per acquisito. Norme implicite, convenzioni sociali e abitudini condivise costituiscono una base stabile che riduce l'ambiguità. Tuttavia, questa stabilità è relativa. Differenze culturali, contesti nuovi o variazioni individuali possono rendere visibile ciò che normalmente resta sullo sfondo, introducendo disallineamenti.

I bisogni operano anche a questo livello, sebbene in modo meno evidente. Il bisogno di appartenenza può favorire comportamenti di conformità alle norme implicite; il bisogno di autonomia può manifestarsi in micro-variazioni, come il modo di occupare lo spazio o di gestire i tempi. Il bisogno di riconoscimento può influenzare la partecipazione alla conversazione, determinando quando intervenire o ritirarsi.

Un aspetto rilevante è la rapidità della regolazione. Nelle interazioni quotidiane, non c'è tempo per lunghe rinegoziazioni. Gli aggiustamenti devono essere immediati. Questo richiede una competenza implicita sviluppata nel tempo: la capacità di interpretare segnali minimi e di adattarsi rapidamente.

Il fallimento del fare-insieme quotidiano si manifesta in modo altrettanto rapido. Sovrapposizioni nei movimenti, interruzioni nella conversazione, esitazioni possono indicare un disallineamento. Tuttavia, questi episodi sono spesso di breve durata e vengono corretti senza necessità di esplicitazione. La correzione fa parte del funzionamento stesso del sistema.

Un elemento interessante è la quasi invisibilità di queste dinamiche. Proprio perché funzionano nella maggior parte dei casi, tendono a non essere notate. L'attenzione si concentra sui momenti di rottura, mentre la coordinazione efficace resta sullo sfondo. Questo contribuisce a sottovalutare la complessità del fare-insieme quotidiano.

Le interazioni quotidiane rappresentano quindi una forma di base del fare-insieme. In esse sono presenti, in forma condensata, molti degli elementi analizzati nei capitoli precedenti: attenzione condivisa, rappresentazione del comune, regolazione dei bisogni, coordinazione temporale. La loro apparente semplicità è il risultato di un'elevata competenza implicita.

Comprendere il fare-insieme a questo livello significa riconoscere che la cooperazione non è limitata a situazioni straordinarie o organizzate, ma permea la vita quotidiana. È in queste micro-dinamiche che si costruisce e si mantiene, in modo continuo, la capacità di agire con altri.

Il fare-insieme quotidiano non richiede condizioni ideali, ma una compatibilità minima tra i partecipanti. Questa compatibilità non è garantita una volta per tutte, ma viene continuamente ricostruita attraverso aggiustamenti rapidi e spesso invisibili. È in questa continuità discreta che si fonda gran parte della vita sociale.

---

## 18 Lavoro e organizzazioni

Nel fare-insieme che si sviluppa all'interno di contesti organizzati, la coordinazione non è lasciata soltanto all'adattamento reciproco, ma viene in parte strutturata attraverso regole, ruoli e procedure. Il lavoro rappresenta uno dei principali ambiti in cui il fare-insieme assume una forma esplicita e istituzionalizzata. Tuttavia, anche in questi contesti, le dinamiche psicologiche non vengono eliminate: vengono piuttosto incanalate entro configurazioni più definite.

Un primo elemento caratteristico è la formalizzazione. Ruoli, compiti e responsabilità vengono esplicitati, almeno in parte, riducendo l'ambiguità iniziale. Questo facilita la costruzione del comune, perché fornisce un quadro di riferimento condiviso. Tuttavia, la formalizzazione non coincide con la comprensione effettiva: ciò che è definito a livello formale deve essere comunque interpretato e integrato dai partecipanti.

La presenza di ruoli introduce una distribuzione asimmetrica dell'azione. Alcuni individui hanno funzioni di coordinamento, altri di esecuzione, altri ancora di supporto. Questa differenziazione può aumentare l'efficienza, ma modifica anche la percezione del fare-insieme. L'azione non è più completamente distribuita, ma organizzata secondo una struttura.

Un aspetto rilevante è il rapporto tra struttura formale e dinamiche informali. Accanto alle regole esplicite, si sviluppano modalità operative non codificate: abitudini, accordi impliciti, strategie adattive. In molti casi, è proprio questa dimensione informale a rendere possibile una coordinazione efficace, compensando i limiti della struttura formale.

Il comune, nei contesti organizzativi, è quindi duplice: da un lato, definito da procedure e obiettivi ufficiali; dall'altro, costruito nell'interazione quotidiana. Queste due dimensioni non sempre coincidono. Possono emergere disallineamenti tra ciò che è previsto e ciò che viene effettivamente praticato. La gestione di questa distanza è una componente centrale del fare-insieme nel lavoro.

I bisogni individuali continuano a operare, ma in un contesto più vincolato. Il bisogno di autonomia può entrare in tensione con procedure rigide; il bisogno di riconoscimento può essere influenzato da sistemi formali di valutazione; il bisogno di controllo può essere distribuito in modo gerarchico. Queste configurazioni non eliminano i bisogni, ma ne modificano le modalità di espressione.

Un elemento centrale è la responsabilità. Nei contesti organizzati, essa è spesso definita in modo esplicito. Tuttavia, come già osservato, la responsabilità percepita non coincide sempre con quella formale. Possono emergere zone di ambiguità, soprattutto nei punti di intersezione tra ruoli. In questi spazi, la coordinazione richiede negoziazione e adattamento.

La fiducia assume una forma particolare. Accanto alla fiducia interpersonale, si sviluppa una fiducia nella struttura: nelle procedure, nei sistemi, nelle regole. Questa fiducia istituzionale può sostenere il fare-insieme anche in assenza di relazioni personali consolidate. Tuttavia, quando la struttura viene percepita come inadeguata o incoerente, può generare disallineamenti difficili da gestire.

Il conflitto, in questi contesti, può assumere forme più regolamentate, ma non scompare. Può emergere come divergenza tra ruoli, come tensione tra obiettivi, o come differenza tra interpretazioni della stessa procedura. In alcuni casi, viene canalizzato attraverso meccanismi formali; in altri, resta implicito, influenzando il funzionamento quotidiano.

Un aspetto rilevante è la possibilità di rigidità. La formalizzazione, se eccessiva, può ridurre la capacità di adattamento. Le procedure possono diventare vincoli che ostacolano la risposta a situazioni nuove. In questi casi, il fare-insieme richiede un intervento sulla struttura stessa, oppure un uso flessibile delle regole.

Al contrario, una struttura troppo debole può aumentare l'incertezza, rendendo più difficile la coordinazione. Il fare-insieme efficace nei contesti organizzativi dipende quindi da un equilibrio tra definizione e flessibilità: regole sufficienti a orientare l'azione, ma non tali da impedirne l'adattamento.

Infine, è importante considerare che il lavoro introduce una dimensione di durata. Le interazioni non sono episodiche, ma si sviluppano nel tempo. Questo permette la costruzione di forme più stabili di comune, ma espone anche al rischio di consolidare disallineamenti o dinamiche disfunzionali.

Il fare-insieme nelle organizzazioni si configura quindi come un sistema in cui struttura e dinamica si intrecciano. Le regole non sostituiscono i processi psicologici, ma li orientano. Comprendere questo intreccio significa riconoscere che l'efficacia del lavoro condiviso dipende non solo dalla qualità della struttura, ma anche dalla capacità degli individui di operare al suo interno in modo adattivo.

In questo contesto, il fare-insieme non è semplicemente organizzato: è continuamente riorganizzato, attraverso l'interazione tra vincoli formali e processi informali.

---

## 19 Collaborazione spontanea

Accanto alle forme strutturate del fare-insieme, esistono configurazioni in cui la collaborazione emerge senza una pianificazione preliminare né una definizione esplicita di ruoli. La collaborazione spontanea si sviluppa in contesti aperti, spesso imprevedibili, in cui gli individui si coordinano in tempo reale a partire da segnali locali e da una convergenza temporanea di interessi.

Una prima caratteristica è l'assenza di struttura predefinita. Non esistono ruoli assegnati, procedure stabilite o obiettivi formalizzati. Il comune deve essere costruito rapidamente, spesso in condizioni di incertezza. Questa costruzione avviene attraverso micro-atti: proposte implicite, risposte, aggiustamenti successivi. L'azione prende forma mentre si svolge.

In questi contesti, la percezione dell'altro come agente e la capacità di anticipazione assumono un ruolo centrale. Non potendo contare su una struttura esterna, gli individui devono affidarsi alla lettura dei segnali e alla previsione del comportamento altrui. La coordinazione dipende quindi da competenze implicite e da una sensibilità elevata alle variazioni dell'interazione.

L'attenzione condivisa si organizza in modo flessibile. Non è guidata da istruzioni, ma emerge dall'interazione stessa. Gli individui orientano la propria attenzione verso ciò che appare rilevante in quel momento, spesso seguendo il comportamento degli altri. Questo processo può risultare sorprendentemente efficace, ma resta esposto a rapide variazioni.

I bisogni influenzano fortemente la collaborazione spontanea. Il bisogno di appartenenza può favorire una rapida disponibilità all'allineamento; il bisogno di autonomia può portare a interventi originali, introducendo variazioni nel flusso dell'azione; il bisogno di riconoscimento può orientare verso comportamenti più visibili. L'equilibrio tra questi bisogni contribuisce a determinare la forma che la collaborazione assume.

Un elemento distintivo è la rapidità della formazione del comune. In assenza di tempo per negoziazioni estese, gli individui costruiscono una base condivisa minima, sufficiente a sostenere l'azione. Questa base può essere fragile, ma anche altamente adattiva. La collaborazione procede per tentativi, con una continua ricalibrazione.

La fiducia, in questi contesti, assume una forma iniziale. Gli individui devono agire prima di avere evidenze sufficienti sull'affidabilità degli altri. Questo richiede una disponibilità a esporsi all'incertezza. La fiducia può consolidarsi rapidamente se l'interazione funziona, oppure ridursi altrettanto rapidamente in caso di disallineamenti.

Il conflitto, quando emerge, tende a essere gestito in modo immediato o bypassato. Non essendoci una struttura che lo contenga, può interrompere rapidamente l'azione oppure essere assorbito attraverso adattamenti locali. La gestione del conflitto è quindi più situazionale e meno formalizzata.

Un aspetto rilevante è la creatività. La collaborazione spontanea può generare soluzioni non previste, proprio perché non vincolata da schemi rigidi. L'interazione tra contributi diversi può produrre configurazioni nuove, difficilmente pianificabili in anticipo. Tuttavia, questa apertura comporta anche una maggiore variabilità degli esiti.

La durata è generalmente limitata. Queste forme di fare-insieme tendono a esaurirsi con la situazione che le ha generate. In alcuni casi, possono evolvere verso forme più stabili, dando origine a collaborazioni strutturate. In altri, restano episodi isolati.

Un elemento critico è la soglia di coordinazione. Poiché il comune è costruito rapidamente e su basi minime, piccoli disallineamenti possono avere effetti significativi. La capacità di assorbire variazioni è quindi fondamentale per la continuità dell'azione.

Infine, la collaborazione spontanea mette in evidenza il carattere emergente del fare-insieme. Mostra come la coordinazione possa nascere senza una struttura predefinita, a partire dall'interazione tra individui che condividono temporaneamente un orientamento. In questo senso, rappresenta una forma "pura" del fenomeno, in cui i processi psicologici appaiono in modo più diretto.

Il fare-insieme, in questa configurazione, non è organizzato né stabilizzato: è generato. Comprendere la collaborazione spontanea significa osservare il momento in cui l'azione condivisa prende forma, prima che venga consolidata in strutture più stabili. È in questo spazio che si rende visibile la capacità degli individui di costruire, anche in condizioni minime, una coordinazione sufficiente per agire insieme.

---

**PARTE VII – LIMITI PSICOLOGICI DEL FARE-  
INSIEME**

---

## 20 Fallimenti del fare-insieme

Il fare-insieme non conduce necessariamente a esiti efficaci o stabili. Esistono configurazioni in cui la coordinazione si interrompe, si deteriora o non riesce a emergere in modo sufficiente. Analizzare questi fallimenti non significa individuare deviazioni accidentali, ma osservare condizioni in cui gli elementi che sostengono l'azione condivisa non riescono a trovare una configurazione compatibile.

Un primo tipo di fallimento riguarda la mancata costruzione del comune. Gli individui agiscono nello stesso contesto, ma senza riuscire a stabilire una base condivisa sufficiente. Le azioni restano parallele più che coordinate. In questi casi, possono emergere sovrapposizioni, duplicazioni o vuoti operativi. Il fare-insieme non si struttura, pur in presenza di una co-presenza.

Un secondo tipo riguarda il disallineamento persistente. Il comune viene inizialmente costruito, ma le rappresentazioni divergono progressivamente senza essere rinegoziate. L'azione continua, ma diventa sempre più faticosa. Gli individui devono compensare continuamente le discrepanze, con un aumento del carico cognitivo e una riduzione della fluidità.

Un terzo tipo di fallimento è legato ai bisogni. Quando esigenze fondamentali — appartenenza, autonomia, riconoscimento, controllo — entrano in tensione senza trovare una regolazione, il fare-insieme si destabilizza. Questo può manifestarsi come conflitto aperto, ma anche come disinvestimento: riduzione dell'impegno, partecipazione formale priva di coinvolgimento reale.

Un elemento ricorrente è la perdita di fiducia. Quando gli individui non possono più fare affidamento sul comportamento altrui, la coordinazione richiede un livello di controllo elevato. Questo rende l'azione più lenta e meno sostenibile. In alcuni casi, la fiducia non viene sostituita da un controllo efficace, e il sistema perde coerenza.

La distribuzione della responsabilità può contribuire al fallimento. In presenza di ambiguità, ciascuno può attendere l'intervento altrui, generando inerzia. Al contrario, una concentrazione eccessiva della responsabilità può produrre sovraccarico e ridurre la partecipazione degli altri. In entrambi i casi, l'equilibrio necessario alla coordinazione viene meno.

Il fallimento può essere improvviso o graduale. In alcune situazioni, un evento critico interrompe l'azione in modo evidente. In altre, il deterioramento è progressivo: piccoli disallineamenti si accumulano, la qualità dell'interazione si riduce, fino a rendere il fare-insieme inefficace. Questo secondo tipo è spesso meno visibile, ma non meno rilevante.

Un aspetto importante è la difficoltà di attribuire le cause. Poiché il fare-insieme è un sistema interdipendente, il fallimento non può essere facilmente ricondotto a un singolo fattore. Le spiegazioni tendono a essere parziali: un errore operativo, un bisogno non soddisfatto, una comunicazione inefficace. In realtà, il fallimento emerge dall'interazione di più elementi.

Le reazioni al fallimento variano. In alcuni casi, gli individui cercano di ricostruire il comune, intervenendo sulle cause percepite. In altri, si orientano verso la semplificazione: riducono l'ambito dell'azione condivisa, tornando a forme più individuali. In altri ancora, si produce una cessazione del fare-insieme.

I bisogni influenzano queste reazioni. Un forte bisogno di controllo può portare a un aumento della regolazione esplicita; un bisogno di appartenenza può spingere a mantenere l'interazione anche in

condizioni subottimali; un bisogno di autonomia può favorire il ritiro. Queste risposte non sono necessariamente consapevoli, ma incidono sulla traiettoria del sistema.

È importante distinguere tra fallimento dell'azione e fallimento della relazione. Un fare-insieme può non raggiungere l'obiettivo, ma mantenere una coesione sufficiente; oppure può produrre un risultato, ma deteriorare la qualità della relazione. Queste due dimensioni non coincidono, e la loro distinzione permette una lettura più articolata.

Infine, il fallimento ha anche una funzione conoscitiva. Rende visibili limiti e condizioni del sistema che, in situazioni di successo, restano impliciti. Può quindi costituire una base per una riorganizzazione, se viene riconosciuto e analizzato. Tuttavia, questo esito non è garantito: richiede una disponibilità a mettere in discussione le rappresentazioni e le modalità operative.

Il fare-insieme non è quindi un processo che tende naturalmente al successo. È una configurazione che può stabilizzarsi o meno, a seconda della compatibilità tra i suoi elementi. Il fallimento non è un'eccezione, ma una possibilità costante, che contribuisce a definire i limiti e le condizioni di funzionamento dell'azione condivisa.

---

## 21 Condizioni di funzionamento

Se il fare-insieme può fallire in modi diversi, è possibile individuare, in modo complementare, alcune condizioni che ne rendono il funzionamento più probabile. Non si tratta di regole rigide né di fattori sufficienti in senso deterministico, ma di configurazioni che favoriscono la stabilità della coordinazione. Queste condizioni emergono dall'interazione tra processi cognitivi, rappresentazioni del comune e sistemi di bisogni.

Una prima condizione riguarda la compatibilità delle rappresentazioni del comune. Non è necessario che gli individui condividano una visione identica, ma è necessario che le loro rappresentazioni siano sufficientemente allineate rispetto all'azione in corso. Questa compatibilità riduce l'ambiguità e permette una coordinazione più fluida. Quando le divergenze esistono, la possibilità di esplicitarle e rinegoziarle diventa un elemento funzionale.

Una seconda condizione riguarda la regolazione dei bisogni. Il fare-insieme funziona quando i bisogni principali — appartenenza, autonomia, riconoscimento, controllo — trovano una configurazione non conflittuale. Questo non implica una soddisfazione completa, ma una compatibilità operativa. Quando un bisogno entra in tensione con gli altri senza possibilità di regolazione, la coordinazione tende a deteriorarsi.

Un terzo elemento è la qualità della percezione reciproca. Gli individui devono essere in grado di interpretare il comportamento altrui in modo sufficientemente accurato e flessibile. Errori sistematici di attribuzione o rigidità nelle aspettative riducono la capacità di adattamento. La disponibilità ad aggiornare le proprie rappresentazioni contribuisce alla stabilità del sistema.

La gestione dell'incertezza rappresenta un'altra condizione rilevante. Il fare-insieme implica sempre un certo grado di imprevedibilità. La capacità di tollerare questa incertezza, senza ricorrere a un controllo eccessivo o a un ritiro prematuro, favorisce la continuità dell'azione. Questo equilibrio tra controllo e fiducia è una componente centrale.

Un ulteriore aspetto è la flessibilità operativa. La possibilità di adattare ruoli, tempi e modalità in funzione delle variazioni del contesto permette al sistema di mantenersi funzionale anche in presenza di cambiamenti. Una rigidità eccessiva può compromettere la capacità di risposta; una flessibilità senza struttura può aumentare l'ambiguità.

La distribuzione della responsabilità deve essere sufficientemente chiara. Non necessariamente formalizzata in ogni dettaglio, ma percepita come comprensibile dai partecipanti. Una distribuzione ambigua può generare inerzia; una distribuzione eccessivamente concentrata può ridurre il coinvolgimento. L'equilibrio dipende dal contesto e dal tipo di compito.

La fiducia rappresenta una condizione trasversale. Una disposizione a considerare l'altro affidabile riduce il bisogno di controllo continuo e facilita la coordinazione. La fiducia non elimina la necessità di verifica, ma la rende meno pervasiva. La sua presenza contribuisce alla fluidità dell'azione.

Un elemento spesso sottovalutato è la capacità di gestione del disallineamento. Poiché le divergenze sono inevitabili, il funzionamento del fare-insieme dipende anche dalla possibilità di riconoscerle e di intervenire su di esse. Questa gestione può essere esplicita o implicita, ma deve essere sufficientemente efficace da impedire l'accumulo di tensioni.

Il tempo gioca un ruolo importante. La continuità dell'interazione permette la costruzione di pattern stabili, facilitando la previsione e l'allineamento. Tuttavia, la durata può anche consolidare dinamiche disfunzionali. Il funzionamento dipende quindi non solo dal tempo disponibile, ma da come viene utilizzato.

È importante sottolineare che queste condizioni non operano isolatamente. Il fare-insieme emerge da una configurazione complessiva in cui ciascun elemento interagisce con gli altri. Una buona compatibilità dei bisogni può compensare una minore chiarezza del comune; una forte fiducia può ridurre l'impatto di errori di percezione. Al contrario, la combinazione di più criticità può destabilizzare rapidamente il sistema.

Infine, il funzionamento non è uno stato stabile, ma un processo. Anche quando le condizioni sono favorevoli, il sistema richiede una regolazione continua. Le configurazioni cambiano, i bisogni si modificano, il contesto varia. Il fare-insieme funziona non perché raggiunge un equilibrio definitivo, ma perché è in grado di adattarsi mantenendo una compatibilità sufficiente tra i suoi elementi.

In questa prospettiva, le condizioni di funzionamento non definiscono un modello ideale, ma un insieme di vincoli e possibilità. Comprenderle significa riconoscere che l'azione condivisa è sempre situata, contingente e in parte indeterminata. La sua stabilità non deriva dall'assenza di variabilità, ma dalla capacità di integrarla entro limiti compatibili con l'azione.

---

## CONCLUSIONE

Il percorso sviluppato in questo saggio ha cercato di rendere osservabile il fare-insieme non come un dato evidente, ma come un processo complesso, articolato e intrinsecamente instabile. Ciò che, nella pratica quotidiana, appare spesso naturale o immediato, si rivela, a un'analisi più attenta, il risultato di una molteplicità di operazioni psicologiche che si intrecciano nel tempo.

Tre dimensioni hanno guidato l'intero percorso: l'azione, il comune e i bisogni. L'azione, intesa come comportamento orientato e regolato, rappresenta il livello di base. Il comune, come costruzione condivisa di riferimenti e aspettative, costituisce lo spazio relazionale in cui l'azione diventa coordinata. I bisogni, infine, introducono la dimensione motivazionale, orientando e modulando il modo in cui individui partecipano al processo.

Queste tre dimensioni non operano separatamente. Ogni atto di fare-insieme implica una configurazione specifica in cui rappresentazioni, percezioni e sistemi regolativi interni si influenzano reciprocamente. Il funzionamento dell'azione condivisa dipende dalla compatibilità, sempre parziale e temporanea, tra questi elementi.

Uno degli aspetti emersi con maggiore evidenza è il carattere processuale del fare-insieme. Nulla è completamente dato: il comune deve essere costruito e mantenuto, la coordinazione deve essere continuamente aggiornata, i bisogni devono essere regolati in relazione agli altri. Anche nelle situazioni più stabili, esiste sempre una quota di variabilità che richiede adattamento.

Allo stesso tempo, il fare-insieme non è un processo arbitrario. È vincolato da limiti cognitivi, da dinamiche relazionali e da configurazioni motivazionali. Questi vincoli non determinano un esito unico, ma definiscono uno spazio di possibilità all'interno del quale l'azione può svilupparsi. Comprendere questi vincoli significa riconoscere le condizioni che rendono possibile — o difficile — la coordinazione.

Un altro elemento rilevante è l'ambivalenza di molte dinamiche. Ciò che favorisce il funzionamento in alcune condizioni può ostacolarlo in altre. La fusione può facilitare la fluidità, ma ridurre la differenziazione; la struttura può aumentare la prevedibilità, ma limitare l'adattamento; la fiducia può sostenere l'azione, ma esporre al rischio. Il fare-insieme non si fonda su principi univoci, ma su equilibri variabili.

Il conflitto, il disallineamento e il fallimento non rappresentano deviazioni rispetto a un ideale di armonia, ma manifestazioni delle tensioni che attraversano ogni forma di azione condivisa. In alcuni casi, questi elementi compromettono la coordinazione; in altri, rendono visibili aspetti impliciti, permettendo una riorganizzazione. La loro presenza non è eliminabile, ma può essere compresa e, in parte, gestita.

Un punto centrale riguarda il rapporto tra individuo e collettivo. Il fare-insieme non annulla l'individualità, ma la riorganizza. L'individuo continua a operare come centro di percezione e di regolazione, ma lo fa in un contesto in cui gli altri costituiscono una componente strutturale dell'azione. Questo produce una forma di identità situata, che si modifica in funzione delle dinamiche dell'interazione.

È possibile trarre da questa analisi alcune implicazioni generali. In primo luogo, la qualità del fare-insieme non dipende esclusivamente da fattori esterni, come la struttura o il compito, ma anche da processi interni spesso impliciti. In secondo luogo, la stabilità dell'azione condivisa non è garantita,

ma deve essere continuamente costruita. In terzo luogo, la comprensione di queste dinamiche può rendere più leggibili situazioni che, altrimenti, appaiono opache o casuali.

Questo saggio non ha cercato di fornire modelli prescrittivi né soluzioni operative. Ha piuttosto tentato di articolare un campo di osservazione, mettendo in evidenza alcune strutture ricorrenti. Il fare-insieme resta un fenomeno aperto, che può assumere forme diverse a seconda dei contesti e degli individui coinvolti.

In ultima analisi, analizzare il fare-insieme significa confrontarsi con una dimensione fondamentale dell'esperienza umana: la necessità di agire con altri senza poter mai ridurre completamente l'incertezza che questo comporta. È in questo spazio — tra coordinazione e differenza, tra controllo e imprevedibilità, tra bisogno individuale e costruzione del comune — che prende forma l'azione condivisa.

Rendere questo spazio più leggibile non lo rende meno complesso, ma può permettere di abitarlo con una maggiore consapevolezza.

---

## APPENDICE - Schemi concettuali e sviluppi possibili

I capitoli precedenti hanno descritto il fare-insieme come un sistema dinamico composto da più dimensioni interdipendenti. Questa appendice ha una funzione diversa: non introduce nuovi contenuti, ma tenta di rendere più sintetica e operativa la struttura concettuale emersa, proponendo alcune schematizzazioni e possibili linee di sviluppo.

Una prima sintesi riguarda i tre assi principali del saggio:

- **Azione:** processi di intenzione, attenzione, coordinazione e regolazione
- **Comune:** rappresentazioni condivise, esplicite o implicite, che rendono possibile l'interazione
- **Bisogni:** sistemi regolativi che orientano la percezione e il comportamento

Questi tre assi possono essere rappresentati come un sistema interdipendente: nessuno di essi opera in modo isolato, e ogni variazione in uno produce effetti sugli altri. Il fare-insieme emerge quando si stabilisce una configurazione sufficientemente compatibile tra questi elementi.

Un secondo schema utile riguarda le principali dimensioni di regolazione:

- **Allineamento vs disallineamento** (nelle rappresentazioni del comune)
- **Fluidità vs regolazione esplicita** (nelle modalità di coordinazione)
- **Fusione vs differenziazione** (nel rapporto tra individuo e collettivo)
- **Fiducia vs controllo** (nella gestione dell'incertezza)

Queste coppie non rappresentano opposizioni rigide, ma polarità tra cui il sistema si muove. Il funzionamento del fare-insieme dipende dalla capacità di modulare la posizione lungo queste dimensioni, in funzione del contesto.

Un terzo schema riguarda i bisogni principali e le loro possibili interazioni:

- **Appartenenza** → favorisce l'allineamento e la coesione
- **Autonomia** → introduce differenziazione e variazione
- **Riconoscimento** → orienta la visibilità e la partecipazione
- **Controllo** → struttura la prevedibilità e la regolazione

Questi bisogni possono essere compatibili o entrare in tensione. Il fare-insieme si stabilizza quando le loro interazioni producono una configurazione non conflittuale, almeno sul piano operativo.

Un ulteriore elemento sintetico riguarda le fasi del processo:

1. **Emergenza** – costruzione iniziale del comune
2. **Stabilizzazione** – consolidamento di pattern di coordinazione
3. **Variazione** – introduzione di cambiamenti o disallineamenti
4. **Riorganizzazione** – adattamento o ridefinizione del comune

Queste fasi non sono lineari né sempre distinguibili, ma offrono una possibile lettura temporale del fare-insieme.

Accanto a queste sintesi, è possibile indicare alcune direzioni di sviluppo:

- **Analisi differenziale:** esplorare come il fare-insieme varia in funzione di caratteristiche individuali (stili cognitivi, soglie di tolleranza, configurazioni di bisogni)
- **Contesti specifici:** approfondire ambiti particolari (educazione, lavoro creativo, ambienti digitali) per osservare come le dinamiche si declinano in situazioni concrete
- **Dimensione temporale:** studiare come le configurazioni si evolvono nel lungo periodo, distinguendo tra stabilizzazione e rigidificazione
- **Intervento:** valutare in che misura sia possibile modificare alcune dinamiche, non attraverso prescrizioni normative, ma attraverso una maggiore consapevolezza dei processi

Un ultimo punto riguarda il limite delle schematizzazioni. I modelli proposti hanno una funzione orientativa, ma non esauriscono la complessità del fenomeno. Il fare-insieme resta un processo situato, che assume forme diverse a seconda delle condizioni specifiche.

Questa appendice non chiude il discorso, ma lo riapre in forma sintetica. Gli schemi possono essere utilizzati come strumenti di lettura, non come strutture definitive. La loro utilità dipende dalla capacità di adattarli ai contesti concreti, mantenendo aperta la possibilità di revisione.

In questo senso, il fare-insieme può essere considerato non solo un oggetto di analisi, ma anche un campo di esplorazione. Le configurazioni che lo rendono possibile non sono fisse, ma emergono e si trasformano nel tempo. Comprenderle significa disporre di strumenti per osservare questa trasformazione, senza pretendere di esaurirla.

oOo