

**PSICOLOGIA  
DI GRUPPO**  
**Modelli e itinerari  
per la formazione**

**Guido Contessa**

Collana  
IL MESTIERE DEL FORMATORE

**MF**



edizioni  
**ARCIPELAGO**



edizioni  
**ARCIPELAGO**



## IL MESTIERE DEL FORMATORE

Collana promossa da ARIPS, ReNaFoP e CoCeFS  
diretta da Maria Vittoria Sardella

Questa collana è promossa da ARIPS–Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali, che dal 1978 opera per lo sviluppo delle competenze umane. Ma è anche promossa dal Registro Nazionale Formatori Professionisti (ReNaFoP) e dal Comitato Certificazione Formatori Skills (CoCeFS): due iniziative nate nel 1998 per la qualificazione dei formatori.

La Formazione è una pratica cruciale per la transizione dalla Modernità industriale all'Immaterialesimo del XXI secolo. Milioni di uomini, gruppi e organizzazioni si trovano nella necessità di modificare e sviluppare le loro competenze per fronteggiare un passaggio epocale e la Formazione è il primo soddisfattore di questa necessità. I formatori sono dunque gli operatori centrali di quest'epoca: potenzialmente coloro che possono stimolare la "rivoluzione della luce", come i tessitori guidarono la rivoluzione industriale, i cittadini borghesi la rivoluzione francese, i tipografi la rivoluzione americana, gli operai quella russa. Osservare da vicino e offrire strumenti, teorici e pratici, alla professione del Formatore significa analizzare e stimolare un cruciale elemento di catalisi della transizione fra due epoche.

La Collana presenterà testi teorici e metodologici, ma anche strumenti tecnici, perché quella del Formatore non è solo una professione tecnica, ma non è neppure un lavoro meramente intellettuale. Ad oggi, la formazione italiana soffre di tre limiti. Una minoranza di formatori produce pensieri, ma trascura la tecnica. Un'altra porzione si concentra sulla tecnica, come se questa potesse sostituire il pensiero. Una larga maggioranza fa una formazione "pratica e casuale", evitando i processi culturali e le raffinatezze metodologiche. I libri che saranno pubblicati cercheranno di stimolare i lettori a qualificare le loro prestazioni, alla ricerca di un equilibrio fra teoria, metodo e tecnica, senza dimenticare che, al di sopra di ogni cosa, la formazione deve essere utile e produrre risultati.

Ulteriori informazioni: [www.arips.com](http://www.arips.com)

**Collana: Il mestiere del formatore**

Guido Contessa  
PSICOLOGIA DI GRUPPO  
Modelli e itinerari per la formazione

© Copyright 2020 Edizioni Arcipelago

[www.edarcipelago.com](http://www.edarcipelago.com)

Via Brescia, 6, 25080 Molinetto di Mazzano - BS

Prima edizione su carta 1999 – La Scuola Ed. - BS

Prima edizione elettronica ottobre 2020

a cura di [Edizioni Arcipelago](http://www.edarcipelago.com)

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica, riproduzione e adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

## **SUGGERIMENTI PER LA STAMPA**

Per stampare il presente volume si consiglia di procedere come segue:

- attivare la finestra di stampa

- alla voce "Pagine per foglio" scegliere "2 pagine".

In tal modo si otterrà un formato molto simile a quello dei volumi cartacei della collana "Il Mestiere del formatore"; allo stesso tempo si ottimizzerà il consumo di carta e di inchiostro in rapporto alle impostazioni che le pagine hanno nella versione elettronica.

Guido Contessa

**PSICOLOGIA  
DI GRUPPO**  
MODELLI E ITINERARI  
PER LA FORMAZIONE

# INDICE

## *9. Presentazione*

### **12. Capitolo 1 – CHE COS’E’ UN GRUPPO: DEFINIZIONE E MODELLI**

- 12. -1- I modelli per tipo di sviluppo
- 14. -2- I modelli a spirale
- 16. -3- I modelli ciclici
- 17. -4- I modelli corporei
- 18. -5- I modelli caratterizzati dalla tecnica
- 19. -6- I modelli caratterizzati dall’approccio teorico
- 20. -7- I modelli metaforici
- 20. -8- Kurt Lewin: il “padre” dei gruppi
- 23. -9- La sincretica via italiana
- 24. -10- Gli elementi discriminanti fra i modelli

### **26. Capitolo 2 – IL GRUPPO COME ORGANISMO: FISIOLOGIA**

- 28. -1- La struttura del piccolo gruppo
- 36. -2- I processi di gruppo
- 46. -3- Le dinamiche di gruppo

### **51. Capitolo 3 – IL GRUPPO COME ORGANISMO: DIFESE E DISFUNZIONI**

- 55. -1- Fusione
- 56. -2- Separazione/distinzione
- 57. -3- Dipendenza
- 58. -4- Cristallizzazione
- 59. -5- Astrazione
- 60. -6- Personalizzazione
- 61. -7- Efficientismo
- 62. -8- sottrazione

### **64. Capitolo 4 – IL GRUPPO DI LAVORO**

- 65. -1- Ordine del Giorno e Ordine della Notte

- 67. -2- Compito futuro e soddisfazione presente
- 69. -3- Gruppo di lavoro e organizzazione
- 73. -4- La procedura decisionale

#### **77. Capitolo 5 – IL GRUPPO DI APPENDIMENTO**

- 77. -1- Apprendimento come cambiamento
- 81. -2- Le fasi dell'apprendimento
- 83. -3- Le difese più comuni verso l'apprendimento
- 85. -4- La funzione del gruppo nel processo di apprendimento
- 87. -5- Apprendere contenuti, metodi, abilità e skills

#### **93. Capitolo 6 – IL GRUPPO COME DISPOSITIVO**

- 95. -1- Bagaglio genetico, concepimento e nascita
- 102-2- Il contratto
- 106-3- Il tempo: durata e frequenza
- 110-4- Lo spazio fisico e umano
- 112-5- Le regole prefissate
- 116-6- L'evaluation

#### **120 Capitolo 7 – LE TECNICHE DI INTERVENTO NEI GRUPPI**

- 123-1- La classificazione per grado di strutturazione:  
le tecniche di intervento diretto o non strutturato
- 135-2- La classificazione per livello di strutturazione:  
le tecniche strutturate
- 149-3- La classificazione per focus:  
le tecniche etero-centrate
- 150-4- La classificazione per focus:  
le tecniche auto-centrate
- 152-5- La classificazione per finalità: le tecniche direttive
- 153-6- La classificazione per finalità: le tecniche attive
- 154-7- La classificazione per finalità: le tecniche riflessive
- 155-8- La classificazione per obiettivi: le tecniche diagnostiche
- 157-9- La classificazione per obiettivi: le tecniche illuminanti
- 159-10- La classificazione per obiettivi:  
le tecniche accelerative
- 160-11- La classificazione per obiettivi:  
le tecniche addestrative
- 161-12- La classificazione per linguaggio:  
le tecniche verbali e non verbali
- 161-13- La classificazione per bersaglio:

- le tecniche cognitive, emotive, strumentali
- 162-14-** La classificazione per funzione: le tecniche stimolative interpretative, supportive e provocatorie
- 162-15-** La classificazione per riferimento:  
le tecniche individuali, gruppali, sociali
- 163-16-** Mixing e applicazione delle tecniche

**166** Capitolo 8 – **RUOLO E STILI DELL’OPERATORE DI GRUPPO**

- 166-1-** L’operatore come terzo
- 167-2-** L’operatore come ruolo codificato
- 170-3-** Le diverse funzioni dell’operatore
- 174-4-** L’operatore come autorità
- 176-5-** Lo stile dell’operatore di gruppo

**178.** *Bibliografia*

## **Presentazione**

Da venticinque anni opero come formatore di gruppo. La mia carriera professionale è cominciata dopo una esperienza formativa in un piccolo gruppo autocentrato, alla fine della quale ho deciso che avrei fatto lo stesso lavoro del formatore che aveva condotto quel gruppo. Mi ero avvicinato ai piccoli gruppi dopo la lettura, molto casuale, di un famoso testo di Enzo Spaltro<sup>1</sup>, che si può considerare il fondatore della psicosociologia italiana. La lettura era stata affascinante, ma l'esperienza fu sconvolgente.

L'idea di imparare da una esperienza di gruppo, condotta da un formatore che sembrava non fare quasi nulla, priva di contenuti formali e basata soltanto sulle relazioni, andava contro venti anni di formazione scolastica. Venti anni passati in una scuola che mi aveva abituato a considerare l'apprendimento un fatto individuale e una questione di nozioni; mi aveva addestrato alla dipendenza, alla passività, all'idea di un sapere esterno da apprendere. Ora mi si proponeva un apprendimento come esperienza collettiva, fondato sull'interdipendenza e sull'idea di un sapere interno da scoprire e di un sapere esterno da costruire insieme agli altri.

In verità avevo scoperto il gruppo molto prima. Nell'infanzia, quando avevo attraversato fortissime emozioni imitando i ragazzi della via Paal. Poi nell'adolescenza, quando al liceo feci l'esperienza bruciante della sintesi fra piccolo gruppo amicale e vita associativa. Poi ancora all'Università del pre-Sessantotto, quando politica e gruppo erano un sinonimo. Ed infine durante le prime esperienze di lavoro: precario, autonomo, eccentrico magari, ma sempre rigorosamente di gruppo. Decine di gruppi mi avevano impegnato, appassionato, anche travolto con esperienze emotive e razionali ricchissime, ma era difficile sottrarsi alla sensazione di mistero, di impotenza e di ingovernabilità che mi veniva da ogni gruppo. Ogni esperienza, anche la più faticosa, sembrava arricchirmi ma non capivo in cosa né come. I primi venti anni della mia vita di gruppo sono però serviti a farmi avere tre concezioni emotivamente radicate,

---

<sup>1</sup> Spaltro E. *Gruppi e cambiamento* Etaslibri, Milano, 1979

quanto scientificamente infondate:

1. il gruppo è la vita e viceversa
2. l'io e il gruppo non sono due cose ma una sola
3. non esiste strumento per il cambiamento di sé e del mondo, più potente di un piccolo gruppo.

Questa filosofia primitiva e intuitiva, portò la conseguenza inevitabile che trovare risposte sui misteri del gruppo sarebbe stata la stessa cosa che trovare risposte sulla vita e su di me, e imparare a “tenere il timone in un gruppo” mi avrebbe consentito di farlo anche nella mia vita.

Per questo, la prima esperienza di gruppo autocentrato mi folgorò. A ventisei anni, appena laureato, dopo più di venti anni di studio, mi sembrò di trovare le prime risposte alla mia esistenza e di intravedere la strada per governarla, finalmente.

Sono passati quasi 28 anni da quella prima esperienza di T-Group. Anni passati quasi sempre in piccoli gruppi amicali, di lavoro, di studio, politici, creativi che ho vissuto col doppio registro del coinvolgimento emotivo e dell'osservazione scientifica. Le domande sulla vita e su me stesso sono aumentate, invece di diminuire. La sensazione di sovranità sulla mia vita è cresciuta, ma non più della mia capacità di accettare il destino. Eppure non ho perso la certezza di fondo, iniziata mezzo secolo fa: nel gruppo è sepolta la risposta a tutti i misteri e nel gruppo è nascosta la pietra filosofale della felicità.

Il libro è dedicato al gruppo dell'ARIPS<sup>2</sup>, che mi vede partner dalla sua nascita, cioè da 20 anni esatti. Questo gruppo è stato ed è la mia appartenenza principale per lo studio, la ricerca e la sperimentazione nei gruppi, ma anche lo spazio decisivo della mia personale crescita, psicologica e culturale. Devo all'ARIPS gran parte della mia sicurezza e identità personale, molte delle mie idee e la maggior parte dei contenuti di questo libro. ARIPS è un gruppo, diverso dalla semplice somma delle sue parti, ma non per questo i suoi membri, attuali e passati, hanno meno valore. Margherita Sberna e Maria Vittoria Sardella sono le mie ancore di

---

<sup>2</sup> L'Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali - ARIPS con sede centrale a Mazzano (BS), fondata nel 1978, senza scopi di lucro per studiare, sperimentare e intervenire nelle aggregazioni umane.

sicurezza. La loro presenza mi fa sentire invincibile. Ignazio Drudi è il mio Archimede Pitagorico, lo scienziato che potrebbe risolvermi ogni problema. Ferruccio Cavallin è la mia levità perduta. Alberto Raviola e Cristina Bertazzoni, sono il futuro sul quale scommetto. Le centinaia di allievi, colleghi, ospiti, clienti ed utenti che sono passati dall'ARIPS sono la memoria che mi riscaldierà per sempre. Ciò che ho scritto di meglio nelle pagine che seguono, è stato tutto vissuto e pensato all'ARIPS. Sono mie solo le cose minori e le lacune.

Questo libro è il tentativo di fare una sintesi delle esperienze e delle riflessioni, degli studi e delle pratiche che ho condotto nei piccoli gruppi, come membro, conduttore, gregario, coordinatore, leader, formatore, tutor, vittima sacrificale, supervisore, antagonista, consulente (cioè in quasi tutti i ruoli possibili) per l'esatta metà del XX secolo.

Se la sua lettura darà a un solo giovane la stessa esaltazione e la stessa consolazione che i gruppi hanno dato a me, la fatica di scriverlo non sarà sprecata.

Guido Contessa, agosto 1998

## *Capitolo 1*

### *Cos'è un gruppo: definizioni e modelli*

La letteratura sui gruppi è sterminata. Il gruppo è oggetto di studio in sociologia, in antropologia, in matematica, in fisica, e soprattutto in psicologia. Cercare una sintesi fra le migliaia di approcci è impresa impossibile. In questo capitolo cercheremo di presentare alcune grandi categorie di modelli di matrice psicologica. Tenendo presente che i modelli sono una riduzione arbitraria ad una o più variabili, non più vere di altre trascurate. E i vari raggruppamenti sono fatti a posteriori, per classificare. Gli autori di ogni modello raramente si incasellano esplicitamente in una o altra categoria. Vale qui la vecchia storiella sufi dei tre ciechi che toccano parti diverse di uno stesso elefante: il primo pensa che sia un tappeto, il secondo un tubo flessibile, il terzo un pilastro.

#### *1.1. I modelli per tipo di sviluppo.*

La prima grande divisione si può fare fra i modelli differenti per la loro concezione dello sviluppo.

##### *1.1.1. I modelli lineari.*

Un grande raggruppamento comprende tutti i modelli che possiamo definire progressivi, lineari o evolutivi. In essi il gruppo è concepito come un sistema che si evolve dall'informale al formale, dallo stato magmatico a quello strutturato, da una fase infantile ad una adulta. E' una concezione sviluppata dalla cultura industriale, pregna di ottimismo illuministico verso il progresso e lo sviluppo, e applicata come paradigma ai gruppi di lavoro e produzione. Ma è anche una visione coerente con molte teorie sullo sviluppo individuale, considerato in progressione dalla nascita alla maturità. Un limite di questo modello è di non spiegare come mai molti gruppi non seguono le fasi indicate, o le seguono per periodi molto diversi fra loro. Un altro limite è quello di sottintendere un "bene", cioè lo sviluppo fino alla fase finale, ed un "male", cioè ogni ritardo, arresto o regressione. Come se il

prodotto finale, fosse più importante del processo. Ovviamente l'attenzione maggiore è sul futuro, come tempo del destino evolutivo del gruppo, che influenza il presente. Questa concezione mostra la sua origine produttivistica e risulta accettabile nel contesto lavorativo, ma può essere discutibile in contesti come quello amicale, scolastico, sociale o terapeutico. La linearità viene da numerosi autori suddivisa in fasi da 3 a 15, a seconda del livello di definizione prescelto. Possiamo segnalare due modelli appartenenti a questa classe: quello di W.Schutz e quello di B.Tuckman.

#### *1.1.1.1. W.Schutz<sup>3</sup>*

Questo autore, che pensa soprattutto ai gruppi di crescita, di formazione e di terapia, segnala uno sviluppo in 3 fasi. La prima è quella che vede il movimento fra inclusione ed esclusione, dentro-fuori. In questa fase ogni membro è dominato da due sentimenti contrastanti: il timore di essere escluso e il desiderio di essere incluso. Ognuno si domanda se vale la pena, se gli altri gli piacciono o se piace agli altri. Questa fase alimenta lo spettro della possibile non accettazione, e ciascuno può reagire alla paura di non essere gradevole con comportamenti iper o ipo-sociali. L'iper sociale è il tipo che per essere accettato si sbraccia, si rende utile fino al servilismo, accetta ogni cosa dal gruppo. L'ipo-sociale invece "non si dà", sta sulle sue, si mostra lontano. Entrambi sono mossi dalla paura di essere respinti, perché hanno una bassa auto-stima. Funzionale a questa fase è il comportamento ben socializzato, tipico di chi, avendo una realistica stima di sé, accetta come normale l'ipotesi di essere respinto, anche se gode quando è accettato.

La seconda fase è quella che Schutz chiama del "controllo", nella quale il gruppo oscilla intorno al problema del potere: chi comanda e chi ubbidisce, chi sta sopra e chi sta sotto. E' una fase a rischio di rottura, nella quale il tema centrale è l'autorità, la competenza, la responsabilità. Qui entrano in gioco impotenza ed onnipotenza, con comportamenti disfunzionali che sono di iper-controllo o delega totale. In entrambi i casi questa fase agita il problema della sicurezza e della libertà responsabile. Chi teme di non possedere un'adeguata sicurezza o libertà cerca di controllare tutto e comandare in ogni situazione (iper-controllo); oppure delega ogni potere e si astiene da ogni responsabilità (ipo-controllo). Il comportamento funzionale al superamento di questa fase, è quello di chi è capace di stare

---

<sup>3</sup> Cfr. Schutz W. "GRUPPI DI INCONTRO", Celuc, Milano,....

sia sopra che sotto, si prende le responsabilità o le condivide quando è il caso, sa dirigere ma anche seguire gli altri.

Se la seconda fase viene superata senza la frantumazione del gruppo, esso perviene alla terza, che concerne la intimità e la coesione. In questa fase il gruppo oscilla fra vicino o lontano, caldo o freddo, profondità o superficialità. E' in gioco il grado di coesione del gruppo ed ogni membro si comporta in base al suo livello di amore di sé. Chi si sente amabile e accetta senza drammi di essere amato da alcuni e non da altri, sorregge questa fase del gruppo. Chi ha paura di non essere degno d'amore, si comporta in modo iper-affettivo (smancerie, contatti fisici, richieste d'aiuto, seduzione) o in modi ipo-affettivo (freddo, distaccato, respingente, centrifugo). La curva inclusione, controllo, intimità si conclude in genere con la fine del gruppo.

#### *1.1.1.2. B.Tuckman<sup>4</sup>*

Questo autore presenta un modello a quattro stadi che può considerarsi il più famoso fra quelli lineari. I quattro stadi sono: formazione, tempesta, regolazione, performance. La prima fase implica un movimento di esplorazione fra i membri, di "annusamento", di sperimentazione dei comportamenti. La seconda fase viene chiamata "tempesta" perché il clima è più emotivo. Il gruppo presenta conflitti, scoppi, competizioni, confronti, dissensi tesi a stabilire la gerarchia di potere fra i membri. La terza fase è quella della coesione regolata. La confidenza fra i membri è maggiore, la vita del gruppo è ordinata da norme condivise, il potere è distribuito in modo accettabile per tutti. La quarta ed ultima fase è quella della performance, cioè della realizzazione del compito per cui il gruppo è nato.

#### *1.1.2. I modelli a spirale.*

Questi modelli concepiscono il gruppo come un sistema che non si muove in avanti, ma semmai in basso, a spirale. Col tempo non aumenta la efficienza del gruppo, ma forse la sua coscienza. Le fasi del gruppo si sviluppano in circolo e in profondità. Questa classe di modelli trova la sua ispirazione nel pensiero europeo, nella tradizione psicoanalitica, nei gruppi non centrati sulla performance. Il limite principale di molti (con alcune eccezioni) di questi modelli, risiede nella maggiore attenzione data ai

---

<sup>4</sup> Tuckman.B.W. "DEVELOPMENTAL SEQUENCE IN SMALL GROUP", Psychological Bulletin, 1965, 63, 384-399.

singoli membri, piuttosto che al gruppo come insieme. La centratura primaria è sul passato, invece che sul presente o sul futuro. L'accentuazione è più sul lavoro dei singoli "in" gruppo, che sul lavoro "di" gruppo. Fra i modelli a spirale possiamo annoverare Bion, Foulkes, Rioch, Ezriel, Slavson, Slater, Whitaker nel mondo anglosassone; mentre per la cultura francese, citiamo Enriquez, Anzieu, Kaes, Lapassade e Pâges.

#### *1.1.2.1.W.Bion<sup>5</sup>.*

Il modello di questo autore è il più famoso della famiglia. La sua osservazione dei gruppi è iniziata con gli operatori sanitari ed i pazienti di un reparto psichiatrico inglese, per reduci della Seconda Guerra Mondiale. Malgrado l'origine del lavoro bioniano sia dunque ascrivibile alla psicologia organizzativa o del lavoro, il suo sviluppo è avvenuto quasi esclusivamente nel campo psicoterapeutico. Per Bion, ogni gruppo ha due nature: una che lavora, ed una che si arresta su "assunti basilici". Il gruppo che lavora è continuamente esposto al gruppo che si comporta come se la sua vita e la sua crescita dipendessero da questi assunti di base. I quali sono sentimenti repressi, impliciti, non manifesti, inconsapevoli. Gli assunti basilici sono da Bion raggruppati in tre categorie. Una comprende i comportamenti di "dipendenza" dal leader del gruppo o dall'operatore che lo conduce, i quali sono considerati i soli in grado di dare sicurezza, protezione ed aiuto. Se l'assunto "dipendenza" non trova soddisfazione, ne derivano sentimenti di frustrazione e ostilità. Un altro assunto basilico è quello che Bion chiama "lotta-fuga": fuga dal compito e lotta interna. Un terzo tipo di assunto di base è definito "accoppiamento": le relazioni fra due membri sono viste come generative di un "messia" che risolverà i problemi per il gruppo. Gli assunti di base sono il regno della fantasia o dell'allucinazione, e ogni membro del gruppo collude con uno a l'altro di questi assunti basilici in tempi diversi.

---

<sup>5</sup> Bion W. "ESPERIENZE NEI GRUPPI", Armando, Roma, 1971

<b>Tav.1-Sinottico dei principali modelli lineari e a spirale</b>				
<b>Autori</b>	<b>Fasi, livelli, processi, dinamiche</b>			
Tuckman	Formazione	Tempesta	Regolazione	Performance
Bennis , e Shepard	Dipendenza	Controdipendenza	Risoluzione	Interdipendenza
Schutz	Inclusione	Controllo	Intimità	
Bion	Dipendenza	Lotta-Fuga	Accoppiamento	Lavoro
Gibb	Accettazione	Informazioni	Norme e obiettivi	Controllo
Yalom	Orientamento	Conflitto	Coesione	
Kormansky e Mozenter	Scoperta	Conflitto	Cooperazione	Produttività
Francis e Young	Prova	Lotta	Organizzazione	Vicinanza matura
Jones	Dipendenza	Conflitto	Coesione	Interdipendenza
Woodcock	Pre-sviluppo	Sperimentazione	Consolidamento	Maturità

### *1.1.3. I modelli ciclici*

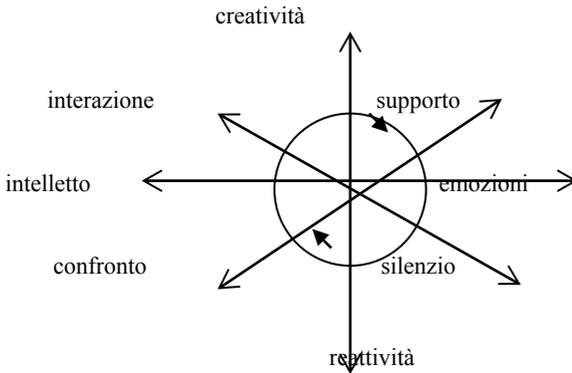
I modelli ciclici sono quelli che concepiscono la vita del gruppo come una serie di fasi continue e persistenti, come i movimenti della luna, delle maree, e delle stagioni. Il gruppo presenta cicli permanenti o pendolari infiniti. Il tempo dei modelli ciclici è l'eterno presente, che esprime la ispirazione dalla filosofia orientale Zen e Tao. Questi modelli prediligono una concezione del gruppo come sfondo o contesto del cambiamento individuale. L'autore più celebre che potremmo inserire in questa classe, solo per qualche aspetto, è Kurt Lewin, di cui parleremo a parte. Esempio di questa classe è il modello proposto da Anthony G.Banet jr.

---

<sup>6</sup> A questo autore si deve l'ispirazione per la tassonomia basata sullo sviluppo che presentiamo. Cfr. Banet A.G.jr "YIN/YANG:A PERSPECTIVE ON THEORIES OF GROUP

### 1.1.3.1. A.G.Banet jr.<sup>6</sup>

Questo autore si ispira chiaramente alla filosofia taoista, che vede l'unità, la totalità come un flusso di esperienza nel quale si intrecciano un principio ricettivo (yin) ed un principio attivo (yang). La vita del gruppo è una continua dialettica fra i due principi, la cui interazione produce le otto posizioni basiche sulle quali ruota ciclicamente l'asse dei comportamenti.



Le otto posizioni basiche possono mescolarsi fino a 64 diverse configurazioni comportamentali. Ognuna di queste si presenta ciclicamente secondo un movimento pendolare. Il gruppo si può metaforizzare come caleidoscopio, la cui forma cambia di continuo sia pure all'interno di un numero finito di possibilità.

### 1.2. I modelli corporei

In un celebre volume A.A.Shutzenberger e M.J.Sauret<sup>7</sup> hanno presentato una grande quantità di modelli di gruppo, basati sull'enfasi data alla dimensione corporea. Oggi la diffusione di questi tipi di gruppo è limitata alla psicoterapia o alla psicomotricità, ma qualche loro acquisizione e tecnica ricadono anche sui gruppi di formazione e di lavoro. L'idea principale è quella di mettere sotto la lente dell'osservazione i corpi presenti

---

DEVELOPMENT in The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators, UA, San Diego, CAL, 1976

<sup>7</sup> Shutzenberger A.A., Sauret M.J. "IL CORPO E IL GRUPPO", Astrolabio, Roma, 1978

in un gruppo, e le interazioni non verbali più che le interazioni verbali. Questa grande categoria si ispira soprattutto all'eredità di W.Reich, prosegue con la bio-energetica di A.Lowen, la tecnica di Ida Rolf, e giunge fino ad oggi con la proliferazione delle pratiche Zen o New Age. La concezione relativa allo sviluppo del gruppo, la teoria di riferimento, le tecniche di intervento possono cambiare, ma ciò che fa appartenere questi modelli alla stessa classe è la centralità del corpo. Naturalmente, questo carattere spinge tali tipi di gruppo nel ruolo prevalente di contesto dei corpi singoli.

### *1.3. I modelli caratterizzati dalla tecnica.*

Possiamo classificare molti modelli nella categoria definita dalla tecnica di intervento usata dal conduttore, o dalla attività principale che impegna i membri. In questa categoria inseriamo, fra gli altri, i gruppi di psicodramma, i gruppi di auto-aiuto, i gruppi di analisi immaginativa, i gruppi di simulazione, i gruppi di problem solving. Il panorama è vastissimo perché si basa su tecniche o attività la cui proliferazione è enorme e sempre in movimento. I gruppi di psicodramma (sia moreniano, analitico o triadico)<sup>8</sup> sono gruppi caratterizzati dal fatto di coinvolgere i partecipanti in una attività drammatica, teatrale, di messa in scena spontanea. Ciò che viene drammatizzato è un vissuto, un ricordo, una esperienza significativa del singolo partecipante. Il gruppo collabora alla messa in scena fornendo l'ambientazione fisica o emotiva e gli attori di contorno. La teatralizzazione, se ben guidata, può produrre catarsi e cambiamenti nel singolo. Questi gruppi sono classificati qui nella categoria definita dalla tecnica, perché in realtà non si distinguono per specifiche teorie o concezioni del gruppo. Un gruppo di psicodramma può essere concepito come lineare o circolare, può essere letto con un paradigma psicoanalitico o corporeo, può essere gestito con un approccio rogersiano o gestaltico.

I gruppi di auto-aiuto<sup>9</sup> sono gruppi che raccolgono persone portatrici di uno stesso problema o disagio personale. I gruppi synanon aggregavano tossicodipendenti, e da essi è disceso il movimento delle comunità terapeutiche per questi pazienti. I gruppi di alcolisti, siano Alcolisti Anonimi o gruppi alla Hudolin, raccolgono persone con il problema della dipendenza da alcool. I gruppi Weight Watchers aggregano soggetti in

---

<sup>8</sup> v. nota precedente

<sup>9</sup> Noventa A., Nava R., Oliva F. "SELF-HELP", Ega, Torino, 1990

sovrappeso. Esistono in questa categoria migliaia di tipi di gruppo, con diversi approcci, metodi e specificità, ma il carattere comune della classe è la tecnica dell'aiutarsi l'un l'altro.

Altra tecnica che appartiene a questa categoria è quella che deriva dalle libere associazioni freudiane, per passare dall'Analisi Immaginativa di Assagioli<sup>10</sup> alle fantasie guidate, dalla rêve éveillé fino alle tecniche di creatività, ispirate alla sinettica di Gordon<sup>11</sup>. Si tratta di un lavoro basato sulle fantasie, i sogni ad occhi aperti, la induzione di immagini mentali, che poi costituiscono materiale di riflessione e intervento. La famiglia delle tecniche di simulazione è molto ampia. Gruppi di role-playing, drammatizzazione, sociodramma; laboratori di giochi psicologici, sui climi organizzativi, o di tipo fantasy: ciò che accomuna questi tipi di gruppo è la esperienza del "come se". Essi si fondano sulla tecnica di rappresentazione di un fatto, una situazione, o una storia che non provengono dal mondo interno dei partecipanti, come nello psicodramma, ma dalla realtà esterna al gruppo. Il gruppo sperimenta ruoli professionali, o situazioni inventate cui deve reagire, o fatti critici che mette in scena. Il risultato ricercato non è la catarsi, ma più spesso l'addestramento. I gruppi di simulazione sono palestre di apprendimento, per la comprensione di certi fenomeni o per l'acquisizione di comportamenti funzionali al ruolo sociale o professionale. I gruppi di problem-solving sono gruppi impegnati nella soluzione di problemi, a scopo di apprendimento. Mentre nei gruppi di simulazione l'apprendimento avviene per esperienza vissuta, nei gruppi di problem-solving l'apprendimento avviene per riflessione e confronto.

#### *1.4. I modelli caratterizzati dall'approccio teorico.*

Questa classe è caratterizzata da elementi semantici o di contesto. Si tratta di modelli di gruppo che vengono letti o condotti secondo un particolare approccio teorico: citiamo fra i tanti quello rogersiano, della Gestalt therapy, di Analisi Transazionale, di Programmazione Neurolinguistica. Non è questa la sede per addentrarsi nella infinita varietà di modelli di questa classe, che si caratterizzano per l'autore di riferimento generale, per il particolare impianto semantico o per l'accentuazione di alcuni aspetti teorici su altri. Non si tratta tanto di diversi modi di intendere il gruppo, ma

---

<sup>10</sup> Assagioli R., "PRINCIPI E METODI DELLA PSICOSINTESI TERAPEUTICA", Astrolabio, Roma, 1973

<sup>11</sup> Gordon W.J.J. "SYNETICS", Harper and Row, New York, 1961

di diversi approcci di concepire, stimolare o solo raccontare le dinamiche psicologiche individuali o “in” gruppo.

### *1.5. I modelli metaforici*

Possiamo inserire in questa classe, fra i tanti, alcuni importanti modelli espressi essenzialmente in modo metaforico, ciascuno dei quali sottolinea un aspetto particolare del piccolo gruppo.

- Il gruppo come “sala degli specchi” è la felice metafora offerta da J.Moreno<sup>12</sup>, per il quale ogni membro del gruppo si specchia in ciascun altro, arrivando a capire parti di sé attraverso l’altro e parti dell’altro attraverso di sé.
- Il gruppo come “rete di interazioni” è il contributo di J.Luft<sup>13</sup>, di cui la famosa Johari Window è una rappresentazione.
- Il gruppo come “microcosmo” è la poetica metafora di P.Slater<sup>14</sup>, che consente di considerare il gruppo come un concentrato del mondo.
- Il gruppo come “sogno” è la proposta di D.Anzieu<sup>15</sup>, e sottolinea il carattere soggettivo, psichico, emozionale del gruppo.

### *1.5. Kurt Lewin: il “padre” dei gruppi.<sup>16</sup>*

Questo autore è il maggiore studioso del gruppo, in campo psicologico. Può essere considerato il fondatore della scienza dei gruppi, oltre che l’inventore del termine “dinamiche di gruppo”. Lewin fu il primo a occuparsi dei

---

<sup>12</sup> Cfr. Moreno J. “PRINCIPI DI SOCIOMETRIA, PSICOTERAPIA DI GRUPPO E SOCIODRAMMA”, Etas Kompass, Milano, 1964

<sup>13</sup> Cfr. il recentissimo Luft J. “DINAMICHE DI GRUPPO”, CittàStudiEdizioni, Milano, 1997

<sup>14</sup> Slater P.E. “MICROCOSMO”, O.S., Firenze, 1974

<sup>15</sup> Anzieu D. “IL GRUPPO E L’INCONSCIO”, Borla, Roma, 1976

<sup>16</sup> Su questo autore è ripreso recentemente l’interesse della comunità scientifico-professionale, grazie alle Giornate Lewiniane, organizzate da ARIPS, a partire dal 1997 in occasione del 50° anniversario della morte. Gli Atti della 1°Giornata Lewiniana sono stati pubblicati in Contessa G.(a cura di)“ATTUALITA’ DI KURT LEWIN”, CittàStudiEdizioni, Milano, 1998

gruppi in modo sistematico, e considerandoli una entità autonoma. Possiamo dire che tutti i modelli della seconda metà del XX secolo, derivano dalle sue acquisizioni, e che tutti i gruppi non terapeutici ancora oggi esistenti, possono considerarsi ispirati a Kurt Lewin. E' difficile classificare il modello lewiniano, vista la sua vastità e articolazione. Certamente la sua idea di "campo di forze in equilibrio quasi-stazionario", ispirata alla Scuola di Psicologia della Gestalt ed al secondo principio della termodinamica di Maxwell, indica un movimento perenne e dunque uno sviluppo circolare del gruppo. Per il resto, Lewin ha gettato le basi di un modello euristico generativo, che possiamo considerare la base di tutti i modelli successivi. Ecco le principali affermazioni di Lewin sul concetto di gruppo:

- il gruppo è un campo di forze attrattive e repulsive
- la configurazione del gruppo è la risultante dello scontro fra le forze del campo
- il campo di forze comprende sia le forze soggettive (vissuti, desideri, aspettative, ecc.) che le forze oggettive (strutture, poteri, vincoli, ecc.)
- il campo di forze esiste nel tempo presente, qui ed ora
- il comportamento individuale dipende dalla personalità e dal campo di forze
- l'intero è diverso dalla somma delle parti: esso ha proprietà sua proprie
- le proprietà strutturali del campo sono caratterizzate dai rapporti fra le parti piuttosto che dalla loro natura .

Questa visione del gruppo contiene elementi di grande rilevanza generativa. Concepire il mondo ed il gruppo lewinianamente, significa accettare alcune premesse epistemologiche discriminanti. L'idea di intero, gruppo, sistema come entità autonoma è relativamente eterodosso nel pensiero occidentale, caratterizzato dall' individualismo atomistico. La nostra cultura è dominata dall'idea che gli aggregati siano costruzioni che partono da mattoni elementari. L'atomismo è stato anche accresciuto da gran parte della psicoanalisi, per la quale il comportamento ha essenzialmente una matrice intrapsichica, e le aggregazioni sociali sono proiezioni della psiche individuale. Né l'individualismo è stato scalfito dalla sociologia strutturalista, per la quale la società, il contesto, l'aggregazione ha solo caratteri materiali, oggettivi, deterministici. La negazione della crucialità delle variabili soggettive ha reso la visione sociologica incapace di attenuare l'individualismo. Lewin supera questi problemi definendo il campo come la risultante di forze soggettive e oggettive, in dialettica fra loro. L'idea di

forze in opposizione fra loro, rende fisiologico il concetto di conflitto, che nella tradizione illuministica è invece considerato una patologia. Il concetto di campo presente, qui ed ora, non nega la dimensione passata dello storicismo né la dimensione futura del positivismo, ma le integra considerando significativa solo la loro attualizzazione. L'analisi del campo presente, considera il passato incarnato nei comportamenti attuali, ed il futuro espresso dalle aspettative. L'anamnesi psicologica e gli obiettivi diventano lo sfondo, la cui figura è il comportamento presente. Infine, il concetto di prevalenza delle relazioni fra le parti nella definizioni della struttura del campo, implica la autonomia sostanziale del sistema, della totalità, dell'insieme sul carattere delle parti.

Kurt Lewin si occupò delle “dinamiche di gruppo” solo verso la fine della sua vita, ma le sue intuizioni sono pietre miliari. Con questo termine l'autore intende descrivere la fenomenologia del gruppo in movimento, secondo un flusso continuo di tempi presenti. In una serie di fotogrammi, ciascuno indica la configurazione del gruppo al presente; ma se li mettiamo in sequenza, essa indica il movimento, la dinamica del gruppo nel tempo. Sul tema Lewin non ebbe il tempo di essere sistematico, ma i suoi spunti hanno fornito le basi per il mezzo secolo seguente di ricerche:

- il gruppo cambia oscillando su tre fasi: scongelamento, cambiamento, ricongelamento
- il potere è un'azione di influenzamento cercato attraverso l'allargamento dello spazio
- fra le regioni e fra queste e l'intero, si alternano relazioni di dipendenza, interdipendenza e indipendenza
- l'insieme tende a differenziarsi ed articolarsi in parti specializzate, che nel gruppo si chiamano ruoli
- il gruppo pone ostacoli (barriere, difese) all'azione individuale
- l'individuo pone limiti (confini, difese) all'azione del gruppo
- ogni parte può cambiare la sua posizione nel gruppo, mediante un'attività locomotoria
- il gruppo, in ogni momento presente, esprime un'atmosfera, un clima, un sentimento dominante
- la decisione di un gruppo è l'assunzione di responsabilità verso il proprio cambiamento
- ogni gruppo sviluppa un “sentimento del noi”, che indica il grado di appartenenza delle parti all'insieme
- la leadership è un movimento del gruppo verso la soddisfazione del proprio bisogno principale (esistono leadership democratiche,

permissive, autocratiche).

Come si vede, Lewin indica tutti i concetti cardine delle dinamiche di gruppo: “noità” ed appartenenza, difese e resistenze, clima, ruoli, potere come spazio di influenzamento, cambiamento come passaggio di stato e interdipendenza fra le parti.

### *1.6. La sincretica via italiana.*

La storia italiana dei gruppi ha saputo arricchire la radice lewiniana con gli influssi bioniani, moreniani e gestaltici, arrivando ad un modello sincretico originale e peculiare. Il “padre” di tutta la psicopsicologia italiana, la scienza dei piccoli gruppi fondata da Lewin, è E.Spaltro<sup>17</sup>, sia perché fu il primo italiano ad occuparsene, sia perché è l’autore più prolifico e citato, sia infine perché la gran parte dei teorici e tecnici dei gruppi italiani è stato suo allievo o da lui ispirato. La psicopsicologia di E.Spaltro ha un carattere molto sincretico, essendo stata sempre aperta ai contributi più disparati. Spaltro fu il fondatore dell’Istituto Ricerche e Interventi Psicopsicologici-IRIPS, con sede a Milano. Nei suoi quasi dieci anni di vita, dal 1967 al 1975, l’IRIPS ebbe come ospiti ai seminari interni (ai quali chi scrive partecipava come allievo) tutti i più importanti teorici e tecnici dei gruppi: da Slavson a Winn, da Zerka Moreno a Pàges. L’approccio sincretico, maturato all’IRIPS sotto la leadership di Spaltro mescolava la psicoanalisi e la psicologia della Gestalt di derivazione lewiniana, lo psicodramma e le tecniche strutturate o corporee di provenienza californiana, la psicomedia ispirata ad A.Gemelli, che fu maestro di Spaltro, e la sociologia della Scuola Francofortese. Dal 1975, anno di chiusura dell’IRIPS, ad oggi, le ricerche e le esperienze coi piccoli gruppi si sono diffuse in modo enorme. E’ importante perciò ricordare il profilo del modello sincretico, messo a punto allora e che ancora costituisce il tronco centrale della disciplina psicopsicologica:

- il piccolo gruppo è un insieme diverso dalla somma delle parti
- esso è distinto da tre elementi: una finalità comune a tutti i membri, una rete di ruoli interconnessi, il sentimento di appartenenza
- il gruppo è uno spazio plurale, soggettivo e oggettivo
- l’evoluzione lineare, spirale o circolare del gruppo dipende dal contesto e dal contratto fra gli attori.

---

<sup>17</sup> I testi base di questo maestro molto prolifico sono: Spaltro E.”GRUPPI E CAMBIAMENTO” EtasLibri, Milano, 1971 e “PLURALITÀ”, Pàtron, Bologna, 1985.

Questi concetti elementari differenziano la corrente di pensiero spaltriana da altre che si sono affacciate più tardi sulla scena, meno sincretiche e dunque meno plastiche, sviluppatesi prevalentemente nell'ambito psicoterapeutico. Esistono infatti almeno due correnti psicoanalitiche: una ispirata al filone Klein-Bion, ed un'altra partecipe del filone interazionista. Una corrente socioanalitica, promossa in Italia da L.Pagliarani a partire dal contributo di E.Jacques. La rete di gruppo-analisti foulkesiani, rappresentata in Italia da L.Ancona. Poi ci sono i rogersiani, i gestaltisti nipoti di F.Perls, gli psicodrammatisti moreniani. Nei settori diversi dalla psicoterapia (formazione, tempo libero, produzione e socialità), possiamo dire che prevalgono, in formule evolute, le varianti del modello spaltriano. A questa categoria appartiene il modello che sarà presentato partitamente nei prossimi capitoli.

### *1.7. Gli elementi discriminanti fra i modelli.*

Dopo una rassegna ad ampio raggio sui modelli e gli approcci ai piccolo gruppi, ci sembra utile puntualizzare in sintesi quali siano gli elementi basilari, che oggi differenziano i diversi modelli.

Il primo elemento differenziatore è quello fra una concezione di gruppo come insieme, ed una "in" gruppo, che considera il gruppo come semplice sommatoria o come contesto alle vicende individuali. Questo discrimine è decisivo per una serie di conseguenze, sia nella lettura dei fenomeni di gruppo sia nelle modalità di intervento. La concezione "di" gruppo assegna al campo una entità autonoma, propri caratteri diversi da quelle dei singoli membri; enfatizza le relazioni e le interdipendenze; considera il comportamento individuale come influenzato anche dal campo presente. La visione "in" gruppo percepisce il gruppo più come sfondo o contesto; nega o trascura il carattere autonomo del gruppo come insieme; mette al centro i singoli più che le relazioni; assegna al passato o al futuro maggiore peso che al presente, per quanto concerne il comportamento individuale.

Il secondo elemento discriminante riguarda la preminenza attribuita alla struttura o alla dinamica. Concepire un gruppo come struttura significa esaltare gli elementi di stabilità, le costanti, la realtà come è. Concepirlo come dinamica, implica valorizzare soprattutto il cambiamento, il flusso, la variazione, i passaggi di stato. La visione strutturale è centrata sui tempi passato-presente, mentre la visione dinamica accentua la dimensione presente-futuro.

Il terzo elemento differenziatore è quello fra soggettivismo ed oggettivismo. La concezione soggettivista ascrive al gruppo solo valenze psicologiche, intangibili, emozionali; quella oggettivista evidenzia solo gli aspetti sociologici, strutturali, tangibili. Nella prima il gruppo è visto essenzialmente come sentimento, nella seconda è considerato soprattutto come entità solida.

Queste discriminazioni aiutano nella tassonomia dei modelli odierni, molti dei quali si collocano in una polarità o in quella opposta. In teoria, molti gruppi di lavoro (per esempio, i “team building”) si basano sulla concezione “di” gruppo, e molti gruppi terapeutici (per esempio, di psicodramma) si basano su una visione “in” gruppo. L’approccio sociologico e antropologico tendono a osservare il gruppo come struttura, mentre l’approccio psicologico privilegia l’analisi del gruppo in movimento. I gruppi interni alle organizzazioni sono concepiti più spesso nei loro caratteri oggettivistici, al contrario dei gruppi sociali dei quali si privilegia l’aspetto soggettivistico. Ciò detto, vedremo nei prossimi capitoli come sia possibile una concezione del piccolo gruppo in senso plurale, che vede intrecciate le concezioni “di” e “in” gruppo, strutturaliste e dinamiste, soggettiviste o oggettiviste.

## ***Capitolo 2***

### ***Il gruppo come organismo: fisiologia***

Come abbiamo visto nel precedente capitolo, le definizioni ed i modelli teorici relativi ai gruppi sono moltissimi. In questo libro presentiamo un modello sincretico, che, pur evoluto dalle esperienze italiane del secondo dopoguerra, si ispira a Kurt Lewin, per alcune premesse assiomatiche:

- il gruppo è considerato come insieme, totalità, organismo, sistema, cioè come entità autonoma complessa;
- in quanto entità autonoma, il gruppo ha una soggettività, una struttura, una fisiologia ed una patologia, proprie e diverse da quelle delle sue singole parti;
- il soggetto gruppo, come astratta entità autonoma, presenta elementi costanti che ne consentono uno studio scientifico, a prescindere dalle caratteristiche e dalle situazioni contingenti.

L'idea di considerare un insieme come soggetto autonomo, e dunque come oggetto di studio, non è usuale nella cultura occidentale moderna. Erede del positivismo ottocentesco, impregnato di determinismo e scientismo, la cultura del nostro secolo ha avuto una ulteriore spinta alla parcellizzazione dai processi di produzione industriale. L'industria moderna ha trovato una delle cause del suo maggiore sviluppo proprio nella frantumazione del processo produttivo, e dunque delle mansioni, fino a livelli microscopici. Le macchine e gli oggetti sono smontabili in componenti sempre più piccoli, che possono essere aggiustati o sostituiti separatamente, per poi essere riassemblati. Positivismo, industrialismo e macchinismo hanno forgiato la cultura occidentale, secondo una prospettiva individualistica, parcellare, atomistica. Il pensiero moderno concepisce gli aggregati umani come somma o costruzione che parte dall'individuo per arrivare alle comunità internazionali. La medicina moderna ha superato anche l'ultimo concetto baluardo della concezione olistica: l'individuo (termine che significa "non tagliabile"). Essa è giunta a concepire il corpo

come separabile dallo spirito e come assemblaggio di parti, curabili separatamente e sostituibili con protesi. In questa prospettiva gli insiemi non sono entità autonome, ma mere aggregazioni accumulative di parti singole. L'immagine più potente di questa concezione resta l'idea newtoniana del "mondo come orologio".

La prospettiva lewiniana ha una direzione rovesciata, che appartiene ad una tradizione orientale ma che ha attraversato la storia occidentale dalla Grecia classica al Medio Evo, da Rousseau a Hegel, fino all'ecologismo e all'ambientalismo post moderni, per essere messa in sordina dalla modernità. Kurt Lewin affronta il problema del gruppo a partire da una concezione olistica, sistemica, organismica che non solo considera gli insiemi come autonomi, ma concepisce anche le parti, gli individui, gli atomi, come insiemi. Lewin è debitore alla psicologia della Gestalt dell'Ottocento, per la quale l'uomo percepisce e pensa per "forme" e non per componenti. La lettura di questo libro non avviene assemblando ogni consonante ed ogni lettera fino ad arrivare alle parole, ed ogni singola parola per arrivare alla frase. Chi legge, percepisce e decodifica forme grafiche complesse, chiamate parole o frasi. Qualcuno, padrone di tecniche di lettura veloce, riconosce persino pagine intere. Il mondo non è fatto di atomi, minuscole particelle, mattoni elementari, ma di insiemi, forme complesse, sistemi, e organismi interi. In questa idea Lewin è anche debitore alla fisica della tarda modernità, la quale, a cavallo del XX secolo, ha iniziato un percorso di inversione dal determinismo alla probabilità, dall'ordine a caos, dalla parte all'insieme. La teoria dei campi magnetici della termodinamica di Maxwell, il principio di Indeterminazione di Heisenberg, la fisica sub-atomica, la Teoria della Relatività sono altrettanti contributi che hanno influenzato i costrutti lewiniani nella psicologia. Dopo Lewin, la scienza ha proseguito in questa direzione con le teorie della Complessità, dei Frattali, delle Catastrofi, fino alla logica fuzzy. Tutte queste teorie, ormai dominanti nelle scienze cosiddette "dure", sono coerenti con le idee di Kurt Lewin, di de-individualizzazione dei gruppi e di gruppalizzazione dei singoli. Esse infatti convergono nell'asserire che:

- gli elementi singoli o sono anch'essi degli insiemi o sono parte di un insieme;
- l'insieme ha confini variabili, in base all'osservatore ed al contesto;
- gli insiemi sono definiti soprattutto dalle relazioni fra le parti;
- gli insiemi sono diversi dalla somma delle loro parti;
- che i "mattoni" dell'universo sono insiemi.



topologicamente si chiama "curva di Jordan", qualcosa di poroso, elastico e mobile. Il dentro non è recluso ed il fuori non è escluso in modo stabile.

L'uovo è pulsante, il che equivale a dire che la forma si restringe, si allarga e si deforma nel corso della sua vita. In termini di gruppo, ciò indica che lo spazio che esso occupa varia nel corso del tempo. Lo spazio, in senso psicologico, rappresenta la competenza, il potere, il raggio d'azione. Un gruppo che occupa un grande spazio offre più spazio alle sue regioni interne ed ha più potere sull'ambiente, di un gruppo che occupa uno spazio inferiore. I gruppi cristallizzati, cioè incapaci di evolversi, hanno un confine più rigido; così come i gruppi settari, meno accoglienti o più totalizzanti. La difficoltà ad entrare o ad uscire è un carattere distintivo della identità di un gruppo. Un confine deve esistere, pena la confusione fra interno ed esterno. La totale assenza del confine non definisce un gruppo come "aperto", ma come inesistente. Il confine caratterizza il "noi" differenziandolo da "gli altri", delimitando lo spazio comune dallo spazio che ciascuna parte condivide con altri campi. Tuttavia un confine rigido, impedisce la crescita delle sue regioni, che non possono allargarsi o muoversi, e la crescita del gruppo come insieme, che non aumenta lo spazio che occupa nel contesto. Un confine impermeabile, impedisce lo scambio con l'esterno, l'ingresso di nuove parti e l'uscita di quelle vecchie. Il confine di un gruppo è come il muro di cinta di un castello, la frontiera di un Paese, la pelle o l'abito di un corpo. I castelli che mancano di finestre, balconi, ponti levatoi, servono solo per l'estrema difesa. Se sono chiuse le frontiere, un Paese si inaridisce per assenza di scambi con l'estero. Se una pelle o un abito non consentono la traspirazione, il contatto fisico con gli altri, il movimento, allora il corpo ne soffre fino a morire.

Come mostra la figura, le forme colorate che compongono il campo, debordano dal confine<sup>18</sup>. Questa raffigurazione esprime il concetto di pluriappartenenza. Ogni parte di un campo appartiene sempre a più campi diversi. Un singolo giovane appartiene al gruppo di coetanei, ma anche al gruppo famiglia, al gruppo scolastico, al gruppo sportivo e così via, in una serie amplissima di appartenenze. L'appartenenza totale ad un solo campo, a parte la sua quasi impossibilità concreta, si riscontra in situazioni psicologicamente patologiche, in istituzioni concentrazionarie, o in

---

<sup>18</sup> Nota: il modello lewiniano non prevedeva questo aspetto: la regioni erano totalmente interne al campo

aggregazioni settarie totalizzanti. La rarità di simili situazioni è dovuta al fatto che, essendo l'appartenenza un sentimento o una radice culturale, essa permane nelle soggettività individuali anche in condizioni coattive.

Le regioni del gruppo appartengono ad esso per una loro parte, quella che ha giustificato l'ingresso e giustifica la permanenza nel campo. Le altre parti di ogni regione appartengono ad altri sistemi. Questo è evidente nelle storie dei piccoli gruppi, ma è applicabile anche ai singoli individui che sono insieme di regioni, parti delle quali sono molto introiettate nel profondo della psiche, mentre altre parti afferiscono ad appartenenze sociali. Per esempio una parte della regione "aggressività" può far parte del campo intrapsichico di un individuo, ma una larga parte di questa stessa regione, in situazioni belliche, appartiene al sistema militare.

### *2.1.2. Le regioni.*

Le parti del campo, che K.Lewin chiamava regioni, possono rappresentare le componenti psicologiche della personalità di un individuo, inteso come insieme; oppure le aggregazioni sociali che compongono una comunità territoriale. Nella figura 1, le regioni colorate rappresentano individui membri di un piccolo gruppo. Anzitutto è da notare che ogni regione-membro del gruppo è a sua volta un campo composto di regioni. Ogni singolo è plurale, perché contiene parti diverse, in equilibrio dinamico. La figura presenta forme casuali, ma va sottolineata la funzione di diverse variabili importanti: il colore e la forma, la grandezza, la posizione e la limitrofia.

Il colore e la forma indicano le diversità di ruolo che ciascun membro interpreta all'interno del campo gruppale. Colori accesi o pastello, basici o mescolati, vicini o lontani dal bianco possono indicare le differenze di tono, calore, forza e stile che ciascun membro esprime nel gruppo. La rotondità e la spigolosità, la semplicità o la complessità di ogni forma stanno ad indicare gli stili relazionali di ciascuna regione. Anche ogni regione, allo stesso modo del campo come insieme, ha un confine. E ciò che abbiamo detto sopra, per il confine del campo, vale anche per i confini delle regioni. Essi possono essere pulsanti o statici, permeabili o porosi, ampi o ristretti: a seconda del grado di apertura, disponibilità al cambiamento, adattabilità. La grandezza di ogni forma indica il potere, lo spazio d'azione, il raggio di espressività e influenzamento, il grado di contribuzione che ogni regione esprime nel campo. Una regione troppo grande limita il carattere plurale del

gruppo come insieme. Una regione troppo piccola, mette in dubbio la esistenza della stessa come parte del gruppo. Il concetto di gruppo come insieme, implica la esistenza di regioni che lo compongono, ciascuna delle quali con un peso diverso, ma non fino al punto da rasentare l'insignificanza. La figura assegna una relativa importanza anche alla posizione delle regioni. Centro o periferia, vicinanza o lontananza dal confine, limitrofia con alcune regioni e non con altre, stanno ad indicare la qualità del ruolo di ciascuna regione, più centripeta o più centrifuga, alleata ad alcune regioni invece che ad altre.

### *2.1.3. Interdipendenza ed equilibrio dinamico.*

L'elemento decisivo per leggere la fig.1, come modello di struttura del piccolo gruppo, o di ogni altro campo, insieme o organismo, risiede nel concetto di interdipendenza fra le parti. Se leggiamo la figura come un insieme di regioni o parti relativamente plastiche o cerosi, possiamo comprendere che la forma, la grandezza, il colore, la posizione che ognuna assume dipende in certa misura anche da quelle assunte da tutte le altre. La famosa formula lewiniana<sup>19</sup>, sta ad indicare appunto il concetto di interdipendenza, ovvio in una prospettiva olistica ma estraneo ad una prospettiva atomista. L'interdipendenza assegna una priorità alle relazioni rispetto alle singolarità. Secondo la visione atomista, un insieme è come è perché le sue parti sono in un certo modo, e perché ogni parte svolge una precisa funzione. Talchè se il sistema non funziona, occorre trovare la parte malata o difettosa e ripararla o sostituirla. Secondo la visione olistica, il sistema è come lo fanno essere le relazioni fra le regioni che lo compongono. Da cui consegue che:

- se qualcosa non funziona nel sistema, ma serve o non basta cambiarne una parte
- operando su una qualsiasi regione, si ottengono effetti su tutte le altre regioni
- operando sull'insieme, e cioè sulle relazioni fra le parti, si ottengono effetti su ogni singola regione

E' stata la concezione del gruppo come insieme, caratterizzato dalle

---

<sup>19</sup>  $B=f(P \times F)$ , il comportamento (Behavior) è funzione della Personalità e del Campo (Field).

relazioni fra le parti, a rivoluzionare radicalmente il lavoro del cambiamento in tutto l'Occidente. Terapia, formazione e comando sono diventate pratiche di gruppo a partire dall'idea che per operare un cambiamento terapeutico, educativo o organizzativo, non era più necessario intervenire con un rapporto 1 a 1. Il gruppo, a determinate condizioni, è un formidabile moltiplicatore delle risorse individuali. Il che è giustificato solo dall'idea di interdipendenza. Una volta accettato che il comportamento di una regione del campo è anche funzione del campo, possiamo rovesciare la formula e affermare che il comportamento del campo è anche funzione di una singola regione. Ecco allora che arriviamo a concepire il gruppo come un sistema "quasi-stazionario", cioè in equilibrio dinamico. Ogni piccola variazione operata sul campo come insieme, produce movimenti e pulsazioni in tutte le regioni. E ogni piccola variazione indotta in una regione, stimola alterazioni dell'intero campo. L'interdipendenza è la conseguenza dei legami (cioè delle relazioni) fra le regioni, e questi sono più sensibili delle regioni al cambiamento. Le regioni infatti sono sempre pluriappartenenti, mentre i legami esistono "qui ed ora" nel campo e nel tempo presenti. Anche nei processi biologici, chimici e fisici, le alterazioni di materia o i passaggi di stato sono causati dal cambiamento dei legami fra cellule, molecole o elettroni. E la solidità di un elemento, cioè la sua stazionarietà, è proporzionale alla forza dei legami fra le sue componenti. Per mutare di stato una quantità d'acqua (trasformandola in vapore) ci vuole meno calore che per mutare in liquido una massa ferrosa. Poiché i legami fra i membri di un gruppo sociale, di lavoro o di apprendimento sono psicologici, immateriali, impalpabili, ecco che il campo gruppale è in perenne vibrazione, suscettibile di microvariazioni continue, causate da ogni ventata di calore-energia proveniente dall'interno o dall'esterno. Se il batter d'ali di una farfalla a Singapore può creare un nubifragio in Europa<sup>20</sup>, possiamo immaginare quanti eventi possono minacciare l'equilibrio di un piccolo gruppo.

Questo significa che ogni configurazione "qui ed ora" del gruppo, può essere diversa da ogni altra di momenti precedenti o successivi. In altre parole, possiamo dire che il piccolo gruppo è una struttura in tensione, costantemente sul punto di precipitare in forme diverse.

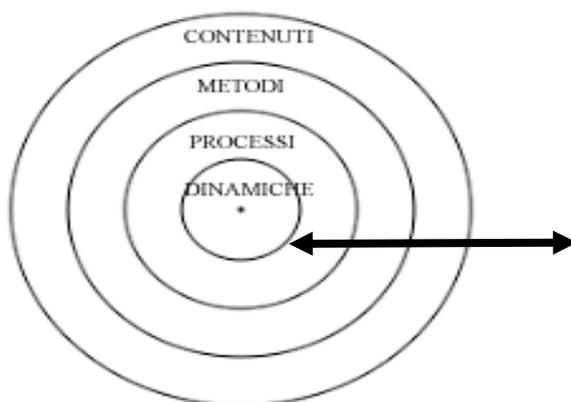
---

<sup>20</sup> Questa espressione è stata coniata da R.Thom all'interno della sua *Teoria delle Catastrofi*, per sottolineare il carattere sistemico della natura e la estrema sensibilità dei sistemi alle condizioni ambientali.

#### 2.1.4. I livelli di lettura.

Come tutti gli oggetti di studio, il gruppo può avere infiniti livelli lettura, ciascuno dei quali analizza aspetti diversi. I livelli che vengono presi in considerazione qui sono quattro, e si possono esprimere su una scala di profondità e visibilità.

**Fig.2**



Come si vede nella fig. 2, i livelli di analisi sono rappresentati come una matryoshka a 4 sfere, una dentro l'altra.

Il livello più superficiale, cioè più immediatamente visibile, è quello dei contenuti. Esso comprende tutto ciò che il gruppo ed i suoi membri dicono e fanno in modo esplicito. E' l'area manifesta e comprende gli obiettivi dichiarati, l'ordine del giorno, l'argomento in discussione: "Siamo qui per ...", oppure "oggi ci occuperemo di....", oppure ancora "parliamo di....". Sono contenuto anche le parole usate per i saluti, i racconti, i pettegolezzi, gli insulti, ecc. Il contenuto è l'aspetto più visibile da tutti i membri del gruppo, ma anche dagli osservatori esterni. Ciò non significa che sia oggettivo o razionale, come alcuni affermano. La storia della critica letteraria è la prova della intersoggettività del contenuto comunicativo. Talchè possiamo dire che un libro, un'opera d'arte, un messaggio sono creati dal fruitore più che dall'autore. La comunicazione è la messa in

comune di qualcosa, che per essere messo in comune, è diverso da ciò che voleva l'emittente e da ciò che vuole il ricevente. Il contenuto di un gruppo è manifesto, ma non è mai identico per ciascuno degli attori e degli osservatori. Possiamo dire che il contenuto verbale è solitamente consensuale, e che viene definito con un grado di approssimazione intersoggettiva basata sul "senso comune". Tuttavia è da notare che proprio l'analisi minuziosa del contenuto di un gruppo, con le sue reticenze, omissioni, incoerenze, contraddizioni e astensioni, consente di penetrare nel cuore del gruppo stesso e delle sue dinamiche più recondite. Ciò che noi osserviamo in prima istanza è il contenuto, il comportamento verbale o non verbale manifesto. E' l'osservazione sistematica, l'ascolto, l'analisi e poi l'interpretazione di questo materiale visibile che ci permette di inoltrarci nella esplorazione dell'area invisibile.

Il secondo livello, meno visibile del primo, è quello del metodo (che preferiamo al termine struttura per la connotazione meno stabile). Il termine metodo significa percorso, ma anche regola, e indica il modo con cui il gruppo organizza l'espressione del contenuto. L'uso di un particolare linguaggio, la sequenza delle comunicazioni, gli orari ed i luoghi di incontro, i rituali, i modi di decidere, appartengono alla sfera del metodo. Nei gruppi amicali il metodo appartiene all'area implicita, non dichiarata, spontanea. Il metodo può essere facilmente letto dall'esterno, ma non è nella consapevolezza dei membri. Nei gruppi di lavoro o di formazione, il metodo è invece solitamente esplicito e i membri ne sono consapevoli. Anzi, possiamo definire la differenza fra un gruppo amicale ed un gruppo di lavoro o di formazione proprio in base alla differente esplicitazione e consapevolezza del metodo. Il metodo rappresenta anche un preciso termometro del carattere e dello stato di salute di un gruppo. Il metodo, comparato coi contenuti manifesti, consente una prima valutazione delle condizioni del gruppo. Essendo il metodo un insieme di regole, ed essendo queste la matrice delle costanti comportamentali del gruppo, è possibile indurre dal metodo gli elementi persistenti -la struttura-, all'interno del flusso dei processi. Il metodo è ciò che rimane relativamente stabile nel corso di una storia di gruppo in movimento, e dunque offre elementi di valutazione meno volatili. Fa parte del metodo anche la struttura dei ruoli che il gruppo costruisce. Se esiste o no un leader stabile, un ordine relativo ai ruoli comunicativi, una serie di ruoli gregari, un capro espiatorio definito, una divisione precisa dei ruoli operativi: tutto ciò riguarda l'area che chiamiamo del metodo. E la sua analisi consente una buona fotografia del

gruppo.

Il terzo livello è quello dei processi. Esso comprende la sequenza storica degli avvenimenti osservabili. Come procedono i contenuti e come si snoda concretamente il metodo, come funziona la struttura del gruppo, appartiene alla sfera dei processi. Chi parla a chi quante volte, chi decide cosa in che modo, come si comporta ciascun ruolo, quanto e come vengono applicate le regole: chiamiamo processi l'insieme dei flussi di comportamento e di comunicazione osservabili. Mentre i contenuti ed il metodo sono elementi in certo modo strutturali, i processi sono la circolazione, la messa in atto, lo svolgimento.

Il quarto livello, meno evidente e visibile, è quello delle dinamiche di gruppo. Con questo termine indichiamo i movimenti emozionali del gruppo nella sua storia. Le dinamiche di gruppo non si "fanno", perché esistono in ogni istante della vita di gruppo. Mentre i processi sono i movimenti visibili, le dinamiche sono i sommovimenti invisibili. Il campo gruppale ha una sua propria soggettività che si muove, evolve o regredisce, si cristallizza o cambia, attacca o si difende. La vita di un gruppo è costantemente attraversata da emozioni, affetti, sentimenti, la cui importanza non è minore di quella dei contenuti, dei metodi e dei processi. Naturalmente l'analisi e l'interpretazione delle dinamiche non è cosa immediata, ma richiede una approfondita competenza specifica.

Anche l'analisi del contenuto richiede una certa competenza, ma si tratta di un performance abituale nella vita quotidiana. L'analisi del metodo ha un grado maggiore di sofisticazione, perché solo chi opera in contesti organizzati ha dimestichezza con esso. L'osservazione e l'analisi dei processi richiede già un'apposita attenzione e specializzazione. Le dinamiche non si osservano ma si interpretano, attraverso l'osservazione e l'analisi dei tre livelli precedenti. Al punto che è possibile considerare contenuti, metodo e processi come sintomi della dinamica in atto. Potremmo affermare che mentre la visibilità è discendente dai contenuti alle dinamiche, la causalità è ascendente: dalle dinamiche ai contenuti. Lo stato emozionale del gruppo ha un forte potere di influenzamento verso i processi, i metodi e i contenuti. In certa misura è anche vero il contrario. Un gruppo con contenuti, metodo e processi particolari, influenza in modo conseguente le dinamiche. Il fatto è che perché un gruppo abbia certi contenuti, metodi e processi – a meno che questi non siano fissati dall'esterno- occorre che si trovi in particolari dinamiche. Realisticamente affermiamo che esiste una relazione circolare, cioè un legame di

interdipendenza fra tutti i livelli presi in esame, oltre che con altri qui non trascurati (per es. tecnologia, contesto socio-economico, macro trends, ecc.).

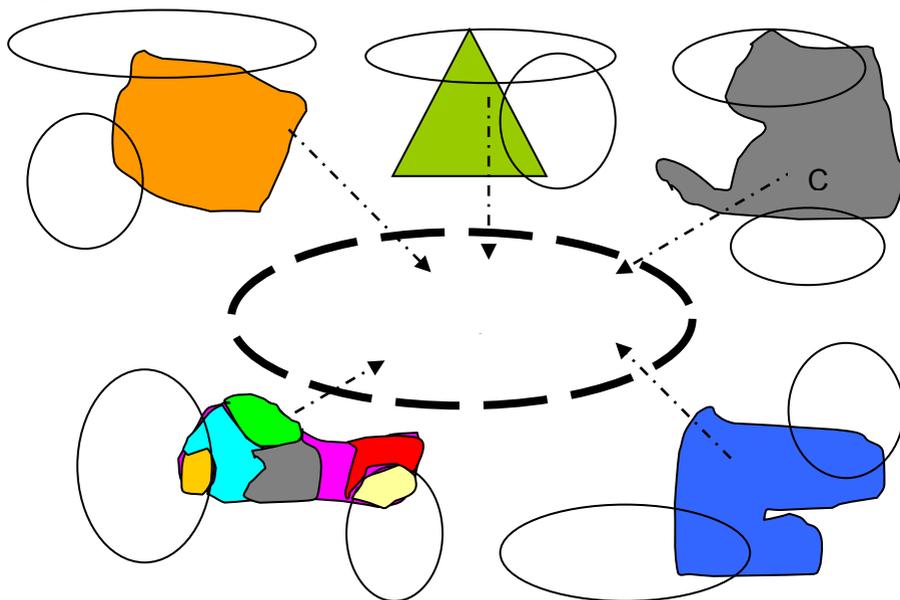
## *2.2. I processi di gruppo.*

Abbiamo detto che i processi di gruppo sono la sequenza delle azioni visibili prodotte dal gruppo, dalla nascita alla sua fine. Il primo processo è ovviamente la formazione di questo organismo complesso. Essa comprende due fasi distinte ma intrecciate fra loro: la fase prima dell'incontro e il primo incontro. A questa seguono fasi che non necessariamente sono in sequenza temporale, ma possono alternarsi e intrecciarsi fra loro: conflitto-regolazione-performance.

### *2.2.1. Prima dell'incontro.*

La figura 3 indica la situazione di un gruppo, prima che i membri entrino in contatto. Ciascuno ha una sua personalità, indicata dal colore, dalla forma e dalla grandezza. E ciascuno appartiene a più gruppi (famiglia, lavoro, tempo libero, ecc.) ai quali contribuisce con parti di sé, e dai quali acquisisce norme e comportamenti. Le diverse regioni colorate del soggetto -E- stanno ad indicare visivamente che ogni singolo è un campo grupppale. Ogni cosiddetto "individuo", è in realtà "dividuabile" cioè divisibile in infinite regioni che compongono la sua personalità e che sono le tracce lasciate dentro di lui dalle esperienze e dalle relazioni precedenti. Anche il singolo, come il gruppo è un sistema in equilibrio tensionale dinamico, nel quale ogni parte è connessa alle altre ed all'esterno. Ogni appartenenza sperimentata provoca nel soggetto un movimento nelle regioni intrapsichiche, che deforma il suo campo interno. Da una parte egli deve cercare quali sono le regioni interne più adatte a contribuire ad ciascun gruppo cui partecipa. Dall'altra egli è costretto inevitabilmente a modificare le parti prescelte e dunque il suo intero campo interno. L'opportunità o l'invito ad entrare nel nuovo gruppo, stimola ad un ideale percorso verso un nuovo cerchio di appartenenza. L'ipotesi di entrare a far parte di un nuovo gruppo (amicale, di lavoro, di formazione, ecc.) non cade nel vuoto, ma si sovrappone alla storia presente di ciascuno, oltre che alla aspettative riguardo la nuova proposta.

*Fig.3*



Ogni invitato dispone di modelli di comportamento stabilizzati, appartenenze più e meno forti, che sarà portato ad immettere tout court nella nuova esperienza di gruppo. Il comportamento è una sorta di modello d'azione che ognuno mette a punto nelle prime fasi dell'infanzia e poi cerca di applicare a tutte le nuove situazioni, ovviamente limandolo e modificandolo in base alle esperienze di successo o insuccesso. La prima battuta è la ripetizione: presentarsi col proprio modello già stabilizzato di comportamento è più economico e rassicurante. Oltre a ciò, ognuno ha introiettato norme, valori, culture dai gruppi di appartenenza e naturalmente cerca di esportare tutto ciò nelle nuove situazioni in cui si trova. Ma non basta. L'invito o l'occasione di far parte di un nuovo gruppo, attiva immediatamente processi psicologici che definiamo coi termini di aspettative e pregiudizi. Di solito ci aspettiamo che il gruppo in cui andremo ci darà cose di cui abbiamo bisogno, oppure che il gruppo si baserà su regole che ci piacciono, oppure ancora che saremo accolti in modo

benevolo. A volte, nei casi di gruppi coattivi (per esempio, di formazione o di lavoro), ci aspettiamo cose negative: che troveremo ostilità, che dovremo fare grandi sforzi, che non troveremo nessuna gratificazione. Oltre alle aspettative, solitamente ci portiamo dietro pregiudizi, sul contesto o sulle persone che incontreremo. Possiamo aver sentito parlare male della organizzazione di cui il gruppo fa parte; oppure possiamo avere giudizi negativi su persone che dovremo incontrare; o anche avere un'idea sgradevole sugli obiettivi o i contenuti del gruppo che sta nascendo. La nostra personalità, le aspettative e i pregiudizi giocano un ruolo decisivo sul modo con cui ci apprestiamo ad entrare a far parte di un gruppo. Se infatti ogni singolo soggetto è come un gruppo, un campo quasi-stazionario in equilibrio dinamico, l'ipotesi di entrare a far parte di un nuovo gruppo non può che essere vissuta come minaccia. Il gruppo richiede necessariamente, in quanto luogo di diversità ed equivalenza, un'alterazione, una modificazione del campo individuale. Ogni relazione, ogni appartenenza sono insieme un'ipotesi di miglioramento e una minaccia al nostro equilibrio. Lo stato d'animo dei singoli, che precede l'inizio di un gruppo, è sempre ambivalente, e così persiste fino a che il gruppo non giunge ad uno stadio di appartenenza piena. La fase pre-natale non è dunque neutra o ininfluenza sulla storia futura del gruppo. Possiamo dire che tutto ciò che precede il primo incontro corrisponde al "bagaglio genetico" del gruppo. Ciò implica che se qualcuno (animatore, formatore, terapeuta, ecc.) intende attivare un gruppo, deve prestare grande attenzione ai sistemi di promozione e reclutamento (v. Cap. 6).

### *2.2.1. Il primo incontro.*

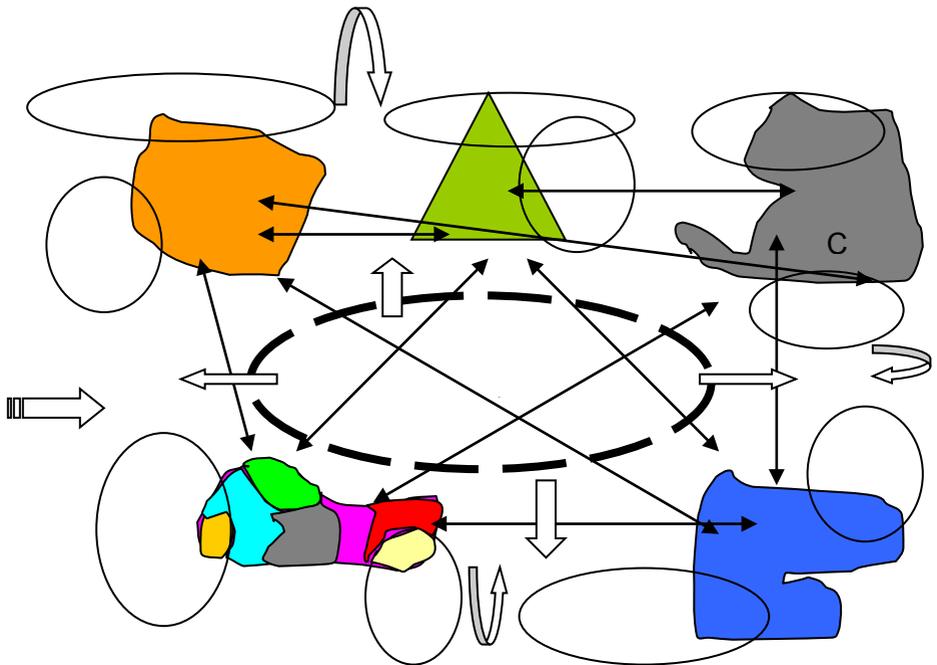
I primi cinque minuti della vita di un gruppo, meriterebbero un libro, tante sono le cose che succedono e tanto sono decisive. Ogni singolo arriva all'appuntamento col suo carico di aspettative, pregiudizi e ambivalenze. Ogni evento, gesto, comunicazione verbale o non verbale, influenza fin dal primo istante il bagaglio di ciascuno confermandolo o sconfermandolo, modificandolo in meglio o peggiorandolo. Un membro del gruppo può arrivare all'appuntamento con un'auto costosissima o al contrario con un'auto vecchia, ammaccata e sporca. Qualcuno entra salutando e sorridendo; qualcun altro si affaccia corrucciato e silenzioso. Qualche membro è più anziano o più giovane, magari oltre la media degli altri. Un membro è di colore, o comunque straniero. L'ambiente è elegante e

accogliente, o freddo e fatiscente. Le sedie sono comode, oppure non bastano per tutti. Un membro arriva in ritardo e subito vive l'esclusione e la colpa, mentre viene vissuto come inaffidabile e disturbante. E poi i vestiti, le acconciature dei capelli, gli accessori, il trucco femminile (o maschile). Tutto insomma comunica qualcosa che inizia a interferire con le aspettative, i pregiudizi e le ambivalenze di ciascuno. E nessuno ha ancora aperto la riunione. Le prime comunicazioni verbali sono di "annusamento". Ogni singolo lancia piccoli messaggi poco compromettenti ma tesi a marcare di sé il territorio ed intanto osserva e ascolta le reazioni o i messaggi altrui, per cercare di capire chi sono i compagni di viaggio. Da subito entra in gioco il meccanismo della percezione selettiva, quasi sempre inconsapevole. Per la quale noi tendiamo a interpretare tutti i messaggi in modo coerente col nostro apparato di aspettative e pregiudizi, ed a trascurare i messaggi distonici. Se abbiamo una predisposizione positiva verso un'emittente cercheremo di percepire in modo positivo tutti i suoi messaggi o di eliminare dal nostro campo percettivo tutti i suoi messaggi negativi. Al contrario, partendo da una predisposizione negativa raccoglieremo tutti i messaggi in negativo, trascurando gli elementi positivi. Le aspettative e i pregiudizi giocano una pesante ipoteca. Per esempio, se abbiamo un pregiudizio negativo su qualcuno, oppure se all'arrivo qualcuno ci ha inviato un messaggio che ci ha disturbato (un piccolo sgarbo, un messaggio non verbale sgradito, un mancato sorriso, ecc.), tenderemo a trascurare tutti i messaggi positivi di questo qualcuno o a interpretare in negativo ogni sua espressione. Al contrario, nel caso positivo. E' probabile che tale percezione selettiva, ostile o favorevole, venga percepita dal membro che ne è oggetto e che questi, mettendo in atto un analogo meccanismo, reagisca in modo da creare conferme. Allora si attiva un circuito per il quale il pregiudizio o la prima impressione determinano le relazioni. Gli individui sono portati più facilmente ad approfondire le conoscenze gradevoli prima e più delle altre. Ciò comporta che alla prima occasione (intervallo, attività di coppia, ecc.) un individuo si avvicinerà spontaneamente al partner con cui si è avviata una corrispondenza di percezioni e messaggi favorevoli, e si allontanerà da quello con cui i primi scambi sono stati negativi. Non si tratta di puro determinismo. Il fatto è che convertire un'aspettativa o un pregiudizio è più faticoso e rischioso che confermarli.

La figura 4 indica la situazione di un gruppo di 5 elementi (di solito sono da 8 a 14), nella fase del primo incontro. Una fitta rete di aspettative, pregiudizi, percezioni, messaggi verbali e non, viene attivata da ognuno

verso ciascun altro. Ma questi scambi vengono arricchiti o disturbati anche da stimoli provenienti dall'interno del cerchio potenziale (setting, luce, calore, spazio, estetica, ecc.) e dall'esterno (contesto, istituzione, confinanti, ecc.) La fase di "annusamento" serve a misurare le distanze, identificare le caratteristiche, la congruità delle aspettative, dei pregiudizi, delle percezioni di ciascuno. Il fine ultimo di questa è per ciascuno trovare una risposta alla domanda: quanto e come entrare a far parte di questo gruppo?

**Fig.4**



### 2.2.2. Il conflitto.

Questa fase è fisiologica, a causa della diversità fra le forme individuali che si incontrano per creare una nuova forma (gruppo) comune. La

costruzione di un gruppo assomiglia alla creazione di un mosaico con la tecnica delle tessere pre-formate. Si tratta di dare vita ad una forma nuova e soddisfacente, a partire da tessere che hanno forme non combacianti a priori. La situazione è diversa da quella di un puzzle dove le tessere sono già modellate per incastrarsi l'una con l'altra, e dove si tratta di trovare "il posto giusto per il giusto pezzo". Nel nostro caso, nemmeno la forma del gruppo è pre-formata, per cui il problema è quello di adattare i pezzi ad un disegno che va inventato. Ciò rende fisiologico ed ineluttabile il conflitto. Ogni singolo membro infatti ha il diritto-dovere di operare per la creazione di un gruppo nel quale il proprio pezzo si incastra senza modifica alcuna. Il che è fisicamente impossibile. Creare un gruppo nel quale la propria forma singola si inserisca senza dover subire modifiche, significa creare un'aggregazione plurale ad immagine e somiglianza di una componente singolare. Ciò diventa possibile solo nel caso in cui prevalga la sopraffazione, il dominio, lo strapotere di una parte sulle altre. Cioè nei gruppi totalitari, a leadership carismatica, e dominata da una dinamica fusionale che sopprime ogni differenza che non sia quella del capo. Nei gruppi amicali, di lavoro o di formazione, la difesa e la valorizzazione delle diversità è essenziale almeno quanto la promozione di un comune campo gruppale. La fase del conflitto si esprime dunque come frizione, scontro, fronteggiamento fra singolarità diverse il cui scopo non è la prevalenza di una sulle altre, ma la ricerca di una forma comune basata sui cambiamenti, più o meno grandi, di tutte. Il conflitto non può essere distruttivo o a somma zero (io vinco-tu perdi). La distruttività uccide il gruppo, specie se neonato; e il conflitto a somma zero, quando il risultato è ripetuto (cioè vincono e perdono sempre gli stessi), favorisce le fughe e le scissioni. L'assenza totale di conflitto significa basso investimento sul campo gruppale; oppure alta repressione di qualche forma singolare. La sfida del gruppo è quella di modellare rimodellandosi, creare una forma plurale nuova trasformando nel contempo le forme singolari precedenti.

Il conflitto è quindi un movimento a due fasi circolari, in sostanza permanenti: confronto e negoziazione. Ogni singolo cerca di creare il gruppo senza che ciò richieda una alterazione della sua forma, e simultaneamente, tutti accettano cambiamenti alla propria forma singolare in nome una forma plurale costruita insieme. Naturalmente esiste un limite alla deformazione che ogni singolo accetta per entrare nella forma comune. E tale limite è determinato dal rapporto costo-benefici, sia pure immateriale. Quando l'entrata o la permanenza in un gruppo chiede al singolo una

trasformazione eccessiva degli elementi ritenuti essenziali della sua personalità, il risultato è la fuga. Al contrario, quando un gruppo non chiede alcun cambiamento ai singoli, significa che il campo comune non esiste.

### *2.2.3. La regolazione.*

Il movimento conflitto-negoziato si alterna e si intreccia fisiologicamente con la fase della regolazione. Nessun gruppo resiste in un perenne stato magmatico e fluttuante; e il caos permanente è una situazione cristallizzata, cioè non evolutiva. I processi di gruppo oscillano da una fase di riscaldamento o ebollizione, che in genere coincide con un passaggio di stato, ed una fase di solidificazione o raffreddamento che struttura un nuovo stato del gruppo. Ciò vale per molte variabili in gioco, ma specialmente per alcune. Anzitutto il linguaggio. Molto tempo viene speso dai gruppi neonati, nel chiarimento consensuale del linguaggio e nella creazione di un vocabolario comune: “cosa vuoi dire per.....”, “cosa intendiamo quando diciamo.....”, “definiamo bene la parola.....”, sono le frasi correnti. Il linguaggio è talmente importante da rappresentare una spia del grado di coesione e anzianità di un gruppo, che è maturo quando riesce ad avere un proprio gergo, fatto di battute, ammiccamenti, rimandi, concetti comuni che solo in quel gruppo sono comprensibili. In secondo luogo i ruoli. Per ruolo intendiamo il comportamento ripetuto, risultante dall’incrocio fra le aspettative del singolo e quelle del campo. Se un comportamento avviene saltuariamente, non possiamo ancora parlare di ruolo. Se invece esso si ripete per un certo tempo in modo da risultare prevedibile da tutti i membri del gruppo, allora parliamo di ruolo. La stabilizzazione e la ripetizione di certi comportamenti attiene alla economicità delle relazioni. Le quali, se non hanno momenti di cristallizzazione, richiedono la continua esplorazione reciproca e la conseguente fatica nella ricerca di reazioni adeguate. I ruoli offrono prevedibilità e testimoniano della progressiva strutturazione del campo gruppale, da uno stato magmatico o gassoso iniziale, ad uno stato semi-solido maturo. Naturalmente i ruoli, essendo regole, possono diventare gabbie ostacolanti la crescita, il cambiamento evolutivo, sia dei singoli sia del gruppo come insieme. Quando un ruolo diventa insopportabile per chi lo detiene o per l’intero gruppo, allora esso diventa oggetto di conflitto e negoziazione.

Il terzo aspetto della fase di regolazione è la definizione dell’insieme delle norme di funzionamento del gruppo: sede, orari, tabù, rituali sono un

insieme che regola e facilita la vita del gruppo. Anche qui vale il discorso fatto per i ruoli. La assenza di regole, sia pure implicite, è impossibile per un gruppo perché non esiste sistema o organismo che funzioni senza alcune norme (o costanti) di base. Ovviamente l'ipernormatività testimonia di un gruppo ossessivo o difensivo e diventa un ostacolo allo sviluppo. Le norme, come i ruoli ed il codice linguistico, sono mezzi strutturanti, al servizio dei singoli e del gruppo come insieme. Quando si arriva a mettere il singolo o il gruppo al servizio delle norme, dei ruoli o dei codici stabiliti, è giunto il momento di aprire una nuova fase di conflitto e negoziazione.

### **Scheda 1** **I RUOLI NEL GRUPPO**

*In ogni gruppo si vanno cristallizzando precise posizioni che producono comportamenti costanti e aspettative conseguenti. Questo tema del ruolo è centrale nella ricerca della Psicologia Sociale in quanto l'esatta intersezione di un'ottica sociologica (che vede nel ruolo l'unità minima fondamentale (del sistema sociale) e dell'ottica psicologica (nel ruolo convergono atteggiamenti, aspettative, motivazioni, comportamenti, relazioni). I ruoli all'interno di un gruppo sono interdipendenti cioè legati alle relazioni.*

*I ruoli sono "complessi di aspettative", nel senso che producono aspettative non solo nel comportamento, ma anche nei sentimenti, negli atteggiamenti, nei valori dell'individuo che gestisce il ruolo, oltre che nel gruppo. Gli allievi non si aspettano solo che l'insegnante insegni, ma anche che sia effettivamente legato a loro, che reputi l'insegnamento come un lavoro delicato e di grossa responsabilità, che creda nello sviluppo culturale e umano dei giovani.*

*Il ruolo facilita l'entrata in rapporto in quanto consente di prevedere le reazioni che invece sarebbero una continua sorpresa. Questo permette di diminuire l'incertezza che sorge nell'incontro con gli altri membri del gruppo. Uno dei primi sforzi di un gruppo è dunque quello di assegnare dei ruoli precisi a ciascun membro. Questa assegnazione viene inizialmente effettuata sulla base di parametri esterni al gruppo stesso: posizione sociale, modo di vestire, linguaggio. In un secondo tempo in base ai comportamenti osservati nei singoli e ai bisogni del gruppo come insieme.*

*Circa l'assegnazione dei ruoli e le modalità con cui questo avviene, ci sono numerose esperienze in gruppi di delinquenti minorili come in reparti aziendali. A ciascun insegnante sarà capitato di osservare nella sua classe una vera distinzione di ruoli: "la femmuccia", "il clown", "il duro", "il solitario", "il capo buono",*

“il secchione”, ecc.

Possiamo dividere in tre categorie i ruoli che si strutturano all'interno di ogni gruppo.

**I ruoli divergenti, che enfatizzano la diversità, il dissenso, la singolarità:**

- aggressività (attacchi diretti, insoddisfazione per ciò che avviene nel gruppo, ironia)
- opposizione (atteggiamento del “restare contrario”, ostilità, avversione)
- esibizionismo (auto-riferimenti, richiamo all'attenzione, monopolio degli interventi)
- superiorità (disinteresse, distacco, sarcasmo, distrazione)
- dipendenza (ricerca di appoggio altrui, passività, sfiducia in se stesso)
- dominazione (comportamento autoritario, presa del potere decisivo)

**I ruoli convergenti, che enfatizzano la coesione:**

- incoraggiamento (espressioni di sostegno, adesione, solidarietà)
- armonizzazione delle differenze (drammatizzazione e spersonalizzazione dei conflitti)
- ricerca dell'accordo (ricerca continua della negoziazione)
- facilitazione della comunicazione (canalizzazione dei loquaci e stimolazione dei silenziosi)

**I ruoli operativi, che favoriscono la soluzione del compito:**

- stimolazione del gruppo (proposte di nuove idee, suggerimenti concreti)
- informazione (richiesta di chiarimenti, produzione di materiale chiarificatore)
- richiesta di opinioni (ascolto e interesse per tutte le posizioni)
- organizzazione pratica (preparazione, verbali, documentazione, esecuzione)

#### 2.2.4. La performance.

Con questo termine indichiamo il compito per il quale il gruppo vive. Un gruppo amicale ha come compito la condivisione del tempo libero, la confidenza e l'ascolto, la solidarietà ed il sostegno reciproco. Un gruppo di lavoro deve realizzare una performance operativa, assegnatagli dall'organizzazione di appartenenza. Un gruppo di formazione ha sempre il compito generale di produrre apprendimento. Esiste dunque una fase nella quale il gruppo realizza la sua performance. Questa rappresenta un test di realtà, oltre le dichiarazioni, le illusioni, le aspettative di ciascuno. E' attraverso la performance, sia essa operativa o affettiva, che il gruppo mette

alla prova i livelli raggiunti nelle altre fasi descritte. Fasi che non necessariamente sono precedenti alla performance. Difficilmente un gruppo si forma, si struttura, si prepara e poi agisce. Più frequente è il caso di un gruppo i cui membri si incontrano, realizzano una performance e simultaneamente creano e strutturano il campo comune. L'idea di concentrarsi su un compito e insieme fare manutenzione del sistema gruppo, non è ovvia per individui non addestrati o non particolarmente sensibili. La nostra cultura è ancora un misto di Illuminismo ed etica, per i quali se un compito è razionale e doveroso, basta impegnarsi per realizzarlo. Normalmente i gruppi nascono e muoiono senza che nessuno dei membri sia consapevole dei processi correlati. La realtà è molto severa e i fallimenti di molti gruppi testimoniano della fragilità di questa impostazione. Un gruppo è un sistema altamente complesso e sofisticato ed il suo uso, per essere efficace, richiede competenze parimenti complesse e sofisticate.

## ***Scheda 2***

### ***SUSSIDIO PER L'OSSERVAZIONE DEI PROCESSI DI GRUPPO***

*Questo sussidio può aiutare coloro che vogliono occuparsi di piccoli gruppi. Si tratta di una check list da compilare durante o subito dopo una riunione di gruppo*

---

#### ***Prima del contatto***

- *Con quali aspettative ciascun membro arriva al gruppo?*
- *A quali gruppi appartiene ogni singolo membro?*
- *Quali sono i valori principali dei gruppi cui ogni singolo appartiene?*
- *Esistono informazioni o conoscenze pregresse fra i membri che possono aver generato pregiudizi positivi o negativi?*

#### ***Al primo contatto***

- *Quali comunicazioni non verbali o verbali esprime ciascun membro nei primi 5 minuti?*
- *Quali comunicazioni verbali o non verbali esprimono il contesto istituzionale o logistico?*
- *Si è notata qualche percezione selettiva da parte di qualche membro? Verso chi?*

#### ***Conflitto***

- *Ciascuno sembra esprimere appieno idee, aspettative, comportamenti?*
- *Si sono verificati piccoli confronti/scontri?*
- *I conflitti sono accompagnati da sforzi di negoziare il loro superamento?*

#### ***Regolazione***

- *Il gruppo si è dato o rispetta qualche regola di funzionamento?*
- *Esiste una comunanza di linguaggio?*

- *Sono visibili uno o più ruoli?*

**Performance**

- *Il gruppo sta facendo ciò per cui è riunito?*
- *I compiti sono relativamente equidistribuiti?*

### *2.3. Le dinamiche di gruppo.*

Abbiamo definito le dinamiche come i movimenti emozionali sottostanti alla vita di un gruppo. Qualche psicosociologo afferma che contenuti, metodi e processi sono i movimenti soprastanti le dinamiche affettive. La nostra posizione in merito è che tutti e quattro i livelli indicati sono intrecciati fra loro e si influenzano reciprocamente. Il fatto è che contenuto, metodo e processo sono visibili e si possono osservare, quindi sono sottoposti ad un margine limitato di discrezionalità soggettiva. Le dinamiche invece non si vedono, ma se ne osservano gli effetti in ordine alla qualità dei contenuti, dei metodi e dei processi in atto nel gruppo. Nel senso che dinamiche funzionali elevano la qualità, mentre dinamiche disfunzionali la deprimono. La invisibilità delle dinamiche aumenta la soggettività relativa alla loro lettura e interpretazione. Perciò l'analisi ed il seguente intervento sulle dinamiche di gruppo richiedono un paradigma scientifico forte, che possa prevalere sull'intuizionismo selvaggio. Storicamente, da Lewin in poi, questo paradigma è quello della psicosociologia, disciplina che studia i piccoli gruppi, ponte fra la psicologia individuale e la psicologia sociale.

La prima divisione precisa operata dalla psicosociologia è quella riguardante le dinamiche individuali e le dinamiche di gruppo. Le dinamiche individuali sono i movimenti psichici, affettivi, emozionali dei singoli in contesti diversi, perciò anche gruppalì. Le dinamiche di gruppo sono i movimenti affettivi dei campi plurali, cioè le fluttuazioni della psicosfera collettiva. Prendiamo per analogia il corpo umano e le sue componenti. Esistono nel corpo diversi organi, con strutture, funzioni e dinamiche proprie: il cervello si evolve diversamente da un osso, il rene ha dinamiche diverse dal cuore. Esistono però anche, e nessuno lo nega, dinamiche relative al corpo come insieme: per esempio la crescita o l'invecchiamento, la tensione o il rilassamento, l'eccitazione sessuale o il movimento. Queste dinamiche non riguardano un organo particolare, ma più organi o anche l'intero soma. Le dinamiche di gruppo sono appunto quei movimenti affettivi che riguardano il campo intero, considerato come

insieme. Nel corpo, gli organi singoli svolgono un ruolo sintomatico, nel senso che fungono da segnali dello stato di benessere o malessere, funzionamento o malfunzionamento dell'intero soma o di più parti di esso. Nel gruppo accade una cosa analoga. E' ovvio che è sempre un individuo singolo che comunica, ma spesso ciò che viene comunicato non riguarda lui o solo lui, bensì una dinamica d'insieme. Come si può distinguere una dinamica individuale da una gruppale è uno dei problemi principali che si pone a chi opera coi piccoli gruppi. In modo sintetico possiamo qui affermare che la distinzione è operata dalla collazione di indizi concomitanti. Lo stesso messaggio lanciato da più membri del gruppo, una comunicazione espressa da un singolo ma non contrastata da alcun altro, una serie di comportamenti diversi ma tutti riconducibili ad una comune matrice, un "clima" complessivo omogeneo, sono altrettanti indizi-sintomi del carattere gruppale della dinamica in atto. Vediamo ora le principali dinamiche, presenti in quasi tutti i gruppi amicali, di lavoro o di apprendimento.

### *2.3.1. La nascita.*

Il primo movimento riguarda la nascita. Non tutti i gruppi vogliono nascere. Un gruppo che nasce è una scommessa, la realizzazione di un sogno, una città da costruire, un viaggio da intraprendere. Un gruppo è qualcosa di più dell'altro con cui incontrarsi, perché è insieme la costruzione di un genitore (padre e/o madre) ed anche la generazione di un figlio. Un gruppo è una tavolata di fratelli, piena di promesse e di minacce. E' una ipotesi di sviluppo e insieme l'incubo di una catastrofe. Un gruppo è tutto ciò, per i suoi membri ma anche per il contesto. La nascita di un gruppo trasforma i suoi membri e il contesto esterno in un modo attraente ed insieme repulsivo. Il primo movimento o dinamica è un'oscillazione fra il desiderio e la paura. Il desiderio è quello della novità, dello scambio fra pari, della creazione di un nuovo soggetto, della possibile solidarietà, del reciproco incremento di forza per realizzare un progetto. La paura è quella della inevitabile mutazione che verrà operata dal gruppo nei membri e nel contesto. Mutazione che dovrà necessariamente rompere l'equilibrio quasi-stazionario dei singoli e del contesto, produrrà momenti di insicurezza e di crisi, richiederà una certa fatica per essere superato.

### *2.3.2. La crescita.*

Un'altra dinamica importante, è quella della crescita. In che direzioni, con quale velocità, con quali caratteristiche crescere sono dilemmi onnipresenti nella storia di un gruppo. La crescita richiede la scelta di ruoli e norme, cioè di comportamenti acquisiti, che siano efficaci e soddisfacenti. Crescere significa ingrossarsi e rafforzarsi, ma anche affinare le competenze, aumentare la sicurezza, imparare a trovare soddisfazioni dal proprio interno o dall'agire, invece che dai genitori. Il gruppo si trova costantemente di fronte al problema di inventare, sperimentare e poi rinnovare norme e ruoli per rispondere armonicamente all'evoluzione del suo interno e del contesto. Ogni oscillazione della crescita mette il gruppo di fronte al cambiamento, cioè all'ipotesi di avanzare ed a quella di frantumarsi. Il desiderio di sviluppo è contrastato dalla paura dell'esplosione, dall'incertezza e dalla fatica del cambiamento. Ogni ruolo ed ogni norma che un solo membro cerca di cambiare, richiede la messa in discussione dell'intero assetto del campo come insieme. Ogni scossa che parte da un punto del sistema o fuori da esso, si ripercuote con onde sismiche su tutto il campo.

### *2.3.3. La differenziazione.*

La dinamica che attraversa quasi costantemente la vita di un gruppo è il movimento fra differenziazione e comunione. Il gruppo è un insieme di diversità. Quando le differenze diminuiscono, il gruppo perde pluralità, ricchezza, potenzialità, fino alla paralisi. Quando aumentano, il gruppo vede ridursi la coesione, l'unità, la capacità operativa fino al rischio di frantumazione. La dinamica della differenziazione è un movimento costante per massimizzare sia l'unità del campo sia l'originalità di ogni regione. Anche qui si scontrano una forza a favore di ciò che è comune con una forza a favore delle distinzioni. La totalità evoca il paradiso della fusione ma anche l'inferno dell'annientamento dei singoli. La parzialità alimenta i fantasmi della libertà e dell'onnipotenza, ma anche quelli dell'isolamento e dell'impotenza. Il gruppo cerca di muoversi verso il massimo grado di integrazione e di differenziazione, aumentando l'unità e insieme valorizzando le diversità singolari.

#### *2.3.4. La decisione*

Decidere è il movimento più faticoso, minaccioso e penoso. La dinamica emotiva della decisione ha a che fare con gli spettri del tagliare, recidere, uccidere. Scegliere qualcosa significa non scegliere qualcos'altro. Decidere una cosa, vuol dire uccidere tutte le infinite possibilità alternative. In un gruppo le opzioni sono incarnate nei membri, ciascuno dei quali è portatore di ipotesi, soluzioni, prospettive diverse. La scelta di una di queste o di una soluzione diversa da tutte quelle proposte dai membri del gruppo, implica rinuncia, stimola il fantasma della messa in un angolo dell'opzione respinta, e perciò provoca sensi di colpa. La dinamica della decisione è un movimento che attraverso l'oscura selva della colpa, per arrivare alla luce di una scelta sempre limitata, riduzionista, parziale. Lo sforzo di pervenire ad una decisione creativa, che comprenda tutte le opzioni e addirittura le arricchisca, è ardua e non sempre possibile.

#### *2.3.5. L'azione.*

L'azione è il test di realtà. E' il movimento di confrontazione fra le potenzialità del gruppo e le condizioni esterne. E' il momento della verità del campo plurale. La dinamica dell'azione, intesa come il movimento per l'attuazione di un compito, è il comportamento visibile del gruppo. Il campo plurale è un sentimento o un sogno, fino a quando non inizia ad agire. Una volta che il gruppo si muove per agire il suo compito, i contenuti, i metodi ed i processi vengono messi sul banco di prova. Il vissuto emotivo di questa dinamica è insieme di tensione e di timore. La voglia di agire il compito è affiancata dal desiderio di sfuggirlo. L'azione, più di ogni altra fase, richiede che il gruppo si organizzi. E l'organizzazione implica una serie ravvicinata di decisioni, una precisa strutturazione dei ruoli, una fluidità nei metodi. Se l'azione è rivolta all'interno, come nei gruppi amicali o di auto-aiuto, la dinamica corrispondente coincide quelle ordinarie della vita del gruppo. Eseguire un compito interno, per il gruppo non è molto diverso che essere. Se invece l'azione è rivolta all'esterno, come nei gruppi di lavoro, la dinamica deve fare i conti con l'esterno, le cui reazioni sono indipendenti. La realtà esterna è insieme il Graal da conquistare e la foresta minacciosa da cui difendersi.

### *2.3.6. Lo specchio.*

Chiamo “dinamica dello specchio”, il movimento emotivo che il gruppo fa quando si osserva e riflette su se stesso. Lo specchio è quasi un test di realtà, perché è ancora sotto il controllo di chi si specchia. Tuttavia esso richiede la forza del distacco e consente l’osservazione dei dettagli. Ci vuole un discreto livello di forza emotiva, sicurezza e autostima per guardarsi allo specchio. E solo se ci si guarda come se si guardasse un altro, si riescono a cogliere gli aspetti positivi e quelli negativi. Il desiderio è quello di autocompiacersi, la paura è quella di deludersi. Evitando lo specchio possiamo coltivare l’illusione che preferiamo, ma per sapere se siamo spettinati dobbiamo farcelo dire da un osservatore esterno. La dinamica dello specchio è il movimento di ricerca del gruppo nella propria verità e profondità. La curiosità è bilanciata dalla paura di vedersi diversi e peggiori; di scoprire che c’è qualche problema da affrontare; di diventare consapevoli di qualcosa che ci costa.

### *2.3.7. Le difese.*

Alcuni autori identificano le dinamiche con le difese. Che sono i movimenti che il gruppo mette in atto per ritrarsi o sottrarsi da una minaccia. Non vogliamo sottovalutare le difese, cui dedicheremo il prossimo capitolo, ma abbiamo voluto distinguerle dalle dinamiche per superare un approccio medicalistico, molto diffuso nella psicologia. Definire le dinamiche solo dal loro versante difensivo è come descrivere il corpo umano a partire dal sistema immunitario. I movimenti affettivi di un gruppo non solo di fuga da qualcosa, ma anche di ricerca, curiosità, esplorazione, sfida. Mi piace concepire un gruppo come un sistema di desideri, prima che di paure. Le difese, in via ordinaria, sono ragionevoli dispositivi di prudenza, di controllo dei tempi di evoluzione, di attesa. Solo in via straordinaria esse diventano una gabbia, una disfunzione o una patologia vera e propria. Quando esse si fissano a tal punto da asfissiare il gruppo o i suoi membri, o quando arrivano a produrre allucinazioni e deliri, le difese diventano ingombranti. Ma più spesso esse sono un dispositivo di autoconservazione, che mantengono un equilibrio fra i costi ed i ricavi della stasi o dello sviluppo. Le difese dunque non vanno smantellate, ma semmai rese evidenti, esplicite e consapevoli, per offrire al gruppo l’opportunità e la libertà, non il dovere, di superarle.

### *Capitolo 3*

## *Il gruppo come organismo: difese e disfunzioni*

Quando si descrive un oggetto, si opera una riduzione della complessità. Si compie un'astrazione, cioè si descrive l'idea di quell'oggetto, privato delle impurità, dei malfunzionamenti, delle sorprese, della caoticità che invece ne caratterizza la vita. La descrizione chimico-fisica di un diamante riguarda gli esemplari purissimi, che sono talmente rari da essere quasi fuori mercato. E le sezioni auree del corpo, disegnate da Leonardo, appartengono a qualche essere umano reale? Persino le macchine che, essendo artificiali, potrebbero essere costruite esattamente come sono state progettate, non funzionano mai per lungo tempo come dovrebbero (come sa chiunque usi un PC).

Nel Cap. 2 abbiamo parlato del gruppo in senso astratto, ma è bene ricordare che non esistono gruppi che corrispondono per lunghi periodi alla descrizione fatta. Può accadere qualche momento magico, nel quale il gruppo concreto si sovrappone esattamente all'idea di gruppo, ma si tratta di un periodo solitamente breve. Oppure, per un periodo più lungo, può succedere che il gruppo corrisponda alla sua descrizione "aurea", solo per qualche elemento, mai per tutti.

Come in tutti gli organismi vitali, il gruppo è soggetto a disfunzioni e patologie, sia esogene che endogene. Anche nei gruppi si registrano invasioni virali, debilitazioni da stile di vita, disturbi da inquinamento, malattie degenerative. Per esempio: i gruppi sono sensibili all'ambiente sociale, istituzionale, organizzativo; come i singoli, sono stressati dagli stili di vita che assumono; infine, invecchiano. Inoltre, i gruppi hanno una consistenza psichica, una verità immateriale, una soggettività il cui peso è forte non meno (forse di più) che nei singoli individui. Ciò vuol dire che i gruppi sono soggetti a disturbi psichici e psicosomatici più degli esseri singoli. In gergo tecnico, questi disturbi vengono chiamati "difese", per

indicare che i gruppi manifestano certi fenomeni disfunzionali, come per difendersi da se stessi, dalla crescita, dal compito, dal cambiamento del raggiunto equilibrio quasi-stazionario.

La comprensione di questo concetto, essenziale per chi voglia operare nei gruppi come stimolatore di un qualsiasi cambiamento, richiede una specificazione del concetto di disfunzionalità. Con tale termine non intendiamo un giudizio ideologico o morale, o di scostamento da una media, bensì la distanza fra le finalità consapevoli ed esplicite del gruppo ed il suo funzionamento concreto.

Un gruppo che dichiara di esistere per un certo motivo o per raggiungere una particolare finalità, e che si comporta in modo distante o contrario, si sta difendendo. Da cosa? Dal fatto che inevitabilmente ogni avvicinamento ai motivi o alle finalità dichiarate implica un cambiamento, un passaggio di stato, un disequilibrio che provocano ansia, paura o angoscia. Il gruppo è un sistema quasi-stazionario, che trova via via equilibri, instabili magari, ma adeguati al momento. Ansie, paure e angosce, fondate o meno nella realtà, vengono fronteggiate con resistenze o difese messe in atto dal gruppo, come insieme. Esistono anche resistenze o difese messe in atto verso il gruppo, stimulate dalla minaccia che questo rappresenta in quanto ipotesi di cambiamento per il singolo, come abbiamo detto nel Cap. 2. Ma qui ci soffermiamo sulle difese di gruppo, che si esprimono cioè come fenomeno collettivo.

*La prima caratteristica* fenomenica di queste difese è la loro apparente ragionevolezza. Non si tratta di comportamenti necessariamente eccentrici o devianti, ma con una veste abbastanza razionale. Questa apparente razionalità serve da copertura alle difese in modo da renderle meno facilmente evidenziabili e confutabili.

*La seconda caratteristica* è che raramente le difese si presentano come espresse uniformemente da tutti i membri del gruppo. In genere esse sono avanzate da uno o due membri, ma si connotano come collettive per il fatto che gli altri membri non le ostacolano ma le ignorano o le rafforzano, colludendo con comportamenti anche di segno diverso.

*La terza caratteristica* è nella matrice delle difese, che è sempre un sentimento di paura. Un attacco esplicito alle difese non fa che aumentare la paura o facilitare la costruzione di difese più raffinate. Tutto ciò - disfunzioni, patologie e resistenze o difese - rimanda alle problematiche dell'interpretazione e dell'intervento, che sono il centro della competenza di chiunque operi nei e per i gruppi (cfr. Capp. 6 e 7).

Come si individuano e riconoscono le difese? Abbiamo detto che esse presentano un'apparenza razionale, per mimetizzarsi. D'altronde non sarebbe sostenibile una difesa fondata su basi irragionevoli del tipo "non parlo perché sennò i marziani ci sentono". Anche se ogni tanto si arriva a simili espressioni di tipo psicotico, è raro il caso che diventino di gruppo. Una discreta difesa è "non partecipiamo perché non ne vediamo i vantaggi". In effetti, non sempre i vantaggi del coinvolgimento attivo sono vistosi e concreti. Ciò crea un impasse perché mette in discussione la ragione stessa della esistenza del gruppo, con una spiegazione non irragionevole. Un simile difesa è facilmente smontabile, se l'operatore tiene conto e ricorda al gruppo il patto iniziale (sempre che l'abbia fatto): siamo qui per lavorare e apprendere insieme, confrontandoci e collaborando. Se non vediamo i motivi di partecipare, l'incontro può anche essere interrotto. Questo esempio appartiene al caso della contraddizione fra difesa e contratto. Un gruppo che nasce per lavorare insieme e non lo fa o che si forma per apprendere insieme e non coopera per imparare, mette in discussione il contratto fondativo. Le spie che disoccultano le difese, dando loro il significato che hanno, sono di almeno di cinque tipi: le contraddizioni, le reticenze, le evasioni, le omissioni, i lapsus.

### *Le contraddizioni possibili*

Sono numerose: quella fra comportamenti e contratto fondativo è la più radicale. Anche se è il tipo di difesa più evidente, quando il gruppo non sta affatto facendo ciò per cui esiste. Ci sono però contraddizioni più sottili come le seguenti.

#### ✓ Fra contenuto verbale e comunicazioni non verbali

Queste difese emergono dal confronto su ciò che si dice e ciò che si fa: per esempio tutti dicono di voler contribuire attivamente, ma nessuno fa alcuna proposta. Oppure fra le parole e la corporeità: i partecipanti affermano di avere ottime relazioni, ma non si guardano mai negli occhi.

#### ✓ Fra comunicazioni espresse in tempi diversi

Qualcuno dichiara inizialmente di essere molto interessato al gruppo, e dopo qualche minuto afferma di essere presente contro la sua volontà. In un primo tempo qualcuno si presenta come un veterano del lavoro di gruppo, e subito dopo dichiara di non sapere cosa sia un gruppo.

✓ Fra comunicazioni di membri diversi

Un membro afferma che il lavoro procede benissimo, un altro che le cose non funzionano, e il gruppo intero non si sforza di chiarire la situazione.

✓ Fra le comunicazioni e i test di realtà.

Per esempio, si continua ad affermare che il gruppo va benissimo, mentre a parlare sono solo 2 o 3 membri. Si sostiene che il gruppo è molto coeso, ma un sociogramma mostra una struttura frantumata. Si esalta l'ascolto nel gruppo, ma si registrano continui comportamenti di distrazione e sovrapposizione.

La seconda categoria di difese raggruppa i diversi tipi di reticenza, verbale o comportamentale: comportamenti trattenuti o addirittura repressi; posizioni di risparmio energetico; comunicazioni espresse in forma indiretta e tortuosa; silenzi diffusi e prolungati. Quando appare evidente che il gruppo non sta dicendo o facendo tutto ciò che potrebbe o vorrebbe, la situazione è simile a quella del "testimone reticente" in un processo penale.

Il terzo gruppo di difese comprende le comunicazioni e i comportamenti che riguardano "altro". Sono frequenti le situazioni seguenti: un gruppo di lavoro rifiuta il compito e si concentra sulle relazioni; un gruppo auto-centrato insiste per impegnarsi in un compito operativo; un gruppo invitato a vivere la situazione "qui ed ora" parla del passato o dell'esterno; proliferano le chiacchiere sul tempo, sul calcio, sulla moda. Evadere insieme, sembra essere il solo elemento coesivo del gruppo.

Omissioni. Sono le difese che si evidenziano quando qualcuno non mette in comune un'informazione essenziale. O quando qualcuno dimentica di espletare un compito affidato dal gruppo. Quando ci si "dimentica" di un incontro prefissato.

L'ultimo gruppo è quello dei lapsus. Errori vistosi di comunicazione o percezione: si sbagliano i nomi dei membri; ci si rivolge col maschile ad una donna; si parla del "vostro" invece che del "nostro" gruppo; si parla di "noi 9", mentre il gruppo è composto da 10 membri; ci si riferisce a "ieri" quando il gruppo è riunito da sole 3 ore.

Concludendo, possiamo ipotizzare la presenza di una difesa di gruppo quando registriamo un salto, uno scarto, un'incongruenza. Fra ciò che viene fatto e detto da uno o più membri, senza l'opposizione o la correzione degli altri, e ciò che l'operatore vede o sa.

### *3.1. Fusione*

Abbiamo detto che il gruppo è un sistema quasi-stazionario. Esso è un insieme di parti in equilibrio instabile, fra loro e verso l'esterno. L'equivalenza e l'interdipendenza fra parte e totalità, la comunicazione fra dentro e fuori, la mobilità fra sopra e sotto sono la sostanza della soggettività plurale di un gruppo. Ciò implica un costante lavoro di confronto e di negoziazione fra diversità che evoca il fantasma onnipresente della rottura, della frantumazione, del lutto.

I singoli membri ed il gruppo come insieme sentono la minaccia costante e la fatica di dover tenere insieme una pluralità di elementi sempre contraddittori e conflittuali. La paura alimentata dalla convivenza plurale fra parti e insieme, fra sopra e sotto, e fra dentro e fuori, porta ad una tipologia di difese che possiamo raggruppare sotto il nome di "fusione". Un'operazione che consiste nel negare le diversità in tutte le direzioni e nel ridurre a singolarità ciò che è plurale. Il gruppo si comporta come unità senza articolazioni. L'insieme assorbe ogni valore mentre le parti ne perdono: anzi vengono considerate uguali e sostituibili. Le distinzioni di potere, pur fortemente operanti, vengono negate. Il fuori viene vissuto come estraneo e ostile. Totalitarismo, devianza di gruppo, esaltazione settaria sono le forme più comuni che prende la tipologia difensiva della fusione. Il singolo deve assoggettarsi al gruppo fino all'annientamento; solo il gruppo offre la salvezza; nel gruppo siamo tutti uguali e tutti sostituibili; fuori dal gruppo c'è un mondo nemico... Sono le frasi tipiche del gruppo in "fusione", terrorizzato dalla singolarità e dalla diversità. La difesa chiamata "fusione" è particolarmente attiva nella fase iniziale del gruppo, quando si cerca di negare le difficoltà per timore che la nascita non avvenga. Oppure nella dinamica della differenziazione quando si presenta all'orizzonte il rischio di una frantumazione. La fusione, entro certi limiti, svolge la funzione fisiologica di accelerare o incrementare l'appartenenza. Superati i limiti però essa provoca un'identificazione col gruppo e col leader carismatico, pericolosa per le singolarità individuali, per la libertà e per la capacità di lettura realistica del contesto. La fusione per sua natura, implica la estromissione di ogni elemento differenziatore vissuto come negativo. L'interno è sentito come sommamente buono e l'esterno del gruppo, o il membro interno oppositore, come sommamente cattivo. Il passo successivo immediato è una sindrome persecutoria, che vede in ogni elemento interno un possibile traditore, ed in ogni elemento esterno un minaccioso nemico.

Così nascono molte teorie del complotto e dell'accerchiamento, che arrivano anche all'autodistruzione. La fase del Terrore, durante la rivoluzione francese, o il suicidio di massa avvenuto anni fa nella Guiana francese, sono esempi storici della difesa fusionale. Più recentemente, il comportamento del gruppo della Procura di Milano (con forte coesione interna ed espulsione dei portatori di diversità), nella prima fase dell'operazione Mani Pulite, sembra aver messo in atto una difesa di tipo fusionale.

### *3.2. Separazione/distinzione.*

Questa difesa è generata da motivi opposti rispetto a quella precedente. Il gruppo chiama all'insieme, all'unità, all'integrazione delle parti. L'unità non è solo una meta da raggiungere negozialmente, a partire da atomi separati, ma un aspetto emotivo, un modo di concepire organismi e sistemi. Anche il singolo è una unità e un insieme di parti. Ciò non significa che l'unità non sia minacciosa per singolarità parziali. Essa evoca l'annientamento, il divoramento, la distruzione del singolare. L'inglobamento non vissuto come realizzazione piena ed allargata del singolo, induce ansia, paura e angoscia. Le quali, contrariamente che nel caso della "fusione" stimolano la difesa della "separazione" o della "distinzione". Scissionismo progressivo, isolamento, individualismo, iperconflittualità, senso di persecuzione da parte del gruppo e fantasia di felicità nell'altrove, sono le forme più tipiche di questa difesa. Gli insiemi vengono scomposti in isole sempre più piccole, fino all'individuo. "Nel gruppo nessuno mi capisce, allora me ne vado"; "le mediazioni proposte dal gruppo sono inaccettabili"; "io ho sempre ragione, ma non vengo ascoltato"; "fuori di questo gruppo, tutto è meglio"; "qui è giusto che ognuno faccia come gli pare: siamo un gruppo libero". Sono le tipiche posizioni espresse dai gruppi attraversati dalla difesa della separazione/distinzione, fomentata dalla paura della perdita della singolarità. Come nella difesa chiamata "fusione", anche nella "separazione" va detto che non si tratta di mere fantasie o allucinazioni. Esse trovano una base ragionevole nel fatto che i gruppi rischiano spesso effettivamente di fondersi o separarsi. Si tratta di tendenze interne ai singoli come agli insiemi, che vanno fronteggiate, ma che è comprensibile favoriscano le difese. A livelli fisiologici, questa difesa

svolge la funzione di tutelare le singolarità e le diversità, che sono, insieme all'unità, la vera ricchezza del gruppo. A livelli patologici questa difesa diventa l'anticamera del disinvestimento e dello scioglimento. Questa difesa è oggi molto frequente in tutti i gruppi, perché viene alimentata da un terreno macro-culturale che è impregnato di individualismo, separatismo, isolazionismo. L'influenza macro-culturale favorisce assai poco la pluralizzazione dei singoli, i quali vengono sospinti verso la monodimensionalità. I soggetti che non sono plurali dentro, hanno più difficoltà a percepire i campi plurali esterni. I soggetti che hanno un mondo interno frantumato, più faticosamente riescono a percepire i campi, le forme, i sistemi olistici esterni. La difesa della separazione/distinzione agisce spesso nella dinamica peri-natale del gruppo, quando, invece di ricercare ciò che accomuna, tutti i membri sottolineano ciò che distingue. Oppure nella dinamica decisionale, dove il conflitto non viene seguito da una fase negoziale ed il gruppo esplode in frantumi.

### *3.3. Dipendenza*

La difesa della "dipendenza" affonda le sue radici nella paura della libertà, della responsabilità, del potere e della colpa. L'organismo gruppo vive le incertezze del suo cammino che, fra sviluppo e regressione, implica scelte continue e responsabilità conseguenti; richiede la gestione piena del potere di ogni parte come dell'insieme. Potere inteso non come dominio bensì come sovranità sul proprio destino. La sovranità, sintesi di libertà e responsabilità, evoca lo spettro dell'impotenza e della colpa. Dell'inadeguatezza a gestire il vuoto e del senso di colpa che deriva dalle conseguenze di questa inadeguatezza. Come controllare questi fantasmi minacciosi? La difesa si esprime nella "dipendenza" da un'autorità interna (leader carismatico) o esterna al gruppo (istituzione/organizzazione), fisica (una persona concreta) o astratta (ideologia o fede). Passività e subalternità, paralisi decisionale, sottomissione, servilismo, bassa autostima, impotenza, delega, deresponsabilizzazione circa le scelte, sono le forme della "dipendenza". "Attendiamo ordini", "non possiamo prendere alcuna decisione", "non è compito nostro", "ciò che non ci è ordinato è proibito", "non è colpa nostra", "facciamo questo perché lo vuole il capo o la nostra fede", "devi pensarci tu": sono le frasi ricorrenti di questa difesa, che si radica nel terrore della responsabilità. La difesa della dipendenza consente di attenuare i sensi di colpa per le proprie azioni, di allontanare il peso di un

errore o di un fallimento. In via ordinaria essa può essere considerata una ragionevole attribuzione del compito giusto all'uomo giusto, una prova di umiltà o di buon senso: delegare qualcosa a chi ha le maggiori capacità o competenze per farla. A livelli patologici, la delega è una negazione del gruppo come insieme, testimonia di un pericoloso disinvestimento, conduce alla perdita della libertà singolare di giudizio. Questa difesa è frequente nelle dinamiche decisionali e serve ad allontanare la responsabilità e la colpa verso le opzioni non scelte.

### *3.4. Cristallizzazione.*

Un organismo vivente come il gruppo, è destinato ad evolversi, invecchiare e morire. L'entropia è il suo destino. L'equilibrio è quasi-stazionario, cioè dinamico, nel senso che oscilla fra i poli stasi-cambiamento. Ogni movimento è un cambiamento, ed ogni cambiamento è un rischio di rottura, deformazione, perdita, arretramento, frantumazione. Per il gruppo come insieme e per tutti i singoli che ne fanno parte. La paura del cambiamento configura l'insieme delle difese che possiamo raggruppare nella categoria "cristallizzazione". La quale comprende ritualità, formalismo, fissazione dei ruoli, stereotipie; regole, mode e linguaggio omologati; sistemi ferrei di iniziazione e scarsa apertura. "Abbiamo sempre fatto così"; "se vuoi stare con noi, devi accettare le nostre regole"; "noi ci vestiamo e parliamo sempre allo stesso modo"; "ognuno di noi ha un posto definito e funzioni precise"; "tu sei nuovo, non puoi chiedere di cambiare le nostre abitudini": in queste parole si esprime la difesa "cristallizzazione", che difende lo status quo per timore dei rischi connessi al cambiamento. Una difesa sempre presente nella vita del gruppo, che implica il congelamento del tempo: tutto deve e dovrà essere come era. La cristallizzazione è in senso funzionale la solidità, la stabilità, la coesione. Ma proprio questi caratteri funzionali, oltre una certa soglia diventano disfunzionali perché provocano asfissia, senescenza, entropia. La difesa cristallizzazione impedisce l'evoluzione sia del gruppo come insieme, sia dei singoli membri. Inibisce le nuove ammissioni, se non al prezzo di una totale omologazione del neofita. Stabilizza le relazioni interne al gruppo, solitamente lasciando inalterate le differenze di potere e i privilegi. In termini macro-sociali la cristallizzazione è la conservazione dei Paesi avanzati contro quelli in via di sviluppo, dei ceti privilegiati contro i ceti emergenti, degli adulti contro i giovani, degli autoctoni contro gli

immigrati. La domanda: "perché cambiare?" viene fatta con più ostilità da chi sta in condizioni migliori. I privilegiati sono coloro che propendono per la cristallizzazione del sistema nella fase del loro maggior benessere. Questa difesa offre sicurezza, stabilità, prevedibilità, ordine, mentre un ipotetico cambiamento minaccia insicurezza, rischio, ansia, disordine tanto più alti quanto più abbiamo da perdere.

### *3.5. Astrazione.*

Questa difesa comprende tutte le comunicazioni ed i comportamenti che astraggono dalla realtà concreta di un certo gruppo in un certo momento. Parlare di qualcosa invece di farla; generalizzare invece di specificare; spiegare invece di agire; concettualizzare invece che esprimere; fare teorie invece che esperienze: questa è la costellazione difensiva che chiamiamo teorizzazione. Si tratta di movimenti di presa di distanza dalla situazione reale del gruppo, quando questa assume un carattere troppo penoso. E' una difesa evasiva e paludata, molto frequente nei gruppi composti da intellettuali. La difesa è evidente quando le astrazioni (valori, concetti, teorie, sogni) non vanno in parallelo con l'esperienza concreta della vita di gruppo, ma la sostituiscono. Invece di affrontare i problemi di relazione interni al gruppo, si parla dell'amore universale o della pace nel mondo. Invece di democratizzare la vita quotidiana, si festeggia la Resistenza. Invece di ascoltare le diversità interne al gruppo, si teorizza la difesa delle minoranze sociali. L'astrazione svolge una funzione utile quando si affianca allo sforzo della esperienza concreta nel gruppo, perché raffredda le passioni, consente una visione più generale dei problemi. I gruppi che si occupano di se stessi e che parallelamente astraggono dalla loro esperienza riflessioni generali, sono i più maturi. L'astrazione difensiva è invece una fuga, una deviazione, una sospensione dal lavoro di consapevolezza e cambiamento interno. Il gruppo si colora dunque di ipocrisia, di doppiezza, fino ad allucinare l'astrazione come reale e la realtà concreta come insignificante. Fino al delirio: gruppi organizzati in caste che si considerano alferi della democrazia; gruppi intrisi di conflitti e rancori repressi, che si presentano come irenici sostenitori della pace; gruppi nemmeno nati che magnificano la coesione; gruppi settari che vanno predicando la cooperazione e il lavoro di rete.

### *3.6. Personalizzazione.*

Se consideriamo il mondo come fatto di atomi, ciascuno può essere considerato buono o cattivo, utile o inutile in sé. Se consideriamo il mondo una rete dei relazioni, nessun componente è in sé valutabile: buone o cattive, utili o dannose sono le relazioni fra le parti. Se vediamo il gruppo come una rete di legami, fra parti interdipendenti, allora parliamo di individui come ruoli. La personalizzazione è indispensabile, se intesa come considerazione delle persone nella loro interezza, come attenzione agli individui visti come campi plurali, come rispetto delle esigenze e valorizzazione delle qualità individuali. Diventa una difesa quando viene usata per leggere le dinamiche di gruppi in modo individuale. Se consideriamo il leader come un genio assoluto, il capro espiatorio come il male, l'oppositore come il nemico, il sodale come una mamma e il gregario come uno schiavo, allora significa che è in atto la difesa della "personalizzazione". Come se i comportamenti individuali fossero dipendenti dalla singola persona e non dalla relazione fra personalità individuale e campo di forze. Personalizzare il leader significa attribuire ad esso tutte le responsabilità ed i meriti, negando che la leadership esiste anche in quanto espressa dal gruppo come insieme. Personalizzare il ruolo di capro espiatorio equivale a negare che esso è prodotto dalle correnti aggressive e distruttive del gruppo. Sono centinaia gli esperimenti e migliaia le esperienze che hanno dimostrato la dipendenza dei ruoli dal campo. Leaders di un gruppo diventano gregari in un altro; oppositori in un contesto, diventano alleati in un altro; capri espiatori di un gruppo, sono leaders di un gruppo diverso. La personalizzazione è la difesa dalla corresponsabilità del "noi", la negazione della necessità e utilità del diverso, il rifiuto di vedere altre regioni del gruppo, come parti del proprio campo grupppale interno. Si tratta di una difesa specialmente evidente nelle situazioni conflittuali. Quando il figlio si comporta male è cattivo, quando si comporta bene è perché l'abbiamo educato bene. L'allievo viene bocciato perché è stupido o svogliato; viene promosso perché ha avuto buoni insegnanti. In genere personalizziamo il negativo, ma a volte usiamo questa difesa anche per positivo. Il dittatore è un genio e un santo in sé, non è il prodotto del Paese che gli ha dato il potere di esserlo. Il goleador è un miracolo a se stante, non è il risultato di una squadra che funziona come gruppo. La difesa della personalizzazione consente una identificazione riposante col mito ed una de-identificazione decolpevolizzante col male.

Personalizzando il bene e identificandoci con esso, evitiamo di dover fare bene in prima persona. Personalizzando il male e identificandoci in opposizione ad esso, siamo purificati ed assolti dal male che facciamo. Durante un conflitto, sono sempre in agguato le espressioni: “stiamo litigando perché tu non collabori”, “se tu non fossi così negativo potremmo...”, “la colpa è tua...”, “tu hai cominciato prima...”. Tutte difese che personalizzano il conflitto attribuendolo alle caratteristiche dell’altro. Questa personalizzazione arriva alla espulsione dell’altro, o alla scissione del gruppo, spesso seguita dal riprodursi in altro contesto dello stesso conflitto. Un ruolo di dissenso in un gruppo non va letto solo come un atteggiamento distruttivo individuale, ma come una funzione gruppale di allargamento delle opzioni. E’ l’opposizione interna, entro certi limiti, che impedisce al gruppo dannosi test di realtà con l’esterno. Una certa posizione di potere individuale, non è solo dipendente dal narcisismo o dalla prepotenza, ma anche una risposta al bisogno del gruppo di avere un leader di riferimento comune. Se i ruoli vengono letti in modo gruppale e interdipendente, i comportamenti vengono spersonalizzati e considerati risposte ai bisogni plurali del gruppo. Quando invece agisce la difesa della personalizzazione, il gruppo cerca di allontanare da sé e gettare su un singolo, un comportamento di risposta ad un bisogno di cui non vuole farsi carico.

### *3.7. Efficientismo.*

Questa difesa è molto frequente nei gruppi di lavoro, ma a volte emerge anche in gruppi amicali. Di fronte ad un problema del gruppo, viene presentata ripetutamente la soluzione del “fare qualcosa”. La performance, il compito, sono fasi fisiologiche di ogni gruppo che affronta così la realtà e verifica le ragioni del suo esistere. Ogni gruppo nasce per fare qualcosa: progettare o realizzare un’opera, fare sport o consumare il tempo libero, discutere o decidere su un problema, imparare. Anche quelli amicali, che sono i gruppi meno vincolati da un compito, devono quantomeno realizzare socializzazione, relax, svago. Fare ciò per cui esiste è la performance inevitabile di ogni gruppo. Sottrarsi a questo destino equivale a non voler nascere. L’efficientismo, come difesa, non è voler fare ciò per cui il gruppo è riunito. Ma è impegnarsi ossessivamente a fare qualcosa pur di non riflettere su sé, di non curarsi dei particolari bisogni dei singoli, di non affrontare i problemi esistenti. La difesa appare nella fase neo-natale (“ora

basta con le premesse, diamoci da fare...”) ma più spesso nella dinamica dello specchio (“non perdiamo tempo, organizziamoci...”). L’azione diventa uno stupefacente che copre i dubbi, le attese, i disagi, i problemi. Tutti i gruppi rivoluzionari, quando si trovano di fronte difficoltà reali interne o esterne, cominciano a teorizzare “l’azione per l’azione”, la bellezza del gesto. Molti gruppi interni alle organizzazioni, usano la difesa dell’efficientismo che è anche omogenea alla cultura della produzione. La difesa dell’efficientismo viene anche usata da gruppi di apprendimento, quando la performance viene misurata in quantità di appunti presi, lezioni sentite, libri letti. L’efficientismo non è né efficienza né efficacia. Questa difesa è un movimento indaffarato privo di senso, la cui funzione non è quella di realizzare il compito ma dimenticare, trascurare, negare qualche problema presente.

### *3.8. Sottrazione.*

La difesa che chiamiamo “sottrazione”, riguarda l’investimento e la circolazione di energia nel gruppo. Possiamo considerare il gruppo un’impresa da realizzare, un sogno da attualizzare, un viaggio da intraprendere. E’ evidente che la velocità e la qualità del gruppo dipendono in larga misura dalla quantità di energia immessa e fatta circolare. Non è solo un problema di impegno individuale, ma anche un fatto di regolazione interna. Il singolo membro può investire molto energeticamente, ma il gruppo può frenare, reprimere, sviare questa energia. Al contrario, possiamo dire che la regolazione del gruppo può incentivare o meno l’energia individuale, incanalarla o deviarla lontano da direzioni funzionali alla crescita. La stessa energia del gruppo, può essere usata a scopi costruttivi e collettivi (per esempio, gruppi di volontariato) o per fini distruttivi o individuali (come i gruppi delinquenziali). Certamente un gruppo che viene considerato una totalità, cioè il luogo esaustivo dell’investimento e dell’appartenenza, rasenta la patologia. Ma un gruppo in cui l’investimento è controllato, minimo, sottratto si sta difendendo da ogni possibilità di nascita o crescita. In termini concreti, la sottrazione avviene attraverso l’iper-controllo dell’emotività, le assenze o i ritardi generalizzati e ripetuti, i silenzi e la scarsità di contributi ideativi e propositivi. Si tratta di comportamenti individuali, che si configurano come difesa di gruppo quando diventano un modello di regolazione condiviso, invece che contrastato.

Tav. 1

<b>DIFESE DI GRUPPO</b>	<b>PAURA SOTTOSTANTE</b>
Fusione	Frantumazione/Rottura
Separazione/Distinzione	Inglobamento/Annullamento
Dipendenza	Responsabilità/Libertà/Potere
Cristallizzazione	Cambiamento/ Evoluzione/Rottura equilibri
Astrazione	Azione/Impegno concreto
Personalizzazione	Negatività/Interdipendenza
Efficientismo	Riflessività/Consapevolezza
Sottrazione	Coinvolgimento/Messa in gioco

## **Capitolo 4**

### ***Il gruppo di lavoro***

Un'indagine EPOC<sup>21</sup> condotta in 10 Stati europei, ha interessato 5.800 dirigenti di aziende con almeno 25 dipendenti, nei Paesi più piccoli, e almeno 50 nei Paesi più grandi. Dai risultati si apprende che:

- l'80% delle imprese ha introdotto una qualche forma di partecipazione
- nel 50% non è prevista una formazione alla vita relazionale per la partecipazione ai gruppi di lavoro

Gli effetti dichiarati della partecipazione diretta sono:

- una riduzione dei costi (per il 56% delle imprese)
- un miglioramento della qualità (per il 94%)
- una riduzione dei tempi di produzione (per il 66%)

Questa recentissima ricerca dimostra per l'ennesima volta che il lavoro di gruppo, inteso come modalità operativa per insiemi invece che per singoli, ha una enorme efficacia. La cosa è nota fin dalla fine degli anni Trenta, quando l'équipe di E.Mayo effettuò le prime ricerche sistematiche sul fattore umano nell'impresa. Possiamo dire che tutta la seconda metà del XX secolo ha visto la diffusione a macchia d'olio del lavoro in team, équipe, squadra, circolo di qualità, gruppo operativo, task force, contro la precedente modalità di lavoro individuale in catena di produzione. Sono tante e tali le prove della efficacia, nel panorama moderno e post-moderno, del lavoro di gruppo, che qui non è possibile citarle<sup>22</sup>. In questo capitolo ci limiteremo a presentare i problemi specifici dei gruppi da lavoro, partendo dalla premessa che comunque si tratta di gruppi che presentano tutti i fenomeni descritti nei capitoli precedenti.

---

<sup>21</sup> Dal Bollettino della Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, istituita dal Consiglio dei Ministri CE nel 1975, N.55-1997

<sup>22</sup> Su questo tema basta consultare un buon manuale di Psicologia del Lavoro, per esempio: Spaltro E. "Soggettività", Pàtron, Bologna, 1981 (1°ed.)

#### *4.1. Ordine del Giorno e Ordine della Notte.*

Dobbiamo questa bellissima immagine al compianto Franco Fornari, uno dei principali psicoanalisti italiani. I gruppi di lavoro sono costituiti a partire da un Ordine del Giorno. Questa formula identifica l'agenda dei lavori, il contenuto dichiarato, l'oggetto comune del gruppo. Il gruppo viene riunito e formato per eseguire una serie di compiti, disposti in un ordine esplicito e razionale. L'Ordine del Giorno è l'impegno comune, la base logica e ragionevole del gruppo, il compito da realizzare, la performance sulla cui qualità il gruppo valuterà se stesso e sarà valutato. Ideare, progettare, discutere, decidere o eseguire qualcosa sono il contenuto di ogni Ordine del Giorno. In una ingenua logica illuminista, questo è tutto. Il gruppo eseguirà il compito bene o male, in base a quanto è serio e razionale. Se l'Ordine del Giorno viene espletato completamente, significa che il gruppo ha lavorato bene; altrimenti significa che il gruppo è inadeguato. Questa visione ingenua tiene conto solo dei contenuti del gruppo e trascura i metodi, i processi e le dinamiche. Si basa insomma solo sulla logica, sorvolando sulla "psico-logica". La realtà e la psicosociologia dimostrano che questo è un errore. Chiunque abbia esperienza diretta di lavoro di gruppo sa che raramente si esegue l'Ordine del Giorno previsto, ed anche quando ciò avvenga formalmente, è raro che sia frutto di un lavoro di gruppo. Se l'Ordine del Giorno è espletato non significa necessariamente che il gruppo ha lavorato bene. E se l'Ordine del Giorno non viene espletato, non vuole affatto dire che il gruppo ha lavorato male. I termini "bene" e "male" qui non hanno connotati etici, ma attengono a due variabili essenziali del lavoro di gruppo: l'efficienza e la soddisfazione. Un gruppo va bene quando realizza il suo compito con la massima efficienza (rapporto fra mezzi e risultati) e con la massima soddisfazione dei membri. Un gruppo va male quando non perviene alla massima efficienza e alla massima soddisfazione. Secondo lo schema di Fornari, l'Ordine del Giorno viene sempre attraversato, invaso, ostacolato dall'Ordine della Notte. Questo è l'ordine del sonno e del sogno, delle emozioni e degli affetti. Qui preferiamo dire della "psico-logica" cioè della logica della psiche, o della psicosfera. L'Ordine della Notte si intreccia con l'Ordine del Giorno, deviandolo, rallentandolo, arrestandolo con al sua irriducibile alterità. La psicosfera notturna, infatti funziona con regole affatto diversa dalla sfera diurna. L'Ordine del Giorno si fonda su due principi logici di derivazione aristotelica:

- la freccia del tempo è irreversibile (il passato viene prima del presente, e questo viene prima del futuro; il contrario è impossibile)
- una cosa non può anche essere il suo contrario.

La psicosfera, cioè l'Ordine della Notte, noto a chiunque abbia sognato almeno una volta, si basa su assunti del tutto opposti:

- il tempo è circolare (il futuro determina il passato almeno quanto questo costruisce il primo)
- una cosa può essere se stessa e il suo contrario

La psicologia è la scienza che studia l'Ordine della Notte e dunque si fonda su regole opposte a quelle aristoteliche, che hanno influenzato per duemila anni l'Ordine del Giorno della logica, della matematica, della fisica. Seguendo Fornari dunque, possiamo dire che il lavoro di gruppo è sempre ostacolato dal fronteggiarsi di due ordini distinti ed opposti. L'analisi, la valutazione, l'intervento d'aiuto nei gruppi di lavoro non possono essere fatti sulla base di un razionalismo ingenuo, ma devono essere fondati su una competenza psicologica precisa. I razionalisti descrivono tutto ciò nei termini di compito razionale e irrazionalità che disturba. L'Ordine del Giorno sarebbe il compito logico, la performance razionale. L'Ordine della Notte sarebbe l'istintualità animale, l'irrazionalità primitiva, l'infantilismo sempre in agguato. Sfortunatamente per i razionalisti, tutta l'epistemologia e la scienza del Novecento vanno nella direzione indicata dalla psicologia. Non solo i fenomeni umani sono sottoposti alla logica notturna, ma anche quelli fisici. Non solo il comportamento umano risponde alla logica del tempo circolare e di contraddizione, ma anche il comportamento dei fenomeni naturali, fisici, chimici, biologici ne sono sottoposti. I paradigmi della Complessità e della Fuzzy Logic<sup>23</sup>, ormai dominanti nella scienza di fine secolo, indicano appunto che le intuizioni della psicologia non sono ridicibili all'umano, ma si applicano anche alla regolazione del non umano.

Nei gruppi di lavoro, come in tutti i fenomeni umani e non, convivono due logiche: diurna e notturna, performativa ed affettiva, razionale ed emozionale, logica e psico-logica. Ogni gruppo di lavoro ha un Ordine del Giorno, coi relativi contenuti manifesti, ma ha nel contempo metodi, processi e dinamiche proprie degli organismi complessi. La esecuzione del compito non è questione di razionalità, buona volontà o senso del dovere,

---

<sup>23</sup> su questi temi i volumi più recenti e stimolanti sono: Kosko B. "IL FUZZY-PENSIERO", Baldini & Castoldi, Milano, 1997; Waldrop M.M., "COMPLESSITA'" Instar Libri, Torino, 1996

ma richiede competenze specifiche, da parte di ciascun membro, nella gestione del campo plurale.

In senso lato, possiamo affermare che tutti i gruppi sono gruppi di lavoro, anche quelli il cui Ordine del Giorno è implicito, vago o elastico. Il carattere decisivo di un gruppo di lavoro o di un lavoro di gruppo, non è il lavoro, il compito, l'attività da svolgere, l'obiettivo da ottenere, ma l'esistenza ed il funzionamento plurale del gruppo. Un Ordine del Giorno espletato da uno solo o pochi membri del gruppo, non è un lavoro di gruppo riuscito. Un Ordine del Giorno espletato senza la piena soddisfazione di tutti i membri, cioè senza un mantenimento o incremento dell'appartenenza e dell'investimento, non è un lavoro di gruppo riuscito. Un lavoro di gruppo riuscito è un lavoro che risponde pienamente ai due ordini, diurno e notturno.

#### *4.2. Compito futuro e soddisfazione presente.*

La sottomissione del lavoro di gruppo a due ordini di regole, diurne e notturne, è parallela a due tipi di finalità che ogni gruppo persegue inevitabilmente. Una finalità è quella di fare ciò per cui esiste, realizzare il compito, attuare la performance espletare l'Ordine del Giorno. Questa missione del fare è tipica del campo gruppale, e non riguarda l'individuo. Gli individui possono nascere senza un fine preciso, per caso; possono anche passare la vita a cercare il loro scopo, che a volte è vago fino alla morte. I gruppi nascono sempre e solo dall'intenzione. Gli individui nascono per essere, i gruppi nascono per fare. Il compito è un'opzione dell'orizzonte individuale, ma è un vincolo nel panorama gruppale. La realizzazione di una performance è una fase fisiologica del gruppo, al punto che la sua assenza mette in crisi la stessa esistenza del gruppo. Un gruppo di amici che non offre solidarietà e confidenza, un gruppo di lavoro che non espleta il suo Ordine del Giorno, un gruppo di apprendimento che non impara, sono una realtà destinata ad una vita breve. Il compito è insieme la causa ed il fine del gruppo. Poiché la performance viene temporalmente dopo l'avvio del gruppo, possiamo dire che è il futuro il tempo centrale del gruppo, e che è il futuro a determinare il passato. Il gruppo infatti si forma, nasce e cresce in virtù del suo scopo. Ciò che il gruppo fa ora dipende in larga misura da ciò che si propone avvenga domani. Le aspettative, i progetti, gli scopi, le intenzioni, sono la base della storia del gruppo. Che il gruppo sia centrato sul futuro, spiega anche il perché la cultura gruppale

prevalga nelle situazioni storiche evolutive e sia messa in ombra nelle fasi stagnanti o regressive. Quando la società ha forte il senso della frontiera da raggiungere, della missione da realizzare, del futuro da costruire, allora i piccoli gruppi diventano una dimensione diffusa. Quando invece una società è ingabbiata nella memoria, impaniata nel presente, priva di sogni e utopie, i piccoli gruppi si rarefanno e prevale l'individualizzazione. Il compito del gruppo è sempre un progetto, uno scagliare nel futuro l'immaginazione. Il gruppo di amici si costituisce per diventare "compagnia", cioè per dare un contenitore affettivo permanente ai compagni. Il team o l'équipe, nascono per migliorare il lavoro o per realizzare un compito speciale, entrambi collocati nel futuro. Persino un gruppo di diagnosi e di valutazione di eventi passati, è centrato sul futuro, perché futuro è il risultato per cui nasce il campo plurale.

La seconda finalità inevitabile del gruppo è la massima soddisfazione dei membri, qui ed ora. Cosa rende coeso un gruppo? Cosa giustifica la partecipazione dei membri ad un gruppo? Cosa sorregge l'appartenenza e la fedeltà di un singolo ad un campo plurale? La risposta è una sola: che il gruppo soddisfi, almeno in parte, uno o più bisogni di ciascun membro. La storia è piena di casi nei quali la coesione è stata tentata per altre vie: la corruzione, la violenza, il ricatto, la segregazione, la schiavitù. Tutti questi mezzi di coercizione sono riusciti a mantenere la gruppalità solo per brevi periodi e solo al prezzo di conservare e replicare all'infinito il mezzo utilizzato. I mezzi coattivi ottengono qualche risultato solo finché vengono mantenuti attivi. La coesione per consenso invece si autoalimenta. Basata su una reale soddisfazione di bisogni e la conseguente scelta di appartenenza, la coesione di gruppo viene affidata alla responsabilità individuale e diventa stabile nel tempo. Per il lavoro e la vita stessa del gruppo, essenziale è dunque la meta-finalità della soddisfazione dei membri. Un gruppo che realizza il suo compito a scapito della soddisfazione dei membri ottiene una diminuzione della coesione e del funzionamento operativo. Soddisfare i membri non significa però fare esattamente ciò che ognuno vuole. La soddisfazione di un membro di un gruppo che lavora non è legata al fatto che l'intero volere del singolo sia rispettato. Un singolo può vedersi respinta una proposta, può trovarsi in minoranza durante una decisione, può farsi carico di un compito sgradevole, se l'appartenenza è alta. E l'appartenenza è alta se il membro percepisce in ogni momento, qui ed ora, che: la sua originalità/diversità è apprezzata, il suo contributo ascoltato, il suo ruolo significativo per il gruppo, i legami sono forti, il gruppo gli fornisce

sicurezza, solidarietà e arricchimento. La soddisfazione dei bisogni non è cosa che si possa dislocare in tempi diversi dal presente. La nostalgia e la speranza non soddisfano i bisogni concreti e continuativi. La soddisfazione è centrata sul qui ed ora, perché i bisogni urgono adesso. In certi casi particolari il compito futuro e la soddisfazione odierna si sovrappongono, nel senso che vanno in parallelo: i gruppi terapeutici, il cui compito non è solo la guarigione futura ma anche la presa in cura quotidiana; i gruppi amicali, la cui performance è la relazione giorno per giorno. In casi particolari, quando il compito è particolarmente attrattivo (grande ideale, impresa eroica, espressione artistica, ecc.) la soddisfazione presente può anche essere minima.

Il compito attiene all'Ordine del Giorno, la soddisfazione all'Ordine della Notte. La riduzione del lavoro di gruppo ad uno solo di questi ordini provoca la paralisi emotiva o operativa. Se il compito viene disatteso, il gruppo perde il motivo principale della sua esistenza e la soddisfazione è minacciata. Se viene trascurata la dimensione notturna, il compito fallisce e la soddisfazione precipita. Il gruppo di lavoro ha questa particolare necessità di operare su due piani simultanei: la soddisfazione presente e il compito futuro. Il che implica un monitoraggio ed una manutenzione costanti dei contenuti, ma anche dei metodi, dei processi e delle dinamiche. Il problema del gruppo di lavoro, come di ogni organismo complesso vivente, è il suo equilibrio quasi-stazionario, che rende utopica l'ipotesi di uno sviluppo progressivo. Qualcuno concepisce un gruppo che, dopo le fasi di incertezza iniziale, si solidifica e arriva a performances sempre più efficaci. Tale concezione progressiva non coincide con la realtà. La storia di un gruppo è più simile ad una spirale che ad una scala. Il suo andamento è ricorsivo e l'età del gruppo, come nel caso dei singoli, non comporta necessariamente l'infallibilità. Ciclicamente appaiono dinamiche simili, processi recessivi, difese tenaci che rallentano o ostacolano il compito, e minano la soddisfazione. Ciò che può aumentare, nel corso del tempo, è la consapevolezza o la capacità di attraversare dinamiche di rispecchiamento riflessivo. Naturalmente il tempo un sé non ha valore alcuno, se non è accompagnato da particolari competenze e sensibilità.

### *4.3. Gruppo di lavoro e organizzazione.*

Un gruppo di lavoro è un gruppo che ha un lavoro da compiere, solitamente esterno da se stesso. Potremmo dire che anche un gruppo di

apprendimento ha un lavoro da compiere, ma ciò avrebbe solo una funzione nominalistica. Un gruppo di lavoro può avere due tipi di compiti: a tavolino e “sul campo”. Il lavoro che chiamiamo a tavolino consiste nello scambiarsi informazioni, discutere, ideare, progettare, programmare, decidere, valutare. Si tratta di un lavoro soprattutto comunicativo, perlopiù verbale, che si espleta all’interno del gruppo. Questo lavoro presuppone un’organizzazione, cioè una serie di regole, ruoli e procedure, abbastanza ridotte. Esiste una funzione preparatoria, che i gruppi di lavoro spesso sottovalutano. Essa consiste in una chiara e completa informazione preventiva a tutti i membri, ma può anche prevedere compiti di ricerca, ricognizione, raccolta di dati, o l’invito di testimoni per un’audizione di gruppo. Poi esiste una funzione gestionale, perché la riunione sia condotta nel modo più efficace. La quale comprende ruoli interni come quello del moderatore e del segretario, cui si possono aggiungere un coordinatore, un portavoce, un relatore su specifici argomenti. Ma comprende anche procedure che presiedono al ritmo e la durata degli interventi, ai metodi utilizzati per ottimizzare il lavoro, alle fasi decisionali. Per esempio, un gruppo di lavoro può darsi un ordine di parola o no, può suddividersi in sottogruppi scomponendo il compito in parti o fasi, può usare tecniche strutturate come il brainstorming o simili (v. Cap. 7), può decidere prima i caratteri dei propri processi decisori (all’unanimità, a maggioranza semplice, composta o relativa, con voto pubblico o segreto, con possibilità o no di delega). Infine esiste una funzione di controllo o monitoraggio in itinere e finale, del processo e dei risultati. Questa funzione, come le precedenti, non può essere lasciata al caso, ma deve essere organizzata nei tempi, negli indicatori da monitorare e nei modi per rilevare i dati, nei valori di soglia (v. Cap. 6.6).

Ancora più complessa è l’organizzazione di gruppo richiesta per il lavoro “sul campo”. Col termine “campo” intendiamo una situazione nella quale interagiscono non solo i membri, ma anche soggetti, culture, materiali esterni al gruppo. Il lavoro sul campo corrisponde al fare, agire, costruire, qualcosa, in relazione diretta con soggetti diversi dal gruppo. E’ un gruppo che lavora sul campo l’équipe chirurgica mentre opera; la compagnia teatrale che recita in pubblico; la squadra di boy-scouts che esplora un bosco; il Consiglio di Classe che accompagna gli allievi in un viaggio d’istruzione; uno staff di formatori impegnati nella gestione di un Corso. Un gruppo di lavoro sul campo funziona come organizzazione temporanea, che dura per il tempo dell’attuazione del compito. Mentre a tavolino, le

lacune e gli errori possono essere facilmente ripresi e corretti dal gruppo in tempo reale, sul campo l'organizzazione (che è l'azione regolata, programmata e coordinata) è essenziale per prevedere le emergenze e compensare l'impossibilità di correzione degli errori. Mentre il gruppo di lavoro opera insieme a tavolino, sul campo agisce "come insieme" ma per compiti differenziati. Spesso i compiti operativi sono affidati a singoli, coppie o sottogruppi, ma anche quando il gruppo opera nello stesso tempo e luogo, ciascun membro si trova a svolgere un ruolo differente. Anche in un coro, dove tutti sembrano fare la stessa cosa-cantare-, esistono i bassi, i baritoni, i tenori. Un'orchestra suona insieme, ma ogni musicista ha un diverso strumento. Un'équipe chirurgica lavora in sintonia, ma ogni singolo ha compiti specifici.

Un gruppo sul campo deve dunque dotarsi di un'organizzazione definita in ogni dettaglio, sperimentata e collaudata, affidabile e armoniosa, dove l'insieme funziona perfettamente solo se ognuno esprime al meglio il ruolo affidatogli. Basta pensare ad una squadra di calcio, un gruppo di artigiani, un plotone di militari in guerra, una compagnia di acrobati, una band musicale, una squadra di minatori, un'équipe di un laboratorio di ricerca, per avere un'idea visiva del rapporto fra organizzazione collettiva ed espressione individuale.

Il concetto principale che presiede alla qualità di un gruppo operativo è che il successo individuale e il successo del gruppo sono la stessa cosa. Ogni ruolo, considerato come parte di una rete di interdipendenze, è equivalente. Non esiste in questo tipo di gruppo un ruolo più importante ed uno meno importante. Il chirurgo è il medico che incide il corpo, ma il paziente muore se l'anestesista o l'infermiera non eseguono il loro compito al meglio. Il centravanti segna il gol, ma se il portiere non è adeguato, la squadra perde. Il primo attore è il più applaudito, ma lo spettacolo è fischiato se il datore di luci sbaglia i tempi. Un gruppo di lavoro sul campo è valutato come insieme e difficilmente il singolo si salva da solo da un fallimento, come è raro il caso che ad uno solo vada il merito del successo.

Il secondo principio organizzativo aureo è che ognuno deve fare esattamente quanto è stato deciso insieme. Ogni comportamento discrezionale, rischia di pregiudicare l'organizzazione. Ogni scostamento dalle decisioni prese dal gruppo a tavolino, mette in pericolo la performance. Ciò perché ciascun membro è preparato ad aspettarsi certe azioni da ogni altro, e le deviazioni dal ruolo assegnato spiazzano tutti i ruoli del campo. Ogni compito individuale, ogni ruolo, prevede

interpretazioni personali di stile, di tono, di sfumatura che salvano l'originalità e la libertà dei singoli. Purché però queste variazioni discrezionali avvengano all'interno del progetto deciso a tavolino, e dentro il ruolo assegnato. Le emergenze che sempre possono presentarsi impreviste e che chiedono tradimenti sensibili delle decisioni prese dal gruppo a tavolino, indicano perlopiù che quest'ultimo è stato inadeguato. Le situazioni eccezionali, effettivamente imprevedibili, devono essere affrontate dai singoli con creatività e originalità, ma all'interno delle linee ispiratrici del gruppo. Qui entrano in gioco l'appartenenza e il grado di identificazione con la cultura e le norme del gruppo. Il singolo che si trova costretto a improvvisare può farlo chiedendosi: "cosa farebbe il mio gruppo di fronte a questa emergenza?" oppure: "cosa posso fare per salvare il gruppo in questa situazione imprevista?".

Il terzo principio organizzativo è che l'articolazione differenziata dei compiti sul campo deve essere punteggiata da momenti di lavoro d'insieme a tavolino. Quando le performances sono brevi, come un concerto, un'operazione chirurgica, o una missione militare, il lavoro a tavolino viene espletato negli intervalli fra una e l'altra. Anche se in certi sport (come il basket) è previsto il time-out per questo scopo. Se invece si tratta di una performance di media o lunga durata (come un Corso di formazione, la campagna promozionale di un prodotto, la costruzione di un'opera edile, la gestione di un ciclo produttivo), il lavoro del gruppo a tavolino avviene a intervalli. Il lavoro a tavolino, parallelo al lavoro sul campo ha diverse funzioni. La prima è quella di monitorare il processo mentre si snoda. Tenere sotto controllo i parametri di funzionamento di un gruppo in azione, equivale a godere i benefici dei periodici check up corporei o dei cruscotti delle automobili. Serve a identificare precocemente i fattori critici per apportarvi le opportune correzioni. Il monitoraggio consente di aggiustare, ri-orientare, rafforzare i compiti ed i processi di lavoro. Oltre al resto, questa parentesi a tavolino, consente ai membri di esprimere le proprie insoddisfazioni su come procede il lavoro sul campo, proporre le opportune variazioni e ridecidere diversi percorsi. La seconda funzione è quella di supportare i singoli, offrendo consulenza, supervisione, impressioni, valutazioni e gratificazioni da parte del gruppo. Il lavoro sul campo è stressante, impervio, irto di difficoltà, portatore di dubbi e incertezze, scarso di gratificazioni. Se lo si affronta in totale solitudine è faticoso, ed inoltre aumentano i rischi di errore. Il gruppo di lavoro a tavolino svolge una funzione nutritiva e consolatoria, d'appoggio e di rinforzo verso tutti i suoi

membri. La terza funzione è quella di mantenere viva la coesione e l'appartenenza. Una lunga esposizione al lavoro singolare, rischia di far prendere ai membri una tendenza centrifuga, di divaricare le traiettorie operative, di allentare l'appartenenza. Il lavoro a tavolino, che si alterna a quello sul campo, serve appunto a contenere questi rischi. Durante questi incontri il patto di gruppo viene rinnovato, anche implicitamente; le traiettorie divaricanti sono giustificate o attenuate; la coesione e l'appartenenza rafforzate.

#### *4.4. La procedura decisionale.*

Fra il lavoro a tavolino e quello sul campo, si colloca il processo più delicato di un gruppo operativo: la decisione. I gruppi di lavoro, ad eccezione dei Consigli di Amministrazione, sono in genere molto ingenui circa questo processo, per cui non sarà inutile qualche cenno sulle procedure decisionali. Una decisione formalmente errata non è un mero disturbo estetico, ma è una incrinatura della sostanza, una manipolazione del consenso, una minaccia all'applicazione della decisione presa e dell'appartenenza. Molte azioni di potere nei gruppi si consumano mediante la manipolazione delle decisioni, che si esprime in diversi modi, fra cui i seguenti.

- Dilazionare la decisione quando si ipotizza una sconfitta.

Classico trucco di chi vuole vincere una decisione, senza avere il consenso: proporre una sospensione, una dilazione nel tempo, un prolungamento del dibattito. Le giustificazioni usate in genere sono che “non c'è un consenso”, o che “il dibattito non è stato approfondito”. A volte è vero che una dilazione è utile o necessaria, e tutto il gruppo conviene facilmente. Spesso invece si tratta solo di un uso smaccato del potere di interdizione, per cui paralizzare un gruppo è più facile che aiutarlo a procedere. Perciò è buona regola che, quando è prevista una decisione, si decida in anticipo quanto tempo sarà dedicato al confronto precedente.

- Affrettare la decisione quando si teme il l'approfondimento.

Operazione contraria alla precedente. “Siccome non ci sono problemi, possiamo decidere subito”; “Siamo tutti d'accordo, e dunque decidiamo..”: frasi in genere seguite da un passaggio all'azione o un tema diverso. Posizioni tipiche di chi ha fretta di decidere, perché un eventuale dibattito potrebbe dare sorprese sgradite. Saggio sarebbe non dare nulla per scontato e chiedere una espressione formale di consenso, a seguito di un breve

dibattito, su ogni tema.

- Manipolare i modi di espressione del consenso

Il consenso o il dissenso relativi ad una decisione da prendere, possono essere espressi in modi svariati. Il più sbrigativo è quello implicito: qualcuno fa un'affermazione o formula una domanda, e dopo tre secondi di silenzio annuncia che "allora, abbiamo deciso!". La mancata reazione immediata viene considerata consenso. Meno sbrigativo è il metodo della espressione rituale di ogni membro verso una proposta formalizzata. Qui è importante uno sforzo leale perché i termini della decisione siano chiari e compresi da tutti. Esistono persino giochi televisivi, nei quali ci si diverte con domande aggrovigliate al punto che per avere qualcosa bisogna dire "no", mentre per rifiutarla occorre dire "sì". Molti quesiti referendari sono di questo tipo confusivo. La decisione deve essere presa su dilemmi semplici e chiari, e sta al coordinatore fare in modo che ciò avvenga. Infine la decisione può essere presa per semplice alzata di mano, con o senza dichiarazione, o per voto segreto. Le due formule hanno valenze diverse, la prima essendo più imbarazzante e responsabilizzante della seconda. Infine, circa il metodo di decisione va prefissata la legittimità della delega: il membro assente può delegare un altro a votare per lui? Anche questo deve essere deciso prima che si presenti la fattispecie, e fissato come regola abituale nelle prese di decisione.

- Mutare in modo interessato i criteri di presa della decisione.

Ma le modalità di decisione non sono ancora i criteri. Quando una decisione deve intendersi come presa? In alcune materie può essere prevista l'unanimità; in altre la maggioranza semplice (metà più uno, con o senza voto doppio del coordinatore in caso di parità); in altre ancora a maggioranza qualificata (due terzi, tre quarti dei membri, ecc.). Il criterio della maggioranza semplice dei votanti è il sistema più rischioso di decisione, in quanto può dare luogo a vittorie della minoranza. Per esempio, se su 10 membri, 4 votano a favore, 3 si oppongono e 3 si astengono, il criterio della maggioranza semplice dice che la decisione è passata. In sostanza però ciò significa che il gruppo sceglie qualcosa che convince solo 4 membri su 10, cioè la minoranza in termini assoluti. Va ricordato che ogni decisione non deve perdere di vista il massimo consenso, che corrisponde in seguito al massimo grado applicabilità della decisione presa. Una decisione presa con 4 voti a favore su 10, avrà molte difficoltà ad essere applicata. Nei casi di emergenza si può anche usare questo criterio, che però è molto dannoso se usato abitualmente. Va ricordato che i criteri della decisione

sono materia delicatissima, da affrontare nelle prime fasi del gruppo, quando ancora non esistono contese concrete su qualche materia. Se questa decisione viene presa in corso d'opera, a ridosso di un contenzioso già aperto, è facile per qualcuno bloccare il gruppo col ricorso ai meta-criteri. Infatti, per decidere quali criteri usare in una decisione, occorrono criteri decisionali consensuali: occorre per esempio decidere a maggioranza che le decisioni saranno prese a maggioranza. Il paradosso può arretrare su livelli infiniti, impedendo al gruppo di decidere alcunchè. Se la questione viene affrontata quando gli animi sono ancora sereni e il tavolo sgombro da decisioni impellenti da prendere, è più facile pervenire ad un consenso sui criteri.

- Puntare sempre ad una decisione a somma zero o negativa.

Una decisione è la soluzione di un dilemma, il taglio di un nodo, il superamento di un conflitto fra opzioni diverse o alternative. I conflitti possono essere superati con decisioni il cui risultato sia per il gruppo:

- ✓ A somma più che negativa (perdono tutti i contendenti e perde il gruppo come insieme; è il caso di "muoia Sansone con tutti i Filistei")
- ✓ A somma negativa (perdo qualcosa io, perdi qualcosa anche tu: io farò vacanze più brevi, per risparmiare, ma tu non ti comprerai l'abito nuovo)
- ✓ A somma uguale a zero (io vinco+1, tu perdi-1, l'insieme resta a zero)
- ✓ A somma positiva (è la mediazione per cui io ottengo qualcosa ma non tutto, tu ottieni qualcosa ma non tutto)
- ✓ A somma largamente positiva (io vinco, tu vinci, il gruppo ne guadagna; è la soluzione creativa e generativa)

Un gruppo dovrebbe sempre sforzarsi di prendere decisioni a somma positiva. Quando avviene che i conflitti vengano risolti sempre a somma negativa, significa che il processo decisionale è malfunzionante, e il gruppo rischia pesanti danni nella performance o nell'appartenenza.

- Modificare o ridiscutere le decisioni prese

Quando un gruppo prende una decisione con modalità e criteri corretti e condivisi, essa impegna tutti i membri al suo rispetto ed alla sua esecuzione. Modificare la decisione è un potere riservato alla sovranità del gruppo che l'ha presa, e rimetterla in discussione in tempi troppo ravvicinati equivale a sfidare o minare questa sovranità.

### **Scheda 3**

#### **MEMORANDUM PER IL LAVORO DI GRUPPO**

- *Un gruppo è funzionale quando è capace di elevate performances e consente un'elevata soddisfazione dei suoi membri.*
- *Un gruppo efficiente è un gruppo che si dà delle regole esplicite e le rispetta.*
- *Un gruppo efficiente è un gruppo che decide insieme molte azioni ma lascia anche ai singoli un grado di discrezionalità elevato.*
- *Un gruppo responsabile di un progetto si riunisce periodicamente per discutere e decidere, ma il lavoro operativo viene fatto per incarichi individuali.*
- *Ogni riunione deve avere un orario preciso di inizio e di fine ed un chiaro e limitato ordine del giorno, deciso durante la riunione precedente. In via normale ogni riunione dedica una parte alla valutazione del lavoro fatto (qualità del lavoro e soddisfazione dei membri) ed una parte al lavoro da fare).*
- *Ogni riunione deve concludersi con una sintesi delle decisioni prese, ed ogni decisione operativa deve concludersi con l'affidamento di incarichi (chi fa cosa).*
- *Ogni membro del gruppo si impegna a presentarsi alla riunione con qualche idea o proposta, relativamente all'o.d.g.*
- *Se un membro del gruppo ha difficoltà nell'espletare il compito affidatogli, deve richiedere l'aiuto del gruppo.*
- *Ogni riunione del gruppo è coordinata, in assenza di un ruolo già formalizzato, da un membro scelto dal gruppo stesso.*
- *I problemi discussi al di fuori delle riunioni hanno un valore comunicativo, ma non decisionale. Ogni problema del gruppo deve essere, prima o poi, affrontato in gruppo.*
- *Il gruppo elabora e decide nel corso delle riunioni previste, anche se qualcuno è assente. L'assente sarà informato e dovrà adeguarsi.*
- *Una riunione straordinaria può essere richiesta da ogni membro del gruppo che la ritenga opportuna: ove non sia impossibile, la riunione deve essere concessa.*
- *Fallimenti e insuccessi di un gruppo sono responsabilità e merito di ogni membro.*
- *Quando una decisione è presa ed un incarico affidato, ciascun membro, fino a decisione contraria, deve impegnarsi per l'attuazione al massimo livello, anche se non si trova d'accordo.*

## **Capitolo 5**

### ***Il gruppo di apprendimento.***

Il gruppo di apprendimento è un gruppo come gli altri, ma con qualche particolarità. In via generale presenta gli stessi caratteri di tutti gli altri gruppi, ma in specifico esso è determinato da un compito originale: apprendere e far apprendere. Il gruppo di apprendimento ha, infatti, due obiettivi coesistenti: aumentare le proprie competenze come insieme, e facilitare l'incremento delle competenze di tutti i membri. Qui il gruppo è simultaneamente contesto e soggetto. Nel gruppo di lavoro, il fatto che tutti i membri contribuiscano in modo equivalente è un mezzo, che migliora la coesione e la performance. Il compito collettivo è al centro del gruppo di lavoro. Nel gruppo di apprendimento, il fatto che tutti i membri aumentino le proprie competenze è un obiettivo, la base stessa dell'esistenza del gruppo. Al centro di questo tipo di gruppo vi sono due fuochi: l'apprendimento collettivo e quello individuale. Questa specificità rende i gruppi di apprendimento più complessi e raffinati, da vivere e da gestire, dei gruppi di lavoro o di psicoterapia. Anche in questi ultimi infatti, al centro del gruppo troviamo un solo focus primario: la cura dei singoli. Gruppo di apprendimento significa apprendimento "di" gruppo e "in" gruppo. La formazione, pratica ormai largamente gruppalizzata, è l'attività nella quale il gruppo ed i singoli (compreso l'eventuale conduttore-formatore) sono chiamati ai maggiori sforzi, se vogliono ottenere buoni risultati.

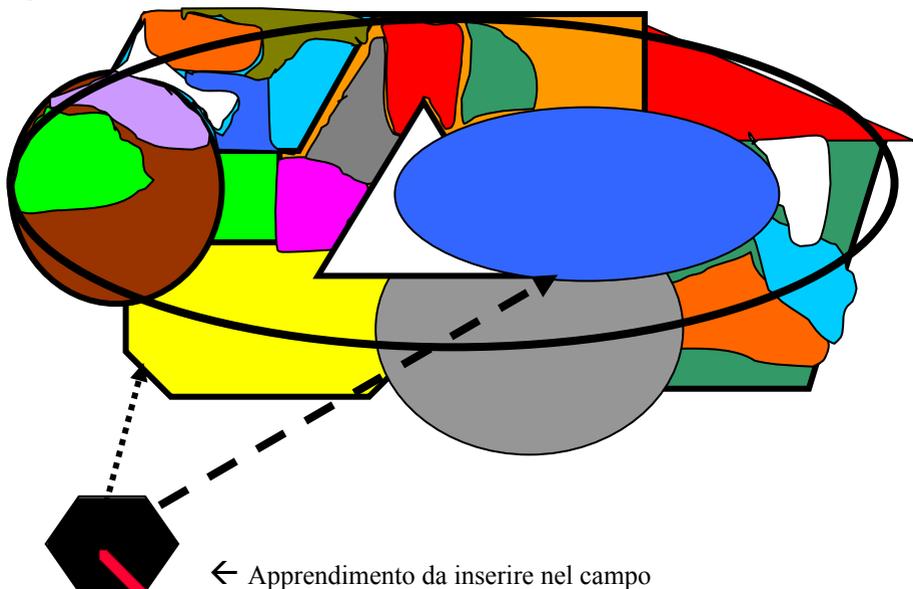
#### ***5.1. Apprendimento come cambiamento.***

Apprendere non è il reciproco di insegnare. Apprendere non è nemmeno un sinonimo di studiare. Questo verbo indica l'atto di prendere qualcosa di nuovo e di inserirlo nel campo mentale, psicologico e comportamentale dell'attore. Apprendere significa cambiare. Il termine apprendimento è spesso collegato a sinonimi o varianti come addestramento, informazione, formazione, sensibilizzazione, aggiornamento, qualificazione, riqualificazione, riconversione. Ma viene poco enfatizzato il suo legame essenziale col cambiamento. Il motivo di questa omissione diffusa è da

ricercare primariamente nella profonda ambivalenza che si collega all'apprendimento come cambiamento. Il fatto è che gli esseri umani vogliono apprendere e cambiare per curiosità, per ambizione, per senso di responsabilità, ma insieme temono di apprendere per la paura di dover cambiare. Usando lo schema del campo lewiniano, possiamo descrivere la configurazione che precede l'apprendimento come il risultato, raggiunto al momento presente, dei processi e delle dinamiche delle forze in campo.

Il gruppo ed ogni suo membro, al momento presente, sono portatori di un insieme di esperienze, conoscenze, capacità che sono state assemblate secondo il principio economico del minimo costo e massimo risultato. L'equilibrio quasi-stazionario attuale, raggiunto dal campo individuale o grupppale, è il frutto della sequenza di tutti gli equilibri precedenti, ed è stato raggiunto dallo scontro di forze attrattive e repulsive. Il lavoro di ricerca di una configurazione particolare al momento presente è faticoso, doloroso, rischioso, ma anche premiante e soddisfacente. Il soggetto (individuo o gruppo) è arrivato lì vivendo una sequenza ininterrotta di tensioni, processi, dinamiche intrapsichiche, interpersonali, grippali, sociali.

*Fig. 5*



Si è arrestato alla configurazione presente che vede in equilibrio il desiderio di migliorarsi e la resistenza a cambiare, le soddisfazioni ed i disagi, la competenze e le lacune. Il campo presente è ciò che il soggetto è riuscito ed ha potuto raggiungere. Anche se dall'esterno possiamo criticare la configurazione attuale, considerandola carente o insoddisfacente, il soggetto la vive come il risultato ottimale fra vincoli e possibilità. Per la forte capacità di adattamento di ogni organismo umano, ciò avviene di fronte ad ogni tipo di situazione. Persino in carcere, in una condizione di infermità, in contesti familiari, sociali o di lavoro proibitivi, il soggetto trova un equilibrio e vi si attesta. A volte anche una malattia, un comportamento autodistruttivo, una condizione vistosamente negativa appaiono tali all'osservatore esterno, ma per il soggetto sono esiti, i meno peggiori possibili, di un equilibrio fra forze contrastanti. E' comunissima l'esperienza di "farsi venire la febbre" in prossimità di un esame; o la creazione di un clima teso e caotico in un gruppo che deve affrontare una difficoltà. La configurazione attuale, ove diventasse insostenibile, sarebbe cambiata. Finché però è accettabile, sia pure come minore dei mali, non solo viene conservata e difesa, ma addirittura investita affettivamente. I soggetti non sopportano a lungo l'insoddisfazione, la sofferenza, il fallimento anche quando ne fanno verbalmente una bandiera. E se la situazione è all'inizio poco soddisfacente, gradualmente essa viene accettata e stabilizzata, percepita come buona e difesa. Il soggetto ricerca nella sua situazione i lati vantaggiosi o meno insopportabili, e ne trascura gli elementi disperanti. Un lavoro brutto e sottopagato diventa meglio della disoccupazione. Un partner brutale è meglio della solitudine. La solitudine è meglio di una compagnia sgradita. Un gruppo in stato di anarchia è meglio che affrontare un penoso conflitto interno. E così via all'infinito, con giustificazioni razionali il cui scopo primario è salvaguardare dalla consapevolezza della propria condizione e difendere da un cambiamento che terrorizza. Anche il sapere inteso come insieme di conoscenze, abilità e competenze fa parte del campo, ed è sottoposto alle stesse regole. Ciò che so oggi è il risultato ottimale delle mie esperienze passate. Per chi mi guarda può essere poco o non abbastanza, ma per me è il massimo, anche se sento sempre una voce interna che mi stimola a migliorare il mio sapere. Ma ad opporsi sono la prospettiva della fatica da fare, dei costi da sopportare, dei rischi di fallimento da affrontare. Sono curioso e mi piacerebbe imparare la lingua araba, ma non ho il tempo, non so dove andare a imparare, non sono sicuro di esserne in grado. E poi imparare vuol dire ammettere che mi manca qualcosa, che per anni ho accettato una configurazione di sapere senza l'arabo: mi trattiene anche un senso di colpa, di tradimento verso me

stesso che finora credevo di essere al massimo del sapere possibile. Ma ciò che veramente mi trattiene è il cambiamento. Imparare l'arabo significa infilare una cultura nuova nel mio campo culturale, modificare il mio insieme interno, affrontare i miei pregiudizi verso i "mori", magari anche arrivare a mettere in discussione la storia e la religione cui appartengo. In fondo, senza l'arabo sto benissimo.

Sarebbe bello e utile che il nostro gruppo imparasse a valutare le sue azioni. Però ciò potrebbe richiedere sommovimenti eccessivi nel campo gruppale, conflitti, riorganizzazione dei tempi abituali, relazioni diverse fra i membri, magari una redistribuzione del potere, fino alla minaccia del valutarsi l'un l'altro. E poi, imparare a valutare significa che finora abbiamo operato alla cieca? Il gruppo che ci sembrava tanto maturo, era in realtà uno struzzo, o un cieco?

La prospettiva di apprendere implica la minaccia di cambiare l'equilibrio quasi-stazionario raggiunto finora. Il campo del sapere, bello e fragile come la vetrata a mosaico di una cattedrale, deve fare posto a una nuova tessera, che occupa spazio, che deve incastrarsi con le altre tessere, che provocherà un piccolo sisma, produrrà nuove relazioni fra le regioni, nuove sinapsi fra e dentro i cervelli di ognuno. Chi garantisce che questo processo finirà in un equilibrio quasi-stazionario più ricco e non porterà invece alla frantumazione del mosaico? L'apprendimento è ipotetico, mentre il sapere attuale è certo. Fra l'odierna configurazione del campo e la futura, ci sarà comunque una fase di incertezza, insicurezza, ansia, fatica: perché affrontarla? E poi, apprendere significa anche ammettere una lacuna, un'imperfezione, un'insoddisfazione nell'equilibrio attuale, che fino ad oggi era stata negata. Apprendere vuol dire ammettere che la soddisfazione sentita finora era superficiale, evasiva, fittizia. Ciò alimenta il fantasma della colpa. Il soggetto finora si era sentito a posto. Ora sorge l'insinuante ipotesi che il sentirsi a posto non fosse che un'illusione, una copertura posticcia, una facciata consolatoria per sé e mistificante per gli altri. Apprendere significa accettare il sentimento di colpa derivante dalla scoperta delle proprie lacune. Apprendere significa anche dipendere dalla persona o dalla situazione da cui si trae l'apprendimento. Una condizione infantile che ogni adulto ritiene superata, minacciosa per la propria autostima. Dipendere implica fidarsi e affidare, sia pure in parte, ad altri o altro la propria configurazione di sapere. Ma avere fiducia in altre persone o situazioni esterne, può far emergere la sfiducia verso di sé.

Apprendere significa cambiare in piccola o grande misura il campo individuale e gruppale, rischiare la certezza per l'incertezza, accettare le lacune senza sentimenti di colpa, dipendere da una fonte di sapere nuovo.

La sapienza orientale afferma che per apprendere occorre disapprendere, il che è vero anche in senso lewiniano. Le fasi del cambiamento indicate dal K.Lewin partono infatti dallo scongelamento, che altro non è se non una iniziale deformazione, arrivano al cambiamento e poi al ricongelamento in una nuova forma. La metafora potrebbe essere quella della statua di burro o di ghiaccio che tanti chef presentano ai banchetti. Per trasformare un uccello di burro o di ghiaccio in un pesce, non basta aggiungere delle squame di carta metallica. Occorre sciogliere, deformare e poi ricostruire e risolidificare la materia. In modo analogo Hillman<sup>24</sup> afferma :“crescere, cioè discendere”. A sottolineare come ogni apprendimento esige un cammino verso una direzione apparentemente contraria all’obiettivo. Se l’apprendimento è disapprendimento, deformazione e discesa, ciò spiega ancora meglio lo sbarramento difensivo che emerge all’inizio e poi ad ogni fase di un processo di apprendimento. Perché proprio di un processo si tratta, fatto di fasi e di continui avanzamenti, per ciascuno dei quali si presenta la prospettiva di un cambiamento.

## *5.2. Le fasi dell’apprendimento.*

La prima fase è quella della curiosità, che consiste in un’informazione e una motivazione ad apprendere. Cosa spinge un soggetto a ricercare apprendimento o a rispondere positivamente ad una proposta di apprendimento? Basilare è l’informazione circa l’oggetto: non possiamo desiderare di apprendere ciò di cui non conosciamo l’esistenza o il profilo. D’altronde l’informazione richiede attenzione, disponibilità all’ascolto, percezione selettiva mirata. L’informazione viene recepita se esiste un atteggiamento di apertura. Cioè se in qualche modo la forma plurale del soggetto è predisposta con recettori adeguati. In un certo senso possiamo affermare che ogni soggetto recepisce le informazioni che sono meno eversive per il suo equilibrio quasi-stazionario, anche se ogni informazione inserita nel sistema è una potenziale minaccia. Da subito quindi entrano in gioco le difese: nel rifiuto preventivo, nella chiusura all’ascolto, nella bassa ricezione. Acquisita l’informazione circa l’esistenza di un oggetto da apprendere, il soggetto deve lasciare posto ad un’adeguata motivazione. Si può essere spinti verso l’apprendimento dal semplice desiderio di arricchire il proprio mondo interno, dalla voglia di far carriera, dall’imitazione di qualcuno che già possiede quel sapere, dal senso del dovere essere più adeguati. La o le motivazioni svolgono una funzione locomotoria ed

---

<sup>24</sup> Hillman J. "IL CODICE DELL'ANIMA", Adelphi, Milano, 1997

attraente, ma la loro forza viene contrastata dalle difese: l'arricchimento può risultare inutile, la carriera può essere fatta anche senza la fatica di quel tipo di apprendimento, l'imitazione di qualcuno può avvenire su altri piani, il senso etico può essere tacitato.

La seconda fase dell'apprendimento è quella che alimenta le maggiori resistenze. E' la fase che viene chiamata sensibilizzazione, che comprende l'ammorbidente della forma, l'avvio di una de-coagulazione, la trasformazione in sensibile (capace di sentire) della forma solida precedente. Si tratta del momento di maggiore disequilibrio, di un movimento tellurico che allenta i confini, fa scricchiolare le regioni interne, inizia a scomporre il mosaico costituito. E' lo scongelamento lewiniano.

In questa fase il senso del rischio di frantumazione è più alto. I costi del processo appaiono visibili molto più degli ipotetici ricavi. L'incertezza incrementa l'insicurezza. Appare l'angoscia del battello che si allontana dalla rassicurante riva, per affrontare il mare aperto, in direzione di una nuova, ma incerta e ancora misteriosa, costa. La tentazione di chiudere il processo, ritornare a riva, respingere le illusioni di vantaggi, sedare i sensi di colpa, è fortissima. Il cambiamento avviato rischia di trasformarsi in regressione ad una configurazione del campo soggettivo, meno evoluta di quella di partenza.

La terza fase del processo di apprendimento è quella dell'acquisizione. L'oggetto dell'apprendimento viene accolto, inserito nel campo soggettivo, in una sorta di magazzino temporaneo, dove lo attendono nuove sfide. In quale spazio del campo collocare il nuovo apprendimento? Quali relazioni fra le parti ricostruire? Quali parti dovranno spostarsi, restringersi o allargarsi? E' la fase nel quale l'apprendimento può ancora essere espulso, e nel quale entrano in campo difese estreme. Allora si assiste alla interruzione del processo di apprendimento poco prima della fine: laureandi che non si laureano mai, ritiri alla soglia degli esami, interruzioni di percorsi di formazione ormai vicini al compimento. La reiezione di un apprendimento fragile, giunto alla fase finale, lascia tracce e ferite. Il campo soggettivo ha già iniziato a subire scosse e faglie, i confini e le barriere si sono già mobilizzati, alcune regioni si sono già espanse o contratte. Il lavoro di ricomposizione della forma precedente sarà più difficile tanto più avanzato è il processo di apprendimento. La quarta e ultima fase è quella che Lewin ha chiamato ricongelamento. La forma del campo, comprendente il nuovo apprendimento, viene riconfigurata. Il nuovo apprendimento viene limato e adattato fino a stabilizzarsi. In termini formativi questa fase viene definita come addestramento se consiste nella ripetizione e correzione dell'apprendimento raggiunto, o supervisione se si

traduce in riorientamento conseguente all'applicazione. A volte appaiono in questa fase finale del processo, ulteriori difese. E' il caso di chi ha imparato a suonare il piano, o una lingua straniera o uno sport, ma poi non coltiva questo apprendimento. Il sapere appreso viene gradualmente rimosso e sospinto in una specie di solaio, nel quale può sparire o dal quale può riapparire in particolari situazioni di motivazione.

### *5.3. Le difese più comuni verso l'apprendimento.*

Elenchiamo ora e descriviamo le verbalizzazioni difensive più comuni, nelle varie fasi dell'apprendimento.

- **Non mi interessa, non ascolto, non leggo; non ho niente da imparare; sto bene come sono.**

Queste frasi indicano una condizione di chiusura, di rifiuto a cambiare, di soddisfazione verso la forma soggettiva attuale. In alcuni casi questi atteggiamenti sono realistici, ma se accettiamo il postulato che il singolo e gli aggregati umani sono organismi a potenzialità infinite e fisiologicamente programmati per uno sviluppo perenne, allora ne percepiamo le valenze difensive. La chiusura è un meccanismo di difesa che porta all'isolamento, l'obsolescenza, l'entropia. Essa si basa sulla negazione dell'insoddisfazione e dei desideri. Sottostima il potenziale. Si tratta di una difesa che cristallizza l'esistente, impedendo l'accesso ad ogni novità.

- **Non ho tempo, non ho i mezzi, non ho le capacità.**

Di fronte ad una prospettiva di apprendimento, il tempo, i mezzi e le capacità sono un realistico limite. Ma se queste dichiarazioni vengono estremizzate e diventano paralizzanti, siamo di fronte ad una difesa che delega la responsabilità di nostre scelte a fattori esterni o a elementi deterministici. Se un soggetto sceglie di acquisire nuove capacità, cioè le forze motivanti attrattive superano le forze difensive repulsive, il tempo ed i mezzi si trovano. Le capacità possono essere un vincolo oggettivo, ma solo in casi estremi di handicap motorio o intellettivo. Non esiste apprendimento che non possa essere affrontato, almeno a livelli modesti, da un soggetto singolo o gruppale: gli esempi empirici sono infiniti. Un individuo potrà non diventare Einstein, Michelangelo, o Schumaker ma può imparare i rudimenti della fisica, della pittura e della guida. Un gruppo può non arrivare a vincere l'Olimpiade o la coppa del mondo, ma può fare sport. Può non apprendere a suonare come i Berliner Ensemble, ma può imparare a suonare come una qualsiasi banda popolare.

- **Chi mi garantisce che imparerò?**

La richiesta di garanzie circa il cambiamento è sempre una difesa del tipo “delega”. Come se la felicità amorosa dipendesse dal partner, l’apprendimento dal maestro, la carriera dal datore di lavoro, il successo di un gruppo dall’organizzazione. Il cambiamento è una danza, il cui successo dipende da tutti i danzatori. L’apprendimento è un cambiamento del soggetto, la cui sovranità è l’unica garanzia. “Nessuno insegna a nessuno. Nessuno impara da nessuno. Tutti insieme impariamo, con la mediazione di mondo” ha scritto P.Freire<sup>25</sup>.

- **Perché devo imparare? Non sono già bravo così ?**

Questo genere di affermazioni sorge da un sottile senso di colpa. L’ipotesi di apprendere viene associata ad un deficit, ad un lacuna, cioè alla colpa di essere inadeguati e non averlo compreso prima. Si tratta di affermazioni o di vissuti frequenti soprattutto nei casi di “apprendimento sul lavoro”. Un individuo o un gruppo svolgono un lavoro e credono in buona fede di farlo nel migliore dei modi. La proposta di un nuovo apprendimento viene respinta, con una difesa di cristallizzazione, in quanto potrebbe provare che il lavoro svolto fin allora era inadeguato. Ciò che viene negato qui è lo scorrere del tempo, la variazione del contesto, la crescita stessa del soggetto. Ciò che veniva fatto ieri andava bene ieri, e ciò che può essere appreso oggi andrà bene domani.

- **Perché devo imparare qualcosa da te? Devi insegnarmi come e cosa dico io.**

Questo genere di posizione viene raramente esplicitata. Più spesso si presenta in via indiretta, con la richiesta delle credenziali del formatore, con la svalutazione della situazione e del gruppo di apprendimento, con la competizione (ne so di più io, lo sapevo già, adesso vi spiego quello che volete che apprenda, ecc.). Il rifiuto dell’apprendimento viene girato sulla fonte dell’apprendimento, sia una persona o il setting o il metodo. A volte la sfiducia si esplicita con atteggiamenti di uscita dal ruolo: come il paziente che dice al medico cosa deve prescrivergli. Una dichiarazione di sfiducia e un rifiuto ad affidarsi, che sottendono una difesa dalla dipendenza ed una volontà di controllo. Come se il soggetto rifiutasse l’alterità, cioè la sostanza di novità dell’oggetto dell’apprendimento. Voler apprendere solo ciò che è controllabile equivale a voler apprendere senza cambiare. Per usare la

---

<sup>25</sup> Freire P. “LA PEDAGOGIA DEGLI OPPRESSI”, Mondadori, Milano, 1971

tassonomia delle difese presentata nel Cap. 3, possiamo ascrivere questa difesa al genere “separazione-distinzione”. Il soggetto si distacca dalla situazione di apprendimento, esprimendo la sua sfiducia, e la sua paura, con parole o comportamenti.

- **Imparare vuol dire riempire la cartella.**

Questo atteggiamento oscilla fra l’epistemofilia e il formalismo. Il soggetto in apprendimento chiede di essere invaso, riempito, travolto da una infinità di nozioni, sussidi, bibliografie, dispense, come se l’apprendimento fosse una questione di quantità, di bulimia conoscitiva. Oppure si esprime in un comportamento disciplinato, ossequioso, puntuale, preciso nella esecuzione delle consegne, informato: come se il rispetto delle regole garantisse un apprendimento naturale. A prima vista questi soggetti sembrano ottimi allievi. Diventa chiaro il loro difensivismo non appena la situazione richiede sospensione, riflessione, dubbio, autonomia e creatività. Amano le risposte degli altri e le proprie domande, ma rifiutano di riflettere e rispondere alle domande altrui. E’ una difesa efficientistica e di astrazione, che si esprime interpretando il ruolo del discente attivo, per evitare un apprendimento-cambiamento reale.

- **Voglio solo conferme, non novità.**

Questa difesa è anch’essa tipica delle situazioni di aggiornamento o formazione per adulti “on the job”. Tutto ciò che si presenta come novità e diversità viene respinto, mentre viene ascoltato e recepito solo ciò che è abituale, omogeneo o identico all’esistente. L’apprendimento come conferma del campo di forze esistenti è l’esatto contrario del cambiamento. E viene così concepito specialmente dai ruoli sociali o professionali più autorevoli: dirigenti, insegnanti anziani, primari ospedalieri, ecc. Oppure da gruppi collaudati da tempo e detentori di un certo potere o prestigio: consigli direttivi, organismi politici, task forces specializzate. L’approccio con cui questi soggetti si avvicinano all’apprendimento è quello di chi ha già ottenuto dalla società o dal contesto, un riconoscimento di adeguatezza. Se siamo in questa posizione sociale è perché siamo bravi, quindi non abbiamo niente da imparare. Apprendere per noi significa avere conferma delle nostre competenze già riconosciute. La difesa della cristallizzazione emerge di continuo.

#### *5.4. La funzione del gruppo nel processo di apprendimento.*

Ciò che abbiamo descritto finora concerne i soggetti in apprendimento,

sia singolari che plurali. Dal momento che i gruppi in apprendimento presentano difese analoghe a quelle dei singoli, come possiamo ipotizzare l'uso del gruppo in questo contesto? Se pensiamo al gruppo come un organismo, lasciato a se stesso, non v'è dubbio che le difficoltà di apprendimento aumentano. Ciò è del resto noto in tutte le classi nelle quali, alle normali difese individuali ad apprendere, si aggiungono i problemi posti dal gruppo dei coetanei, le cui dinamiche possono ostacolare, rallentare o deviare il lavoro dei singoli studenti. Il gruppo non è sempre un toccasana, uno strumento miracoloso. Può essere un pesante vincolo, un fattore di complicazione del processo di apprendimento. Il gruppo può, a determinate condizioni diventare un facilitatore e moltiplicatore dell'apprendimento. Le condizioni saranno descritte nel cap. 6, ma consistono nel formare e gestire il gruppo come un dispositivo artificiale, come un organismo pilotato intenzionalmente. Possiamo usare la metafora del farmaco naturale o biologico, che ha una sua fisiologia, ma che, a certe condizioni, può essere utilizzato a beneficio del corpo. Laddove il gruppo è costituito e funziona a determinate condizioni, diventa un formidabile moltiplicatore di apprendimento. Esso infatti può svolgere funzioni decisive come forza attrattiva verso l'apprendimento o come forza attenuativa delle difese dall'apprendimento.

Il gruppo è uno spazio di appartenenza, di investimento emotivo e di identificazione. I singoli membri vengono aiutati a contenere le loro difese dall'apprendimento, perché apprendere è il fattore di partecipazione e coesione. In senso generico, affermiamo che il singolo è spinto ad apprendere dall'amore per il gruppo. In modo più preciso, affermiamo che il gruppo costituisce uno stimolatore emotivo della partecipazione; diventa una rete di legami che attraggono i singoli verso l'apprendimento; costituisce un riferimento identificatorio, impernato sull'apprendere.

Una seconda funzione del gruppo nell'apprendimento è quella di fungere come normatore alternativo. La fase di regolazione, che ogni gruppo attraversa, seda le ansie del cambiamento, riduce l'angoscia di dispersione, struttura una nuova fonte di dipendenza funzionale. La regolazione (norme interne, tempi, ruoli, ecc.) del gruppo di apprendimento si pone dunque come forza antagonista delle difese, individuali e di gruppo. Da una parte il singolo e il gruppo si difendono dall'apprendere, dall'altra sono sospinti verso regole funzionali all'apprendimento. Stabilita una regolazione, questa diventa una sorta di nuovo Super-Io, di nuova legge, che si impone in modo più forte sulle leggi che valevano negli equilibri precedenti.

Una terza funzione del gruppo di apprendimento, intrecciata alle prime due, è quella di offrire una diminuzione dei sensi di colpa e dell'insicurezza, alimentati dal cambiamento. Apprendere, cioè cambiare, insieme con altri si accompagna ad una solidarietà, una condivisione, una cooperazione che possono attenuare il vissuto di tradimento verso il passato e di timore del futuro. Condividere il cambiamento è suddividere la colpa, i rischi e l'incertezza.

La quarta funzione è quella che vede il gruppo come spazio di rispecchiamento (J. Moreno, 1964) e di universalismo (I. Yalom, 1974). Ciascuno vede parti di se stesso negli altri e parti degli altri in se stesso. Ognuno si rende conto che le difficoltà, resistenze e difese sono universali, comuni a tutti gli esseri umani. Nel gruppo ogni singolo riscopre la propria pluralità, ma sperimenta che la originalità e diversità singolare, si accompagna ad una condizione umana universalmente simile. Questa funzione è particolarmente utile nelle fasi iniziali del processo di apprendimento, quando ogni singolo sente di avere difficoltà e resistenze del tutto personali. La scoperta che difficoltà e resistenze sono comuni a tutti, facilita il loro superamento.

Infine, la quinta funzione del gruppo di apprendimento, è quella di spazio di sperimentazione. In quanto microcosmo o "società incapsulata", il gruppo si presta ad essere considerato un simulatore del mondo. Quindi si offre a tutti i membri come spazio di sperimentazione, come palestra di allenamento, come macchina virtuale per esercitare i nuovi apprendimenti. Questa non è un uso improprio e manipolativo del gruppo, ma una funzione specifica del gruppo di apprendimento. La funzione assume particolare rilevanza nelle fasi mature e finali del processo di apprendimento, quando deve essere consolidato.

### *5.5. Apprendere contenuti, metodi, abilità e skills.*

Tutto quanto detto genericamente sul gruppo di apprendimento cambia a seconda del tipo di apprendimento. Risulta intuitivo che il cambiamento e le conseguenti difese, correlati all'apprendimento delle capitali africane, hanno una qualità ed una forza diversa di quelli connessi all'apprendimento di un diverso modo di comunicare. L'apprendimento di informazioni è tendenzialmente meno intrusivo e minacciante dell'apprendimento di atteggiamenti o abilità psicologiche. Acquisire la capacità di andare in bicicletta è più minacciante che apprendere ad usare il telecomando, il che a

sua volta è meno ostico che imparare i sette re di Roma. Perché? Possiamo affermare che l'apprendimento è tanto più temuto quanto più va a toccare regioni significative del campo; stimola tante più difese quanto più minaccia equilibri delicati; è tanto meno attraente quanto meno appaga bisogni significativi. Naturalmente le diversità non sono oggettive, ma soggettive. Un apprendimento che per un soggetto può essere marginale, per un altro può essere tellurico. Un apprendimento che per qualcuno è l'appagamento di un sogno, per altri è solo una digressione periferica. Schematizzando potremmo affermare che, in via generale, l'apprendimento di un contenuto cognitivo (conoscere la storia) coinvolge meno l'equilibrio di un campo soggettivo che l'acquisizione di una abilità strumentale (suonare il pianoforte). E quest'ultima è meno minacciante dell'apprendimento di una competenza psicologica (comunicare col pubblico). Lo schema si frantuma se il contenuto cognitivo riguarda temi altamente emotivi (la questione dell'Olocausto), o se la competenza psicologica è di tipo superficiale (ascoltare lamenti).

Prendiamo ad esempio la questione dell'apprendimento dell'uso del personal computer. E' noto che fino all'adolescenza questo apprendimento è intuitivo, veloce, senza particolari problemi. Mentre lo stesso apprendimento in età adulta è ostico. Dal punto di vista psicologico, questa differenza si spiega con tre fattori: omogeneità dell'oggetto da apprendere rispetto al campo che apprende; vissuto simbolico dell'oggetto; familiarità del tipo di oggetto. In primo luogo, il computer è una macchina visiva, si esprime per immagini e colori, e sul visivo si fonda tutta la cultura giovanile odierna. Gli adulti provengono invece da una cultura uditiva (leggere ad alta voce) o manuale (costruire). In secondo luogo gli adulti vivono il computer come macchina magica, orco della foresta, sostituto del lavoro umano: tutti simboli impaurenti o repulsivi. I bambini e gli adolescenti invece vivono il personal come potenziamento di sé, gioco sofisticato, produttore di effetti senza sforzo: vissuti positivi ed attraenti. In terzo luogo gli adolescenti vivono il computer come macchina ludica, prolungamento dell'infinito numero di macchine ludiche cui sono abituati: dai pupazzi parlanti alle autopiste; dal walkman ai modellini telecomandati. Il rapporto con la macchina che hanno gli adulti è fatto di rispetto per il costo, di paura per la pericolosità, di timore per la fragilità.

L'apprendimento dell'uso del computer dunque è molto meno una minaccia all'equilibrio per gli adolescenti che per gli adulti.

Malgrado la soggettività e quindi la diversità caso per caso, fra gruppi e

individui che apprendono, cerchiamo di analizzare i diversi problemi tipici, emergenti in ciascuna categoria di apprendimento.

L'acquisizione di conoscenze, cognizioni, concetti, teorie, dati, notizie e informazioni, è apparentemente un processo razionale e mnemonico. Capire e installare nel campo una informazione prima non compresa. Prima non sapevi una cosa, ora la sai. Molta informazione è accessoria, periferica, marginale, decorativa, superflua. E' il sapere enciclopedico o enigmistico, dove ogni voce è accanto ad un'altra, e infinite nuove se ne possono aggiungere senza alterare significativamente l'insieme. La quantità di informazioni e conoscenze dell'uomo medio odierno è superiore a quella di tutti i filosofi di tutte le epoche precedenti. La società tardo-moderna non a caso è definita come "dell'informazione", e si basa sull'idea dei Lumi: leggendo tutto il sapere disponibile riunito in uno stesso libro, l'enciclopedia, l'uomo diventa migliore. L'idea si è rivelata poco realistica, o almeno non sempre vera, o vera a certe condizioni. Se l'informazione si inserisce nel campo soggettivo dell'acquirente in modo da provocarne un'alterazione, cioè se l'apprendimento dell'informazione equivale al cambiamento della forma di chi apprende, allora abbiamo un salto di qualità. Se invece l'informazione viene posticciamente affiancata al campo, inserita in una sorta di "memoria temporanea", considerata a se stante, cioè esterna al sistema di sinapsi possibili, allora essa non assume significato diverso dal nozionismo, l'erudizione accademica, la cultura estetizzante. Recentemente ho letto, del tutto per caso, un libro sulla vita di Martin Luther King. Il libricino<sup>26</sup> è scritto in una forma avvincente e denso di informazioni, e dà emozioni come un film di avventura. Una notizia in particolare ha incrinato il mio precedente equilibrio interno, cioè è divenuta un apprendimento ristrutturante. Fra l'altro si tratta di una notizia che sicuramente avevo già nel mio magazzino, in quanto, quando è avvenuto il fatto avevo circa 20 anni e già leggevo i giornali. L'informazione è questa: gli Stati Uniti d'America hanno dato per legge il voto ai cittadini neri nel 1965! La prima volta che avevo ricevuto questa notizia, quell'anno stesso, avevo appena iniziato a indossare i blue jeans, ero un fan della musica rock ed ero pieno di ammirazione per gli studenti di Berkeley, che avevano dato vita ad un Movimento di critica della società capitalistica e della guerra nel Vietnam. Il dato del voto ai neri era stato dunque inserito in un quadro di ammirazione per l'immagine degli USA che avevo costruito dentro di me.

---

<sup>26</sup> Zitellmann A. "NON MI PIEGHERETE" Feltrinelli, Milano, 1997

Al punto da diventare marginale, come uno dei tanti aspetti positivi americani, e da entrare nel buio del mio magazzino dei ricordi dimenticati. Questa volta la notizia ha avuto l'effetto deflagrante di una scossa tellurica. Intanto, in un primo momento l'informazione mi è parsa nuova. Ho dovuto leggerla e rileggerla più volte perché non credevo ai miei occhi. Poi mi sono reso conto che dovevo già conoscerla e lentamente mi sono tornati alla memoria i giornali dell'epoca, con le marce non violente, lo sciopero dei bus a Selma, la strage di Birghingam. E l'immediato collegamento non è stato con l'America giovanile, hippy, e controculturale, ma con l'Impero che oggi domina il mondo e si erge a difensore universale dei diritti civili, entrando in guerra con tutti gli Stati che giudica "barbari". Di colpo ho avuto una visione ristrutturante del mio campo mentale ed ho collegato il voto dato ai neri solo 34 anni or sono, con l'embargo a Cuba ed alla Cina, la guerra del Golfo. E' di questi giorni d'agosto 1998 la dichiarazione di Clinton di perseguire "ovunque e comunque" i colpevoli delle stragi in Tanzania e in Kenia e l'atto concreto di bombardare il Sudan e l'Afghanistan. Pensando al voto ai neri dato solo 34 anni fa, ho letto quella dichiarazione come un atto di arroganza e di spregio all'autonomia degli Stati. Cosa sarebbe successo se un'analogha strage consumata presso l'ambasciata del Camerun negli USA avesse spinto il Presidente di quello Stato a bombardare lo Utah? Trentacinque anni fa la notizia del voto ai neri è stata inserita superficialmente nel mio campo cognitivo ed emotivo, perché ne vedevo solo il lato congruente alla mia immagine degli USA. La difesa del mio equilibrio interno mi impediva di interpretare la notizia in modo diverso. Oggi, sbiadite gradualmente quelle difese, la stessa informazione è diventata un apprendimento decisivo per la ristrutturazione del mio campo. E non solo dal punto di vista cognitivo: non si tratta solo di una diversa forma delle mie conoscenze. Anche dal punto di vista emotivo ed etico, la mia percezione degli USA è ora molto più ostile.

Ciò che rende tale un apprendimento cognitivo, è l'insieme di connessioni, fra sè e le regioni del campo soggettivo, che attiva. In questa ottica, la funzione del gruppo è evidente. Per le diversità che il gruppo di apprendimento contiene al suo interno, le connessioni possibili si moltiplicano e vengono rese evidenti a tutti. L'informazione del voto ai neri dato nel 1964, allora per me assunse un valore conservativo della mia forma cognitiva ed emotiva, ma se l'avessi avuta in un gruppo di apprendimento avrei dovuto confrontarmi con altri membri ai quali la stessa informazione dava reazioni diverse e per i quali assumeva un significato più ristrutturante.

La stessa cosa poteva accadere durante la mia lettura dei giorni scorsi. Apprendere questa notizia all'interno di un gruppo, avrebbe messo la mia forma interna a confronto con le altrui e modificato, per un processo di scambio e confronto, il valore da me dato alla notizia. Tutto ciò indica anche che un contenuto non è mai una questione meramente cognitiva. Sulla base di un illuminismo ingenuo, la formazione fa continuo ricorso a metodi di insegnamento tipicamente cognitivi, come le conferenze. L'idea è che una informazione razionale o scientifica, comunicata in modo chiaro e persuasivo, non può che diventare apprendimento. L'esempio citato, dimostra come un contenuto cognitivo sia raramente svincolato, a meno che sia insignificante cioè privo di possibili connessioni, dal campo emozionale. Nell'apprendimento di informazioni avviene un cambiamento maggiore o aumentano le possibilità di cambiamento, se il gruppo funge da evidenziatore della pluralità dei significati possibili del contenuto da apprendere. E se il gruppo funziona come tessuto emozionale coerente.

L'apprendimento di metodi è quasi un apprendimento al quadrato. Non si tratta solo di un arricchimento della quantità di informazioni, ma dell'acquisizione di regole, procedure e percorsi che devono diventare stabili. Un metodo, per sua natura, ha meno possibilità di essere appreso superficialmente, perché il suo carattere è applicativo. Dunque o è appreso ed applicato, oppure no. Essendo il metodo una regolazione, esso è invasivo rispetto alle precedenti strutturazione e regolazione del campo. Apprendere un metodo di funzionare, di operare, di agire significa modificare i modelli di funzionamento ed azione precedenti. La minaccia di questo tipo di apprendimento rispetto all'equilibrio del campo è molto elevata e dunque le difese emergenti piuttosto solide. In questo caso, più di prima, la funzione del gruppo di apprendimento è decisiva. Consentendo un rispecchiamento fra i membri, e costituendosi come normatore alternativo, il gruppo facilita l'acquisizione di un apprendimento metodologico, che sarebbe assai più difficile da parte del singolo isolato. La cosa è ancora più evidente se pensiamo ad un metodo riguardante l'interno del gruppo (per esempio, il suo funzionamento o i suoi ritmi comunicativi). Se si tratta di apprendere un metodo esterno al gruppo, come un nuovo processo di cottura della ceramica, una diversa didattica della matematica, un più moderno sistema di contabilità, il gruppo può diminuire o ammorbidire le difese individuali, ma resta pur sempre un terzo intermediario fra il singolo e l'apprendimento. Se invece il metodo da apprendere riguarda il gruppo dall'interno, allora la sua funzione è cruciale. Il metodo può essere appreso dai singoli e dal gruppo,

solo se il campo gruppale funziona adeguatamente come forza attrattiva antagonista delle forze difensive-repulsive. L'apprendimento di contenuti e di metodi esterni al gruppo è una situazione in cui l'oggetto da apprendere ed il soggetto che apprende sono relativamente separati. In genere vengono chiamati "gruppi etero-centrati" perché la loro attenzione è centrata su un oggetto altro dal gruppo. Relativamente separati perché, come abbiamo visto, ogni contenuto può attivare sistemi interni anche a livello emozionale. Apprendere dati sulla economia boliviana è certamente più lontano dal livello emozionale che apprendere cos'è la tossicodipendenza, specie se il gruppo è composto da giovani che magari hanno già consumato stupefacenti. Ma certo sui contenuti e sui metodi esterni al gruppo è relativamente facile mantenere una distanza fra soggetto e oggetto dell'apprendimento. La situazione si complica molto quando entriamo nel territorio degli apprendimenti che riguardano un metodo interno al gruppo, e più ancora i processi e le dinamiche. Qui la separazione fra soggetto che apprende e oggetto da apprendere è sottile, quasi inesistente. Perciò parliamo di "gruppi autocentrati". Gruppi il cui focus è centrato sul gruppo stesso. L'oggetto dell'apprendimento riguarda da vicino il soggetto che apprende, e dunque ogni apprendimento è certamente un cambiamento dell'equilibrio, gruppale e individuale.

L'apprendimento di un metodo di lavoro, l'acquisizione di una certa familiarità coi processi relazionali e le dinamiche emozionali corrisponde alla consapevolezza di sé che ogni singolo cerca nel corso della sua vita. Il fatto è che un individuo può lasciarsi vivere anche restando a bassi livelli di consapevolezza, mentre un gruppo rischia molto di più. Un gruppo è un campo che richiede un'appartenenza costante, cioè un atto di scelta continuo. La sua esistenza non è data dal corpo, che funziona anche in modo automatico. L'esistenza di un gruppo è garantita dalla volontà dei membri, e questa si incrina se il gruppo si attesta su metodi, o attraversa processi e dinamiche, che non sono compresi e gestiti dai membri stessi. La consapevolezza per i singoli è una ricerca, per i gruppi è una pre-condizione.

## ***Capitolo 6***

### ***Il gruppo come dispositivo***

Tutti i capitoli precedenti sono stati un tentativo di descrivere il gruppo, considerandolo un organismo con la sua fisiologia e le sue disfunzioni. Intendiamo col termine di “gruppo organismo” tutti quei gruppi che sono formati casualmente, o in base a criteri afferenti a bisogni esterni. Un gruppo di amici si forma sulla base di simpatie o prossimità. Un gruppo di insegnanti si forma sulla base di regole istituzionali. Un gruppo di tecnici si forma con criteri organizzativi. Ogni gruppo-organismo è formato dalla casualità, o, più spesso, da bisogni del contesto. Questa regola di natalità è generale per ogni organismo vivente. Tutti gli esseri viventi, umani o no, nascono o per caso fortuito o per soddisfare istinti, esigenze, bisogni, desideri, progetti del sistema che li genera. Antico è lo sforzo di governare intenzionalmente l’agricoltura e la zootecnia, secondo principi di ottimizzazione. Relativamente nuova invece, è la tendenza a generare organismi umani progettandoli sulla base dei loro interessi. E’ recente l’usanza di controllare la salute dei genitori prima del concepimento, modificandone gli stili di vita; di preparare un ambiente perinatale e neonatale funzionale al nascituro; di tenere conto della esistenza di fratelli. Mentre la tecnica ha avuto applicazione crescente verso la natura, è recente ed ancora controversa la sua applicazione nel campo delle aggregazioni umane. Paradossalmente, queste sono il soggetto meno toccato dalla tecnica: meno degli oggetti naturali e meno anche dei singoli individui, sui quali le tecniche mediche prima ed ora biologiche, sono applicate intensivamente. Gli unici sforzi di applicazione della tecnica alle aggregazioni umane sono quelli prodotti dalla scienza politica. Architettura costituzionale, ingegneria istituzionale, procedure elettorali, pratiche di buon governo sono le risposte tecniche ai problemi posti dalla politica, intesa però come città, Stato, massa. Pochissimo di tutto ciò è stato applicato finora alle micro aggregazioni umane: famiglie, piccoli gruppi, comunità locali. Come se questi soggetti fossero l’ultimo campo rimasto libero dalla tecnica.

E' vero che la tecnica è giustamente guardata con sospetto per i suoi continui rischi di scivolamento verso la repressione e l'alienazione dell'umano. Il fatto è che il semplice rifiuto della tecnica, implica un ritorno ad un romantico primitivismo, la cui natura non è affatto più umana. La tecnica è nata come risposta alle carestie, alle malattie, ai disastri naturali. Il problema è governare la tecnica, controllarla, sottometterla alle esigenze umane, e non esserne governati, controllati e sottomessi. Il problema è anche la scelta fra le tecniche, più o meno artificiali, più o meno invasive, più o meno dense di effetti negativi secondari. Il ricorso, per esempio, alle tecniche di agricoltura biologica, piuttosto che alla chimica, non è un rifiuto della tecnica ma il privilegio di una tecnica sull'altra. La zootecnia naturalistica non è meno tecnica della zootecnia chimica o biologica.

Le tecniche impiegate in agricoltura e zootecnia, ma anche in medicina, risalgono agli albori della storia umana. Le tecniche applicate alla polis sono vecchie di almeno 2500 anni. Le tecniche di gestione della procreazione e della natalità sono di questo secolo, ma ormai diffusissime. Le tecniche di gruppo sono nate nella seconda metà del XX secolo e dunque sono meno note e diffuse. Non per questo sono meno utili. La nascita e la storia di un piccolo gruppo possono essere lasciati al caso, o rispondere alle esigenze del sistema di riferimento. In tal caso il gruppo avrà una storia casuale, si muoverà come un organismo con sue leggi e patologie, seguirà una propria traiettoria esistenziale. Oppure è possibile applicare tecniche apposite alla nascita ed alla vita del gruppo, finalizzate a favorirne un destino progettato. In tale caso il gruppo funziona come un dispositivo, un meccanismo, un sistema intenzionalmente orientato. Il che non significa determinare a priori le vicende del gruppo, la cui sovranità è insopprimibile. Significa applicare tecniche ad ogni fase del gruppo, adeguate a favorirne lo sviluppo in una direzione invece che in un'altra. Garantire la salute dei genitori equivale a dare al nascituro pre-condizioni ottimali, anche se ciò non significa determinarne il grado di salute o malattia per la vita. Considerare il gruppo un dispositivo equivale ad avviarlo e poi stimolarlo nel modo più funzionale ai suoi propri fini, invece che al caso o ai fini del contesto. D'altronde il ragionamento appare chiaro se applicato all'educazione o istruzione individuale. Una buona educazione è anche l'applicazione di tecniche intenzionali, il cui compito è di favorire il migliore sviluppo possibile del soggetto. Perché non considerare l'ipotesi che anche un gruppo come insieme possa avere bisogno di una educazione? Se il gruppo è un insieme autonomo, un soggetto, allora esso può essere lasciato nascere e crescere in modo "selvaggio", come accade per alcuni (per fortuna pochi) neonati, oppure può essere creato e sviluppato con

apposite tecniche, come accade per la maggioranza dei singoli. In tale caso il gruppo diventa simile al campo arato e seminato da un accorto contadino, piuttosto che ad una selva o una giungla. Fra il campo e la selva, così come fra il gruppo organismo e il gruppo dispositivo, si collocano la tecnica e l'intenzione, con l'operatore che le esprime. Tecnica, intenzione e operatore che si frappongono fra il soggetto e il destino, il caso, la forza del contesto. Dare a un gruppo il carattere di dispositivo non significa negarne le valenze organismiche, che vengono solo addomesticate, orientate, finalizzate. Allo stesso modo che un individuo generato in modo responsabile ed educato con tecniche opportune, ha maggiori possibilità di uno lasciato al suo destino. La condizione di dispositivo è un'aggiunta, un arricchimento dell'organismo: laddove essa diventa sottrazione, depauperamento, alienazione significa che tecnica, intenzione o operatore sbagliano. E sbagliano non tanto per motivi etici, che non prendiamo in esame qui, quanto per motivi concreti: un gruppo ridotto a dispositivo meccanico non funziona né come gruppo né come dispositivo.

### *6.1. Bagaglio genetico, concepimento e nascita.*

Il modo con cui il gruppo è formato e gli individui che sono chiamati a farne parte, rappresentano una sorta di bagaglio genetico del gruppo. I cromosomi familiari, il modo di concepimento, la gravidanza, il parto sono elementi decisivi per il destino di un individuo, anche se la sua vita non sarà determinata in toto da essi. Come favorire la nascita di un gruppo con la stessa cura e intenzionalità? Parlare del concepimento e della natalità di un gruppo può sembrare irriverente, visto che i gruppi di apprendimento e di lavoro sono solitamente composti da adulti, a volte molto preparati ed acculturati. In verità ha scarsa rilevanza la maturità o esperienza dei singoli. Un gruppo è un organismo diverso dalla somma delle sue parti. Quindi un gruppo di anziani premi Nobel, ha gli stessi problemi di concepimento, nascita e crescita di uno di bambini.

Il primo problema riguarda il modo del concepimento, cioè il come ogni singolo si trova a far parte di un'ipotesi di gruppo nascente. La casualità riguarda solo i gruppi amicali, ed anche qui essa è più apparente che reale. Possiamo arrivare in un bar o ad una festa per caso, ma decidiamo di appartenere a quel gruppo per scelta. Nei gruppi di lavoro o di formazione, l'intenzionalità è più esplicita: i membri si accordano o vengono chiamati generalmente con un compito o un obiettivo dichiarato. In entrambi i casi la prima difficoltà è data dall'incoscienza, cioè dall'assenza di consapevolezza di ciò che richiede l'appartenenza ad un gruppo. E' lo stesso genere di

superficialità di chi concepisce un figlio, per caso o per errore. Spesso pensiamo che far parte di un gruppo significhi solo presenziare a qualche incontro, oppure mettersi in una situazione da cui potremo prendere qualcosa, oppure ancora espletare un dovere sociale. Sono gli stessi tipi di atteggiamento che prendiamo di fronte a nuove relazioni interpersonali. Molti pensano si tratterà solo di scambi di convenevoli bene educati, chiacchiere e pettegolezzi, discorsi sul tempo, oppure possibili vantaggi (se l'altro ha qualcosa che ci serve). Ci avviciniamo ad un gruppo con lo spirito di iniziare un viaggio verso il cambiamento, soltanto se chi ci invita riesce a farci percepire l'importanza e la responsabilità della adesione. La prima tecnica indispensabile alla creazione di un gruppo dispositivo è quella che riguarda il reclutamento. Il quale deve basarsi su un consenso attivo e consapevole. I membri del gruppo che si va a costituire devono essere informati su ogni risvolto dell'operazione, e devono esprimere il loro consenso responsabile. Tutto ciò sembra ovvio e semplice, ma è più raro di quanto si pensi. L'informazione è spesso oscura o incompleta o confusa. Può basarsi su un linguaggio incomprensibile o gergale (tecnico, filosofico, burocratico, ecc.). Oppure contenere qualche informazione, ma non altre: c'è l'ora di inizio ma non quella di conclusione; si parla della finalità del gruppo ma non degli obiettivi concreti; si annuncia un coordinatore o conduttore, ma non si dice chi sarà. O anche dare informazioni contraddittorie. E' classico l'invito ad un gruppo, che prevede una fila di relazioni palesemente ostacolanti lo scambio e l'interazione. L'informazione però non basta, se non si può dimostrare che ha colpito il bersaglio. Occorre sincerarsi che gli invitati abbiano letto, compreso e accettato l'informazione inviata. E' necessario cioè che ci sia una verifica dell'informazione attraverso la raccolta di un consenso consapevole, responsabile e attivo. Non si chiede mai di presenziare ad un gruppo di lavoro o di apprendimento, ma di partecipare, cioè di far parte, prendere parte, diventare parte attiva e dell'insieme. Allo stesso modo con cui non basta che il genitore sia semplicemente informato sui meccanismi del concepimento, ma si auspica che esista il suo consenso esplicito e responsabile. Nei gruppi di lavoro e di formazione, peggio della disinformazione è la mancanza di scelta libera e consapevole. Nei gruppi di lavoro prevalgono largamente i doveri istituzionali, le procedure organizzative, le norme giuridiche. Per la quali il Consiglio di Amministrazione deve riunirsi periodicamente; il Consiglio di Classe deve espletare alcuni compiti collegiali; l'équipe chirurgica deve operare come tale. Nei gruppi di formazione la cogenza dovrebbe essere bandita, ma è sempre più spesso la regola. Nelle Scuole c'è l'obbligo di frequenza, che

perciò si tramuta nella progressiva frequenza di evasione. Nella formazione universitaria si adotta l'incentivo della promozione più facile per chi frequenta un gruppo di studio. Nei Corsi di formazione o aggiornamento per adulti "on the job", la scelta è coartata dal capo. Nei Corsi del Fondo Sociale Europeo, oggi dilaganti, gli incentivi sono il danaro con cui si pagano i corsisti o le promesse dell'ente formativo che, se non trova i partecipanti, non viene finanziato. Insomma, molti gruppi di lavoro o di apprendimento, vengono concepiti come molti bambini: con il raggio, il ricatto o la violenza vera e propria. La mancanza di un consenso libero e responsabile circa la partecipazione ad un gruppo, porta con sé un pregiudizio negativo per la nascita e la storia del gruppo, più o meno come nel caso di un concepimento indesiderato. Molto spesso le condizioni di partenza sono vincoli ineludibili: la scuola è dell'Obbligo per legge; il Consiglio di Classe è collegiale per legge; il tale partecipa ad un gruppo di formazione perché il capo l'ha spinto; il talaltro perché ha bisogno della diaria. Il primo lavoro dell'operatore, basato su una intenzionalità e su tecniche appropriate, è quello di convertire il vincolo in possibilità; di trasformare il consenso manipolato, estorto o coatto in un consenso responsabile. In altre parole, l'operatore deve riuscire a trasformare una partecipazione basata sul caso, sul dovere, o su motivazioni eccentriche, in una fondata sulla scelta responsabile di apprendere qualcosa insieme ad altri.

Fa parte del concepimento di un gruppo anche l'ambiente nel quale esso è pensato e nasce. Come nel caso dei bambini. Un ambiente promiscuo, degradato, povero di stimoli; una famiglia nella quale i figli sono l'oggetto di transazioni conflittuali, competitive, ricattatorie o manipolative; un quartiere privo di servizi e ad alta densità delinquenziale: sono tutti elementi pregiudiziali di una sana crescita fisica e psichica. Nel caso di un gruppo la situazione è analoga. Gruppi concepiti all'interno di organizzazioni o istituzioni malate; gruppi nati con scopi diversi da quelli dichiarati; gruppi avviati senza alcun sostegno esterno: sono tutti destinati ad una vita più difficile.

I cromosomi del gruppo sono le personalità dei singoli chiamati a concepirli. Il concepimento responsabile di un bambino, si limita oggi a garantire che i genitori non siano portatori di malattie ereditarie. Troviamo culturalmente grotteschi e disdicevoli i tentativi, già operati da qualcuno, di costruire bambini programmati geneticamente nel tipo di sesso, nel quoziente intellettuale, nel colore degli occhi o dei capelli. Tuttavia consideriamo accettabile che una simile programmazione avvenga sul piano culturale, nella scelta del partner. E' diffusissima la discriminazione

intenzionale del partner in base alla razza, la religione, il ceto sociale e il reddito. Anche se la corrente romantica dell'amore che supera tutto è largamente diffusa, esistono moltissimi casi di selezione del partner che, se non esplicitamente, è implicitamente genetica. Normalmente, alla genetica dei gruppi viene dedicata pochissima attenzione. Poiché sappiamo da K.Lewin che il comportamento individuale è funzione del campo, oltre che della personalità, non si tratta di trovare i "soggetti giusti" per il gruppo. Questa idea ha accarezzato spesso le menti dei ricercatori, ed ancora oggi è molto popolare nella pubblicistica divulgativa, quando si parla del capo ideale, o del leader ideale o del partner ideale. Durante la Seconda Guerra Mondiale la USAF fece ricerche amplissime, nel tentativo di trovare personalità da leader (a somiglianza dei dittatori europei) cui affidare il comando dei cacciabombardieri per abbattere più giapponesi. Le risorse investite dimostrarono chiaramente che i soggetti ideali non esistono, in quanto, come Lewin aveva già dimostrato, il gruppo concreto richiede soggetti concreti con caratteristiche specifiche per quel gruppo. Il leader di un gruppo, può essere gregario in un altro contesto e capro espiatorio in un terzo. Ciò detto, non possiamo non ammettere che un gruppo può avere una vita più facile o più difficile, se è composto da singoli con determinate caratteristiche di personalità. Non si tratta selezionare i soggetti da coinvolgere in base ad un quadro clinico delle loro personalità, ma di tenere conto di alcuni punti fermi di ordine generale.

- **La presenza, nel gruppo che nasce, di individui con relazioni precedenti, è un ostacolo.**

Se un gruppo che nasce è un nuovo organismo plurale con vita autonoma, è pregiudizievole che alla sua nascita sussistano legami che possano squilibrare l'equivalenza fra i membri. Già abbiamo visto che i pregiudizi vengono attivati anche senza alcuna conoscenza reale dei futuri compagni di gruppo. I pregiudizi saranno maggiori se due o più membri hanno legami precedenti sia positivi (fra coniugi, fidanzati, colleghi, amici, ecc.) sia negativi (con rancori, competizioni, giudizi svalutanti, ecc.). I membri che arrivano al gruppo con precedenti relazioni saranno portati a privilegiare queste rispetto a quelle nuove, attivabili nel gruppo. Spesso il gruppo sarà usato per dirimere questioni sospese fra i due individui con legami pregressi: come sa chiunque abbia assistito ad una lite coniugale durante una cena fra amici. Ma i rapporti precedenti non costituiscono solo un handicap per il gruppo. Gli stessi singoli, che trovano nel gruppo individui già noti, hanno una minore libertà espressiva perché ciò che diranno o faranno sarà decodificato in base ad un diverso contesto; o assumono maggior potere perché partono con alleanze già

definite. Comunque non saranno liberi di vivere appieno la situazione del gruppo nascente. Le conoscenze pregresse sono ancora più ostacolanti se riguardano legami forti come quello fra diverse posizioni gerarchiche (capo-dipendente, medico-paziente, docente allievo), o quelli familiari (marito-moglie, genitore-figlio, fratello maggiore-minore). Tutto ciò crea ancora più confusione e difficoltà, quando le relazioni pregresse fra due o più membri non sono rese note agli altri. A volte esse vengono tacite per riservatezza, per timore di non mostrarsi imparziali nel gruppo, o perché la loro importanza emotiva viene inconsapevolmente sottovalutata. Il risultato però è che il gruppo non riesce a spiegarsi certi atteggiamenti o comportamenti e la sua insicurezza aumenta. Non vogliamo dire che sia impossibile far nascere un gruppo composto da alcuni membri già legati fra loro. Diciamo solo che questo fattore costituisce un handicap, va reso esplicito e deve essere gestito come tale. Esistono gruppi di formazione che sono ufficialmente formati da coppie, o nati da sotto-gruppi di singoli già legati fra loro, o gruppi che prevedono la presenza del capo formale. In tali casi, la loro specifica natura è dichiarata e consapevole e richiede una conduzione specifica.

- **I gruppi nascono più facilmente e crescono meglio, se sono composti da individui diversi fra loro, ma non troppo.**

Un gruppo è un campo plurale per definizione. La stessa numerosità suggerita (da 6/7 a 14/15), sta a indicare che è necessaria una certa varietà di risorse, opinioni, culture. Un gruppo composto da persone troppo simili manca della varietà necessaria a rendere plurale il campo. E' quindi importante far nascere gruppi misti per sesso, per età, per professione, per cultura. I gruppi mono-dimensionali sono più difficili sia per i partecipanti sia per i formatori. E' esperienza comune, in ambito formativo, che i gruppi di sole donne siano altamente competitivi; e i gruppi di soli uomini siano perlopiù depressi. I gruppi mono-professionali, avendo a disposizione un codice culturale, si attestano facilmente sulla difesa dell'astrazione, cioè usano la loro competenza comune per rallentare la nascita o la crescita del gruppo. I gruppi di giovanissimi tendono all'evasione o all'iper-drammatizzazione. I gruppi di soli anziani propendono per un quieto conformismo formale o tendono a vivere di ricordi. D'altro canto, anche l'eccessiva diversità può diventare un ostacolo per il gruppo, specie se questa è concentrata in pochi soggetti. Un gruppo con un solo membro di colore, un solo anziano, una sola donna slittano facilmente verso processi di emarginazione. Un gruppo di lavoro con un unico membro anziano può sviluppare dipendenza o competizione. Se la diversità è equidistribuita, ma eccessiva (pensiamo per esempio ad un gruppo comprendente diverse nazionalità) la nascita del gruppo è resa più difficile.

Anche qui non dobbiamo pensare a regole auree, ma a tecniche più o meno facilitanti. Dove non sia possibile equilibrare la diversità con l'omogeneità, si tratta solo di tenerne conto.

- **Un gruppo nasce e cresce meglio in un contesto chiaro e stabile.**

Un bambino affronta meno rischi se nasce aiutato da mani esperte, in una stanza confortevole, avendo già due genitori presenti ed affiatati, un corredo adeguato, una organizzazione alimentare e sanitaria. Un gruppo nasce e cresce con più facilità se viene aiutato da un formatore esperto e fidato, se si incontra da subito in uno spazio riservato e confortevole, se l'organizzazione che lo genera (scuola, impresa, ente formatore, istituzione, ecc.) sa perché lo fa e si impegna ad accoglierlo, se le attrezzature ed i sussidi necessari sono a portata di mano, se gli orari e le agende degli incontri sono prefissati. La nascita caotica, casuale, approssimativa di un gruppo non garantisce libertà e democraticità, ma insicurezza ed angoscia. La vera libertà e sovranità di un gruppo non si esprimono grazie all'assenza di un contesto, di confini determinati e risorse nutritive. Al contrario, contesto, vincoli e risorse costituiscono uno spazio potenziale che il gruppo occuperà più facilmente. Questo spazio, una volta riempito, potrà essere modificato e ampliato a seconda delle esigenze del gruppo. Facilitare la nascita di un gruppo implica intanto fornirgli un'apposita risorsa, formativa se il gruppo è di formazione, organizzativa se il gruppo è di lavoro. Un formatore o un coordinatore si devono prendere carico della nascita del gruppo nel ruolo di ostetrico. Tale ruolo richiede una presenza competente e strutturata, almeno dal primo incontro fino alla nascita del campo plurale. Mettere insieme un certo numero di persone e poi dire loro che devono arrangiarsi, è come far nascere un bambino su una macchina in corsa e poi abbandonarlo per strada. Le sue possibilità di sopravvivere e crescere sono molto ridotte. In verità questo è ciò che accade in molte situazioni di formazione o di lavoro, dove il gruppo viene usato come slogan. Insieme con il formatore o il coordinatore, occorre che il gruppo si veda assegnare uno spazio e i mezzi necessari per crescere. E parallelamente, occorre attribuire un tempo adeguato e specifico per la nascita e la crescita del gruppo. Nessun gruppo si forma se non ha un tempo minimo (in media una decina di ore) previsto per lo stare insieme interagendo. Molti Corsi dichiarano di essere basati sul gruppo solo perché tengono dietro i banchi gli allievi, ma tutto il tempo è poi occupato da lezioni e conferenze. Molte organizzazioni chiamano gruppo quell'insieme di operatori che ascolta le prediche del dirigente. Perché il gruppo nasca, occorre un tempo riservato alla fasi di esplorazione, comunicazione e confronto reciproco. Queste fasi

devono essere guidate, o almeno regolate da un formatore o coordinatore che faciliti e difenda i primi movimenti del neonato.

- **Un gruppo nasce e cresce più facilmente se l'ente che lo genera è consapevole e responsabile.**

E' cruciale per un bambino nascere da genitori che si amano e che lo generano per gratificare loro stessi, ma anche per dare al figlio le migliori opportunità di realizzarsi. La generazione, come molti altri eventi esistenziali, deve essere il frutto di una duplice spinta: egoistica ed altruistica. Un gruppo di lavoro viene generato da un'organizzazione di produzione o di servizi, un gruppo di apprendimento viene generato da un ente formativo. Che i genitori del gruppo lo progettino per soddisfare propri bisogni non è ingiusto né immorale. Lo diventa se i bisogni del gruppo vengono negati. Il paradosso è che senza l'altruismo, anche l'egoismo resta insoddisfatto. Raramente chi genera un figlio o un gruppo per meri motivi egoistici, trova soddisfazione. I figli si ribellano e i gruppi funzionano male. Occorre dunque che l'organizzazione produttiva, di servizi o di formazione che generano un gruppo di lavoro o di formazione, pensino anche accuratamente in termini altruistici. Offrendo al nascituro le migliori condizioni per crescere, soddisfare le sue esigenze e perciò anche le esigenze dell'organizzazione generante. I motivi egoistici per cui frequentemente i gruppi vengono generati, sono tanti. Citiamo i seguenti, peraltro simili a quelli che presiedono la generazione di un figlio. Si fa nascere un gruppo (o un figlio):

- ✓ **per conformismo** (lo fanno tutti, è di moda, è democratico, si deve, non vogliamo sembrare ingenerosi o antiquati, mi sentirei diverso se non lo facessi)
- ✓ **per accontentare qualcuno** (lo vogliono i parenti, i sindacati, i membri del potenziale gruppo, il direttore generale, il mio avversario, l'opinione pubblica, è un premio per chi ne farà parte)
- ✓ **per fare un torto a qualcuno** (il mio contendente, il parente che vuole l'eredità, il mio vice che minaccia la mia autorità, è una forma di punizione per i membri)
- ✓ **per scopi poco nobili** (farmi sposare, avere un'eredità, costa meno fare un gruppo, il gruppo insabbierà)
- ✓ **per usarlo in futuro a propri scopi** (un figlio continuerà la mia impresa, un gruppo metterà in difficoltà il collega)
- ✓ **per distrarre il contesto da un problema** (un figlio sana il conflitto col coniuge, il gruppo coprirà le mie inadempienze, un gruppo vi terrà

occupati)

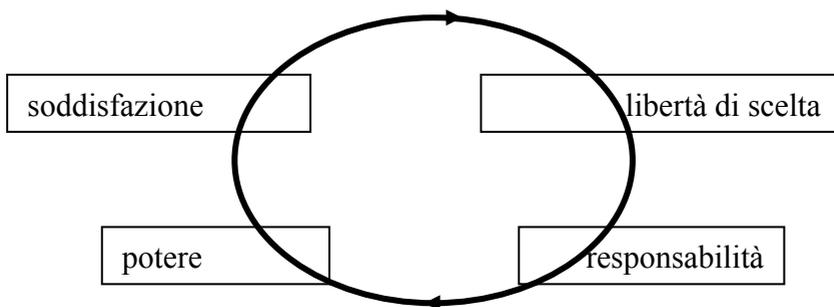
- ✓ **per delegare una propria responsabilità** (non so dirigere i collaboratori quindi facciamo un gruppo; non ho preparato la lezione, facciamo lavoro di gruppo; se sono incinta, non sarò carcerata).

Essendo così frequenti le motivazioni improprie che presiedono alla nascita di un gruppo, chi ha il ruolo ostetrico -formatore o coordinatore- deve porre la massima attenzione ed il massimo impegno nel chiarire e modificare le intenzioni del genitore prima del concepimento, durante la nascita e la crescita. In caso contrario, le intenzioni improprie o egoistiche influiranno negativamente sul gruppo, aumentando il lavoro che dovrà fare per esistere e svilupparsi, proprio come accade ai neonati.

## *6.2. Il contratto.*

Abbiamo già detto dell'importanza del consenso responsabile dei membri di un gruppo. Questo punto non viene sottolineato mai abbastanza, e molte delle fragilità dei gruppi derivano appunto da lacune o errori relativi a questo aspetto. Un gruppo è sempre un insieme volontario. Esso è il frutto di un patto continuamente rinnovato. Possiamo dire che il piccolo gruppo è l'unica aggregazione umana che vive solo nella libertà delle sue appartenenze. La famiglia è codificata da leggi, e resta tale di fronte a qualunque modalità di funzionamento. Può funzionare bene o male, ma esiste aldilà e al di sopra delle sue vicende storiche: anche un divorzio o un annullamento non sopprimono i legami genitori-figli. Ogni organizzazione-compreso lo Stato- è sempre un'aggregazione strutturata, tenuta insieme da interessi e legami cogenti, di ordine normativo o economico. Essa resta tale anche se l'appartenenza dei membri è bassissima, se la loro partecipazione è inesistente, se assume le più diverse configurazioni. Solo l'estinzione, pacifica o violenta, può chiudere la vita di un'organizzazione. La comunità territoriale è simile in questo alle organizzazioni. La sua vita è decretata per via normativa e burocratica, e sussiste con ogni tipo di funzionamento. Il gruppo invece, se perde alcuni elementi basilari, perde la sua natura. Perché il gruppo, che in ciò è l'aggregazione umana più atipica, ha come carattere ineludibile la soggettività delle sue regioni e dell'insieme. Un gruppo che oltre una certa soglia nega, comprime, reprime, la soggettività dei suoi membri, non è solo un gruppo malfunzionante: cessa di essere un gruppo. Un gruppo le cui relazioni interne non sono interdipendenti, nel quale l'appartenenza non è sentita o che non sia fondato su comuni finalità si può

solo definire massa, folla, aggregato casuale, assembramento, capannello. L'insieme dei soggetti che viaggiano sullo stesso tram o che si trovano nella sala d'attesa del dentista non costituiscono un gruppo. I lavoratori che operano nello stesso ufficio o gli operai che si affannano intorno alla stessa macchina, non è detto che siano un gruppo. Le reclute inserite nello stesso reparto militare, i massimi dirigenti dello stesso partito, il comitato di crisi che attornia il Presidente, la classe della Scuola Superiore: non sono necessariamente da considerare gruppi. Insomma, l'assembramento non è affatto un carattere sufficiente della gruppalità. Non è neppure un carattere necessario, perché esistono gruppi concreti i cui membri si riuniscono o si incontrano solo raramente. Ciò che definisce primariamente un gruppo è un consapevole e sempre rinnovato sentimento di appartenenza ad una entità percepita come insieme super-individuale. La esistenza diffusa fra i membri di un sentimento del "noi" è la spia della esistenza del gruppo. Sono importanti i fini comuni, come lo sono le relazioni di interdipendenza, ma decisiva è la centripetazione, la presenza di un vissuto dell'insieme, l'accomunamento emotivo. Il sentimento della "noità" è insieme l'origine e l'effetto della comunione dei fini, dell'interdipendenza delle relazioni, dell'appartenenza. E tale "noità" dipende dal seguente circolo virtuoso:



Il cerchio sopra disegnato indica un circuito senza inizio o fine. La catena libertà-responsabilità-potere-soddisfazione può iniziare in ciascun nodo e proseguire all'infinito ciclicamente. Per motivi espositivi, iniziamo col sottolineare l'elemento della libertà di scelta nell'aderire al gruppo. La descrizione delle difese che si attivano fisiologicamente in ogni stadio di

ogni gruppo, suggerisce che il cambiamento dell'equilibrio quasi stazionario di un campo non può che avvenire con la collaborazione attiva del soggetto. Nessuno è cambiabile in modo coattivo. Il soggetto è il doganiere del suo territorio e nessuno può entrarvi, senza il suo consenso e la sua cooperazione. Le fantasie di cambiamento indotto con la forza o con tecniche sofisticate, derivano dal fantasma di onnipotenza dell'operatore. La trasformazione di un campo è la risultante delle forze esterne e di quelle interne, che si alleano fra loro. Certi mutamenti, che osservati dall'esterno, sembrano indotti da manipolazioni, da traumi, da misure coercitive, in realtà sono il frutto di una collusione attiva del campo soggettivo. Il soggetto cambia se, e solo quanto e dove, vuole cambiare. Oppure non si tratta di cambiamento del campo, ma del comportamento episodico. Per esempio, le persone tenute nei campi di concentramento, o in ostaggio, o sotto la minaccia di punizioni, o raggirate, possono mettere in atto i comportamenti imposti, ma solo finché il pericolo o la minaccia persistono. I comportamenti adottati non entrano a far parte stabilmente del campo del soggetto coartato, a meno che questo non sia in qualche modo ricettivo. L'idea che esistano pratiche organizzative o formative "violente" che possono danneggiare i gruppi o i loro membri appartiene a forme di onnipotenza paranoide. Mezzo secolo di esperienze nei gruppi, ha definitivamente dimostrato che nessun individuo e nessun gruppo cambia, se non lo vuole almeno un po'. Il lavoro del cambiamento nei gruppi di lavoro o di apprendimento è una danza collettiva, le cui figure si realizzano solo attraverso un armonioso consenso. Per ottenere un cambiamento occorre che si alleino tutte le forze presenti che spingono verso il nuovo, contro tutte le forze che resistono. E tali forze nel gruppo non sono rappresentate da singoli membri, ma da singole regioni interne a ciascun membro. Ogni membro del gruppo, come abbiamo già detto, è ambivalente. L'idea che si possano stabilmente dividere gli innovatori da una parte ed i conservatori dall'altra, è un riduzionismo ideologico, che i fatti hanno sempre smentito. Essenziale è perciò che prima, durante e (periodicamente) dopo la nascita di un gruppo, sia garantita una libera scelta di appartenenza, da parte di ogni membro. In termini concreti ciò significa stipulare un patto esplicito fra i membri già durante la fase di reclutamento, poi durante i successivi incontri. Tale patto dovrà poi essere rinnovato periodicamente, e tale rinnovo sarà la conferma della vitalità del sentimento del "noi". L'operatore, che genera e supporta la nascita del gruppo, può provvedere a questo imperativo tramite questionari, adesioni da sottoscrivere, colloqui

individuali e/o di gruppo, verbali di firmare, impegni cui aderire o compiti da svolgere. Non ha importanza il mezzo, purchè sia chiaro l'obiettivo: ottenere una adesione libera e responsabile.

Il termine responsabilità (che significa capacità di rispondere) è il secondo nodo del circolo virtuoso. Una scelta libera porta con sé la responsabilità delle conseguenze. La irresponsabilità è anche il regno della sottomissione. Un patto di adesione al gruppo accettato liberamente, sia pure nell'ambivalenza, impegna ed insieme garantisce la possibilità di rispondere di se stesso come parte ma anche dell'insieme. L'entrata in un gruppo implica per ogni membro l'assunzione di responsabilità dell'intero. In un gruppo è impossibile affermare "io non c'entro", a meno di andarsene definitivamente. Ciò che l'insieme dice o fa, appartiene alla responsabilità di ciascun singolo membro. Il successo, la bellezza, la serietà di un gruppo sono il successo, la bellezza e la serietà di ogni membro. Le lacune, le colpe, gli errori e gli orrori del gruppo sono le lacune, le colpe, gli errori e gli orrori di ogni membro. Non solo il singolo è chiamato ad aderire al gruppo per libera scelta, ma nel contempo è chiamato a rispondere del gruppo, assumendosi la responsabilità della sua nascita e crescita, e l'impegno di rispondere alle esigenze del gruppo come alle proprie.

Il terzo nodo del cerchio è il potere. Questo termine ha diverse accezioni, ma molte correnti di pensiero ne evidenziano solo quelle negative. Il potere è visto da molti come dominio, possesso, possessione, controllo, potenza. In tali accezioni è naturale uno stigma negativo. Ma il potere è anche possibilità, potenziale, potenziamento. Potere è il diametro di un movimento nello spazio; è il terreno della competenza, intesa come capacità e come spazio riservato di responsabilità. Il gruppo è il luogo dove ogni singolo ha il potere di esprimere i bisogni e le potenzialità, ricercare il possibile, potenziare le proprie risorse. Senza questo potere non vi è responsabilità. D'altronde, nessuna potenzialità espressa è esente dalla responsabilità verso ciò che concorre a produrre. Nessuno può essere chiamato a rispondere di ciò che non è stato anche in suo potere. Anche in suo potere, perché nel gruppo questo non può che essere condiviso. Fra l'onnipotenza e l'impotenza della singolarità, il gruppo si pone come spazio di potere realistico e partecipato.

La quarta voce del cerchio è la soddisfazione. Intesa come riempimento del vuoto della singolarità, come risposta del gruppo ai propri bisogni e desideri, o come espressione piena delle proprie risorse nel gruppo. Senza bisogni da soddisfare o desideri da realizzare, perché il singolo dovrebbe

sottoscrivere un libero contratto di partecipazione? D'altra parte, nessun contratto di appartenenza regge a lungo senza risposte soddisfacenti ai bisogni e desideri degli attori.

Chi si pone come operatore ostetrico di un gruppo deve dunque saper stipulare (e rinnovare costantemente) un patto con e fra i membri, che si fonda sulla libera scelta, la responsabilità, il potere condiviso e la soddisfazione di bisogni o desideri.

### *6.3. Il tempo: durata e frequenza*

La creazione di un dispositivo implica la sua collocazione al centro di coordinate spazio-temporali. La nascita di un essere umano vede le coordinate spazio e tempo, come un'eredità e come un destino. Nasciamo nel posto scelto dai genitori e viviamo per un arco di tempo che ci è ignoto. Un gruppo inteso come dispositivo deve godere di un disegno temporale scelto con intenzionalità. Ciò non vieta che poi il gruppo scelga diverse dimensioni temporali nelle quali vivere, ma consente una certezza di partenza. Il giorno del primo incontro, la cadenza dei successivi e la durata di ogni riunione sono tre elementi importanti. Il giorno del primo incontro va prefissato, in modo da consentire a tutti i membri designati di essere presenti, con adeguato anticipo. La compresenza simultanea di tutti i membri potenziali è un fattore importante per accelerare la fase natale e per prevenire vissuti di emarginazione. Chiunque sia arrivato ad un incontro di gruppo, specie se questo è nuovo, con un ritardo anche breve, ha sperimentato uno sgradevole sentimento di esclusione. Bastano pochi minuti di ritardo per sentirsi "fuori" e percepire il gruppo come già coeso ed emarginante. Invece di iniziare con una sensazione di difficoltà collettiva condivisa (siamo tutti curiosi e in imbarazzo), il gruppo diventa immediatamente un "voi" o un "loro" diverso da "io in ritardo". Il ritardatario fantastica di chissà quali intese già raggiunte. Il gruppo da parte sua vede nel ritardatario la possibile seccatura di ricominciare daccapo. Se poi i ritardatari sono parecchi, si diffonde subito una sensazione di scarsa importanza dell'intero gruppo. Sono curiosi i comportamenti messi in atto in situazioni simili. Il ritardatario si sente autorizzato a stare alla finestra, per non disturbare ma anche per esonerarsi del primo inevitabile disagio. I puntuali sono portati a non aggredire il ritardatario con domande per non imbarazzarlo, ma nel contempo evitano di ripetere tutto il rituale iniziale per non perdere tempo. Il risultato per tutti è una sorta di attesa. A volte

qualcuno si lancia in frasi del tipo: "finora ci siamo presentati, ora tocca a te". Dimenticando che la sua autopresentazione diventa una sorta di penitenza da pagare per il ritardo, perché non è accompagnata dalla ripresentazione degli altri. Il ritardo provoca inevitabilmente una aggressività serpeggiante sia nel gruppo che nel ritardatario. L'assenza di qualcuno al primo incontro è un fattore ancora più ostacolante. I vissuti di aggressività, colpa, emarginazione sono ancora più facili, ma ad essi si aggiunge la concreta difficoltà da affrontare al secondo incontro. Il problema viene a volte risolto con la creazione di un ruolo marginale stabilizzato: l'assente diventa un'appendice più o meno invisibile. A volte invece il nuovo arrivato, per recuperare il terreno, mette in atto comportamenti iper-sociali: attira l'attenzione, occupa più spazio degli altri, cerca di farsi accettare con mezzi sopra le righe. Il che spesso produce un effetto contrario. Se gli assenti alla prima riunione sono più di uno, l'incontro rischia di essere considerato inesistente da tutti, con la conseguente dispersione della motivazione. Oppure si attivano due sottogruppi che entrano in conflitto: i "vecchi" ed i "nuovi", con un pregiudizio per la costruzione di un campo comune. Per tutti questi motivi occorre fare ogni sforzo per garantirsi la presenza di tutti i membri, alla stessa ora fissata per il primo incontro. Ove ciò risultasse difficile, è meglio spostare in avanti la data di convocazione, prima di vedersi fisicamente. Se i ritardi e le assenze invece sono una sorpresa, va valutata l'ipotesi di non aprire la riunione. Se entrambe le cose sono impossibili, va tenuto conto nel prosieguo, che il gruppo è nato con questo handicap.

Il secondo elemento temporale riguarda il calendario, cioè la quantità e cadenza degli incontri. Qui naturalmente la variabilità è massima e dipende dalla natura del gruppo e dai vincoli esistenti. Tuttavia possiamo sottolineare il fatto che la nascita e lo sviluppo di un campo plurale, richiede un tempo apposito e riservato. Un tempo che non comprende tutte le situazioni nelle quali il gruppo è riunito, ma che conteggia solo le ore spese per lavorare come insieme. E' possibile infatti che un gruppo venga riunito per ascoltare una comunicazione, per realizzare compiti individuali nello stesso momento e luogo, per far incontrare i membri in coppie o sottogruppi operativi, per incontrare altri gruppi: cioè per espletare compiti non gruppalì, che potrebbero essere eseguiti anche dai singoli in momenti diversi.

**Il tempo del gruppo** è il tempo speso in attività che impegnano il campo plurale, il gruppo come insieme, l'intero in quanto tale e che sarebbero

diverse se fossero realizzate dai singoli membri. In via del tutto empirica, segnaliamo che per la costituzione di un gruppo come insieme, occorre un tempo minimo astratto di circa 10 ore. Il dato varia enormemente da gruppo a gruppo, e va preso come vago riferimento. Dieci ore sono in molti casi il tempo minimo necessario perché avvenga una sufficiente esplorazione interpersonale, la attivazione di relazioni interdipendenti, la creazione di un codice comunicativo e di alcuni ruoli, e una regolazione del funzionamento collettivo. Abbiamo detto che in questo conto vanno inseriti solo i tempi spesi in attività strettamente gruppali. Aggiungiamo che il conto esclude le occasioni informali di contatto. Alcuni pensano di accelerare la costituzione di un gruppo, facilitando i contatti interpersonali o plurali al di fuori degli incontri formali previsti. Diciamo chiaro che questa posizione non solo è inutile ma è assai dannosa. L'ideale sarebbe che, quando il gruppo non è formalmente riunito, i membri non avessero alcun contatto. I contatti fuori dal gruppo, lungi dal favorire il sentimento del "noi", stimolano le alleanze di coppia, i sottogruppi, i pettegolezzi, le decisioni improprie. Fungono da spazi alternativi di sfogo dei problemi gruppali. Se i contatti extra gruppo non sono eliminabili, occorre sancire in modo esplicito che si tratta di relazioni private, nelle quali ogni dichiarazione o decisione deve restare estranea alle vicende del gruppo. Delle questioni che riguardano il gruppo, si parla solo quando il gruppo è formalmente riunito.

**I tempi informali** non vanno in nessun modo considerati del gruppo, anzi spesso risultano dannosi per l'insieme. Naturalmente esula da questo discorso il caso in cui è previsto che il gruppo si riunisca per un'occasione ludica, formalmente inserita nel calendario o decisa dal gruppo stesso. Se un iter formativo prevede un seminario residenziale, i momenti informali qui possono considerarsi di gruppo. Se un gruppo di lavoro decide una cena collettiva, il tempo speso può essere inteso come del gruppo. E' importante però valutare se il tempo informale viene veramente vissuto come gruppale. Non è raro infatti che si creino ambiguità, per cui qualcuno non capisce o non è informato se si tratta di un impegno di gruppo o di una opzione discrezionale. Se il tempo informale è previsto nell'iter del gruppo va comunicato con chiarezza. Se il gruppo decide di usare un tempo informale, occorre garantire che la decisione sia presa gruppalmente.

E' a questo punto importante dire qualcosa circa il **calendario**, cioè la distribuzione delle ore per il gruppo. Ovviamente anche questo elemento è suscettibile di grandi variazioni in base alla natura ed ai vincoli del gruppo. Un gruppo di apprendimento si può anche incontrare ogni giorno. Un

consiglio di Amministrazione si incontra 3 volte l'anno. Occorre tenere conto tuttavia che ogni incontro di gruppo in fase neonatale sconta un problema che viene chiamato "riscaldamento". Solo un gruppo maturo è capace di entrare in situazione, cioè nel campo qui ed ora, con immediatezza. I gruppi neonati richiedono un tempo di acclimatamento per attivarsi, come un motore freddo che stenta ad avviarsi. Tale tempo di attesa è maggiore quanto più ampia è la distanza fra un incontro e l'altro. Per ciascun membro il problema è quello di uscire dalle appartenenze dei giorni intermedi, per entrare psicologicamente in quella richiesta dal gruppo. Solo dopo che il campo plurale in questione è diventato un polo di attrazione emozionale, diventa più facile entrarvi. Nelle fasi iniziali, a bassa forza coesiva e centripeta, il re-investimento periodico nel gruppo richiede alcuni minuti. Il problema ha qualche risvolto anche relativamente alla durata di ogni incontro. Se un incontro dura solo 90 minuti, dei quali 20 o 30 vanno impiegati per il riscaldamento, occorre allora: allungare i tempi di riunione magari suddividendoli con un intervallo; diminuire i compiti previsti per ogni riunione; ravvicinare o aumentare gli incontri.

Per quanto concerne la **durata** degli incontri-riunioni, è accertato che la curva dell'attenzione decresce vistosamente, in soggetti adulti normali, intorno ai 90 minuti. Ciò implica che un incontro di gruppo deve durare meno di due ore, e che, ove fosse necessario più tempo nella stessa giornata, si deve stabilire un intervallo di circa 30 minuti ogni 90/120 di lavoro. Intervallo che, per essere efficace, non deve essere dedicato ad altro che al relax ed allo svago. Le riunioni interminabili sono meno produttive, perché affaticano e mettono i membri in stato di disagio. Particolare importanza assume **la definizione a priori dell'ora** di inizio e fine dell'incontro. L'abitudine di iniziare ad orario variabile, con ritardi anche di un'ora fra il primo membro che arriva e l'ultimo, mina alle fondamenta il senso di appartenenza e l'equidistribuzione dei contributi che il gruppo richiede. Quando ciò si verifica in modo ripetuto, siamo in presenza di una dinamica difensiva, di sottrazione o di delega. Analogamente, l'indeterminatezza dell'ora di chiusura della riunione impedisce i singoli di pianificare il proprio tempo e stimola comportamenti individualistici di sottrazione: ciascuno è autorizzato ad andarsene quando vuole. Senza contare che, se non esiste un termine definito, accade spesso che l'incontro continua finché fa comodo a qualche membro in posizione di maggior potere.

#### *6.4. Lo spazio fisico e umano.*

Lo **spazio** è la seconda coordinata cruciale. Esso è un contenitore psicologico, designa e circonda il campo plurale, rappresenta il territorio del movimento e del potere del gruppo. La scatola influenza o addirittura determina la forma di ciò che contiene. Lo spazio dunque va ordinato come elemento intenzionale del gruppo-dispositivo.

Il **locale** della riunione deve essere accogliente e tranquillo, in modo che i partecipanti non siano distratti da rumori, passanti, telefoni che squillano (ovviamente i telefoni portatili devono essere rigorosamente spenti per tutta la riunione). Le sedie, oltre ad essere comode, devono essere collocate in cerchio, affinché tutti i partecipanti possano vedersi in faccia l'un l'altro. La presenza di un tavolo è giustificata se è previsto che si debba scrivere o compiere operazioni manuali. In caso contrario, è meglio che non si frappongano ostacoli visivi fra i corpi dei partecipanti. Un corpo coperto per metà da un tavolo, invia comunicazioni dimezzate. Naturalmente il lavoro di gruppo prevede attività di scrittura o creative, occorre che lo spazio sia attrezzato ad hoc, con carta, penne, colori, cartelloni murali, ecc.. Una certa importanza riveste la stabilità dello spazio. Un gruppo che si riunisce regolarmente, investe emotivamente lo spazio, come una "casa" rassicurante e familiare. Ove è possibile, occorre riunire il gruppo sempre nello stesso spazio, in modo che questo diventi un elemento favorente la coesione, invece che estraneo o ostile.

**L'ordine del giorno** è un altro elemento essenziale, che delimita lo spazio del compito di ogni incontro-riunione (v. Cap. 4.1.). Ogni incontro deve avere un perché chiaro, esplicito, comunicato in anticipo. Nei gruppi di lavoro l'odg indica gli argomenti da trattare, le decisioni da prendere, le operazioni da compiere. Nei gruppi di apprendimento l'odg indica il programma dell'incontro. Le riunioni dove l'ordine del giorno non esiste, non è esplicitato con chiarezza, o non è comunicato in anticipo cadono facilmente in preda alla confusione. Le comunicazioni diventano dispersive, ripetitive, improvvisate. Uno degli errori più comuni è la stesura di un ordine del giorno comprendente un numero eccessivo di argomenti. E' importante che l'agenda dei lavori sia commisurata al tempo prefissato. O si riduce il numero dei contenuti su cui lavorare o si aumenta il tempo della riunione, nella stessa o in giornate successive. Può succedere che l'agenda preveda l'esame di materiale documentale: relazioni, normative, dati statistici, lettere, e così via. Buona regola è quella di inviare a ciascun

membro la documentazione, prima dell'incontro. La lettura individuale consente un risparmio del tempo della riunione e favorisce uno scambio di comunicazioni già meditate e documentate in precedenza. Quando ciò non avviene, il lavoro di gruppo diventa penoso perché ciascuno parla sui contenuti senza essersi informato, oppure si ritualizza una lettura collettiva che occupa gran parte del tempo disponibile.

Naturalmente, una parte decisiva nel lavoro di gruppo è costituita dai **partecipanti**, che sono lo spazio umano del gruppo. Per quanto riguarda la quantità, un gruppo non può mai avere un numero di membri superiore a 14/15, o inferiore a 6/7. Si tratta di un numeri convenzionali ed astratti, che possono anche variare in meno o in più, a certe condizioni. Tuttavia l'esperienza e la letteratura segnalano che un numero inferiore a 6/7 membri rischia una eccessiva povertà di risorse e di differenze. E' possibile diminuire la quantità quando si tratta di lavori molto specialistici, con membri molto competenti. Ma in via ordinaria, un gruppo efficiente deve disporre di almeno 6/7 regioni per godere di un'adeguata pluralità. E' possibile anche aumentare il livello di 14/15, quando un gruppo ha una lunga dimestichezza o vive situazioni particolarmente drammatiche. Tuttavia è evidente che sopra questa soglia, diventa difficile una equidistribuzione dei contributi e delle relazioni interne. Sopra la soglia dei 14/15 il campo gruppale tende a spezzarsi in sottogruppi, ciascuno dei quali funzione come aggregazione di appartenenza primaria. Questo fenomeno è facilmente osservabile in tutte le classi scolastiche con 20-25 elementi.

Importante è la **composizione del gruppo**, di cui devono far parte solo i membri stabili. Un gruppo opera tanto meglio quanto più ha un'identità ed una composizione precisi. Un gruppo è lo spazio di un patto, di una convergenza, che distingue coloro che sono dentro da coloro che sono fuori. Può darsi una fase di formazione o nascita che si protrae per qualche tempo (fino a quando il gruppo non è costituito) nella quale alcuni membri se ne vanno e altri ne arrivano. Ma esiste un momento in cui il confine viene fissato. A partire da quel momento nessuno, per nessun motivo, ha diritto ad entrare nel gruppo, a meno di un'apposita decisione del gruppo stesso. Capi, osservatori, ospiti, passanti che intervengono nel gruppo senza un'esplicita richiesta ed autorizzazione dello stesso, fanno una violenza simile a quella di chi entra in una casa senza essere invitato. Gruppi che non difendono i loro confini, esprimono un basso livello di appartenenza e coesione. Il gruppo è uno spazio privato, dove solo i membri legittimi hanno sovranità. Diverso discorso riguarda i nuovi membri, che il gruppo può ammettere in

ogni momento, sapendo però che ogni immissione nel campo grupppale provoca un'alterazione dello stesso e di ogni regione.

### *6.5. Le regole prefissate.*

Oltre lo spazio e il tempo, un gruppo-dispositivo deve avere qualche regola prefissata di funzionamento. Anche qui vale il discorso della infinita varietà possibile, in base alla natura ed ai vincoli di ogni gruppo. Elenchiamo solo alcune delle regole valide nella più vasta tipologia dei gruppi. Dobbiamo dire che le trasgressioni a queste regole non vanno intese come deviazioni individuali da reprimere e punire. Coerentemente con la concezione del gruppo come rete di relazioni interdipendenti, le trasgressioni alle regole vanno interpretate e trattate come sintomi di difficoltà e problemi del campo. Invece di sancire, il problema è analizzare, discutere e capire i problemi esistenti, apportando i necessari cambiamenti.

#### • **Impegno alla presenza e partecipazione attiva**

Implicito nel concetto di gruppo è la regola, liberamente accettata a priori da tutti i membri, del presenziare agli incontri e del partecipare attivamente a tutte le attività. La presenza è legata alla partecipazione e viceversa. Quando il gruppo è abbastanza maturo, l'assenza di un membro è rara e solidamente giustificata. Peraltro in questi casi l'assenza è solo fisica, perché emotivamente chi manca si sente ugualmente partecipe, e il gruppo sente vicino anche l'assente. Questo legame percepito anche in assenza, si esprime con comportamenti diversi ma convergenti.

#### **Il membro assente:**

- ✓ annuncia la sua assenza e si giustifica;
- ✓ affida a un altro membro il compito di esplicitare la sua posizione circa l'ordine del giorno;
- ✓ magari telefona durante la riunione, per mostrarsi vicino;
- ✓ si informa dell'incontro, dopo che è terminato;
- ✓ accetta in ogni caso ciò che il gruppo ha fatto o deciso in sua assenza

#### **Il gruppo da parte sua:**

- ✓ notifica a tutti i membri le giustificazioni dell'assenza;
- ✓ tiene conto delle posizioni dell'assente;
- ✓ rinvia decisioni particolarmente importanti o che riguardano l'assente;
- ✓ si impegna a informare l'assente del lavoro fatto.

La partecipazione attiva è una regola implicita. Essa si esprime con

l'apporto di idee, la formulazione di domande, la presentazione di proposte: cioè attraverso contributi verbali. Ma può anche esprimersi mediante comportamenti e contributi non verbali: un atteggiamento di ascolto attento, una mimica ed una postura partecipativa, una serie di gesti cooperativi.

- **Il gruppo esiste solo nei tempi e negli spazi condivisi, e questi definiscono il gruppo a prescindere dal numero di partecipanti.**

Abbiamo già accennato prima, della necessità di concepire il gruppo solo quando è riunito in tempi e spazi formalizzati o almeno condecisi. La regola serve a delimitare lo spazio ed il tempo del gruppo, dagli spazi e tempi dei singoli o di altri gruppi. Serve a rendere pubblico il momento del “noi”. Cosa succede quando il “noi” vede assenti uno o più membri ? Il gruppo è una entità autonoma, diversa dalla somma delle parti, perciò esso esiste qualunque sia il numero dei presenti. Un gruppo convocato dal gruppo o con il suo assenso, esiste come volontà collettiva. Decidendo o accettando una convocazione, il gruppo ha attivato uno spazio ed un tempo virtuali che vanno fatti vivere dai membri, ma non necessariamente da tutti i membri. Uno o più partecipanti possono avere avuto, fra un incontro e l'altro, vicissitudini personali tali da ostacolare la presenza. Ma nessun caso personale può inficiare un campo plurale autonomo. La regola quindi è che, se il gruppo si incontra nello spazio e nel tempo che ha scelto o condeciso, esso deve svolgere i suoi compiti con qualunque numero di presenti. Annullare tale regola significa: negare al gruppo la consistenza di realtà autonoma diversa dalle parti, affidare ad ogni singolo un potere di veto sull'intero, colpevolizzare ogni assente che diventa un elemento di paralisi. Stabilita la regola, entrano in campo il buon senso ed il sentimento di appartenenza collettiva. I membri presenti, ove si trattasse di svolgere un compito vitale per il gruppo, si faranno carico dell'insieme portandolo avanti anche in pochi. Ove invece si trattasse di un ordine del giorno non vitale, o per il quale la presenza di tutti è indispensabile, o anche solo migliorativa, i presenti possono dichiarare valida ed aperta la riunione e decidere immediatamente di concluderla, mettendo a verbale le ragioni della decisione.

- **Ciò che il gruppo decide, solo il gruppo può cambiare.**

Questa è una regola aurea che tutela la sovranità del campo, sia sui singoli che sul contesto. Le trasgressioni a questa regola sono altrettante mine all'unità ed all'autonomia del gruppo. Una decisione presa dal gruppo non

può essere trascurata o alterata da un singolo, nemmeno se questo singolo è il leader, il capo, l'autorità formale. Una decisione di gruppo impegna l'intero campo e tutte le regioni, anche assenti o dissenzienti, autorità compresa. E impegna anche verso l'esterno. Qualora una decisione risultasse da modificare per le mutate condizioni, il gruppo come insieme è l'unico che può farlo. Ogni comportamento o azione diversa dalla decisione presa dal gruppo, va considerata una trasgressione e trattata come sintomo di un malessere del campo. I comportamenti distanti da una decisione presa, richiesti da una emergenza, devono essere giustificati e ratificati dal gruppo come insieme. Naturalmente ci riferiamo a decisioni prese consapevolmente dal gruppo durante un incontro formale. Le decisioni implicite, gli orientamenti suggeriti da qualche membro, gli inviti a fare o no una certa cosa, anche se vengono seguiti da comportamenti che potrebbero far pensare a una decisione di gruppo, non hanno la stessa validità.

- **I ruoli formalizzati vanno rispettati**

Un gruppo presuppone sempre un certo numero di ruoli non formalizzati. Possono esistere uno o due leaders, dei ruoli gregari, uno o più capri espiatori, e svariati altri tipi di gruppo ciascuno dei quali è effetto e causa di aspettative non dichiarate. Questi ruoli impliciti sono in movimento e la loro stabilizzazione è una cristallizzazione del campo. Ma i gruppi comprendono spesso anche ruoli formali ed espliciti. Nei gruppi di apprendimento esistono almeno due ruoli di questo tipo: gli allievi che apprendono e il formatore che stimola o facilita l'apprendimento. Nei gruppi di lavoro esiste quasi sempre il ruolo formale del coordinatore o segretario. Oltre a questi ruoli, generalmente decisi prima della nascita del gruppo dall'ente genitore, ne esistono altri costruiti dal gruppo durante la sua crescita. Per esempio, un gruppo può distribuire ruoli operativi diversi, fra i quali quello del delegato, quello del contabile, quello dell'archiviato. La regola è che i ruoli formalizzati, predecisi o decisi dal gruppo, vengano rispettati sia dal soggetto che li detiene sia dal gruppo nel suo insieme. L'allievo deve fare l'allievo, cioè deve tenere un ruolo rispondente alle aspettative legittime verso un soggetto che apprende: per esempio, non deve comportarsi da docente. Il formatore deve favorire l'apprendimento, non fare l'amico o il secondino degli allievi. Il coordinatore deve coordinare e non comandare, il contabile deve amministrare e non fare il capo, il delegato deve fare il portavoce del gruppo e non di se stesso. Reciprocamente anche il gruppo deve rispettare i ruoli esistenti. E' tipico l'errore di affidare ad un membro il

ruolo di coordinatore di una riunione, per poi subito disattendere ai suoi richiami sull'ordine degli interventi. Come affidare ad un membro il ruolo di delegato e poi non dargli alcuna fiducia. Affidare o riconoscere un ruolo, significa concentrare in un singolo membro compiti specifici, dai quali il gruppo può e vuole esentarsi. L'aiuto al gruppo deriva dal riconoscimento pieno del ruolo affidato. Un ruolo affidato e poi non rispettato, depotenzia l'intero gruppo, oltre a deludere le aspettative del singolo detentore del ruolo.

- **Ogni incontro deve concludersi con un verbale/memoria.**

Nei gruppi di lavoro si parla di verbale o memorandum. Nei gruppi di apprendimento, esiste il registro, il rapporto del formatore, una audio/video registrazione. Il mezzo è meno importante dell'obiettivo, che è di fissare una documentazione di ogni incontro.

Ogni riunione arriva a conclusioni, prende decisioni, esprime confronti di cui è importante conservare una memoria storica. Nei casi più delicati si arriva ad un verbale, che riporta per intero o in estratto, i contributi verbali o i fenomeni più vistosi (per esempio gli applausi, le uscite dal gruppo, gli arrivi in ritardo, ecc.). In via normale è sufficiente una memoria sintetica dei contenuti affrontati e delle eventuali decisioni prese. Questo dispositivo riduce la possibilità che nel tempo insorgano equivoci, smemoratezze, diversità di interpretazione. La memoria dovrebbe essere scritta in tempo quasi reale, da un membro appositamente incaricato delle funzioni di segretario. Letta ed approvata da tutti i presenti, onde evitare che il compilatore travisi i fatti reali, la memoria viene archiviata in un contenitore consultabile da tutti i membri, e spedita ai membri eventualmente assenti all'incontro. Buona regola è quella di dedicare gli ultimi minuti dell'incontro a leggere la memoria e stabilire sede, data e ordine del giorno della successiva riunione.

- **Periodicamente è necessario dedicare tempo alla valutazione.**

Regola importantissima nei gruppi-dispositivo: spendere periodicamente del tempo perché ogni membro esprima la propria valutazione, sulla riunione in particolare e sul gruppo in generale. Questa attività serve per monitorare il grado di soddisfazione e per evidenziare precocemente gli eventuali problemi emergenti. Naturalmente non occorre effettuare una simile valutazione per ogni incontro di 90 minuti, ma è buona regola farla ogni 360 minuti (equivalenti a 3 o 4 riunioni). Se questo lavoro di

“specchio” viene effettuato raramente o non viene effettuato per nulla, il gruppo sarà ben presto attraversato da un groviglio di problemi di cui sarà difficile trovare il bandolo.

Queste sono regole minimali, valide per un gran numero di gruppi, e in genere prefissate dall'ente genitore. Sembra consigliabile che il numero delle norme prefissate sia contenuto, per evitare di dare vita ad un gruppo caratterizzato più dalla repressione che dalla espressione. Oltre a queste regole, naturalmente sussistono tutte quelle in vigore nella legislazione nazionale: non occorre ribadire che sono proibiti il furto, le molestie sessuali, l'aggressione fisica, lo spaccio di sostanze illegali. Infinite però sono le norme che possono essere fissate in itinere dal gruppo stesso. Dal divieto del fumo o di bevande alcoliche a quello dell'uso di un linguaggio scurrile; dall'obbligo di un particolare abbigliamento alle sanzioni per certi comportamenti; dal divieto di usare registratori, macchine fotografiche o cineprese all'obbligo del segreto su quanto avviene o viene detto nel gruppo. Come nella crescita dei singoli esseri umani, vale qui il principio che un eccesso di regole è sintomo di insicurezza, sfiducia, e ossessività. Ed in via generale si deve tener conto del principio che una regola ha senso solo se chi la emana è in grado di applicarla. A questo proposito, ricordo il caso di un'équipe di operatori di una comunità terapeutica per tossicodipendenti. Preoccupata che gli utenti, all'ammissione, portassero con sé sostanze stupefacenti, l'équipe discusse per quasi un giorno intero e poi decise di rendere obbligatorie le perquisizioni corporali al momento della entrata in comunità. La decisione fu unanime, ma quando il consulente invitò il gruppo a organizzarsi coerentemente, indicando gli operatori che dovevano assumere il ruolo di “perquisitori”, tutti i membri si dichiararono indisponibili. La decisione fu dunque annullata per inapplicabilità.

## *6.6. L'evaluation*

Un gruppo dispositivo si caratterizza per l'intenzionalità. Non è un gruppo che viene generato perché viva e basta. Esso viene formato da un genitore che ha particolari obiettivi, i quali sono la prima ragione della nascita del gruppo. La ragione di vita di questo tipo di gruppo risiede nel suo impegno a soddisfare, almeno in parte, gli obiettivi per cui è nato.

Monitorare l'andamento ed i risultati periodici del gruppo è una funzione cruciale. Chiamiamo *evaluation*<sup>27</sup> il processo di verifica e valutazione del processo e dei risultati di un gruppo-dispositivo. In termini diversi, possiamo affermare che solo un gruppo sottoposto a *evaluation* può considerarsi un dispositivo intenzionale. La possibilità di verifica di un gruppo implica che questo abbia degli obiettivi espliciti e operazionalmente osservabili. Invece le sue possibilità di valutazione dipendono dalla esistenza di un misuratore consensuale. Avere obiettivi misurabili convenzionalmente è ciò che caratterizza un dispositivo tecnico da un organismo. L'organismo vive per finalità naturali. I suoi obiettivi, se esistono, sono stabiliti dallo stesso e il suo valore è incommensurabile. Un dispositivo, un artefatto, una tecnica sono oggetti pre ed etero finalizzati, ed il loro valore deve essere misurabile.

L'*evaluation* consiste nella ricerca puntuale di dati che indichino il grado di funzionalità del sistema (quindi anche di soddisfazione degli attori). Essa si realizza anche nella raccolta di informazioni relative ai risultati prodotti dal gruppo. Infine, essa prevede una attribuzione di valore ai dati raccolti. Le prime due fasi sono di verifica, la terza di valutazione. Le tre fasi non sono in sequenza temporale, ma interdipendenti.

Intanto è indispensabile allestire un pannello di controllo che indichi in itinere l'efficienza del gruppo. Questo monitoraggio consente di apportare le necessarie variazioni strada facendo, onde evitare la constatazione finale del fallimento. Un gruppo dispositivo ha una struttura, dei processi e delle dinamiche più o meno funzionali al suo obiettivo. Identificare precocemente i settori critici e intervenire su essi per migliorarne la funzionalità, è essenziale. Un operatore competente è appunto chi possiede il bagaglio necessario a fare un'adeguata manutenzione del dispositivo gruppale. Il pannello di controllo del processo opera come il cruscotto di un veicolo. Esso deve possedere spie di allarme quando gli indicatori prescelti si avvicinano alla soglia di criticità. Ciò implica scegliere indicatori significativi. Per esempio, monitorare in un'automobile le condizioni atmosferiche è superfluo, mentre diventa decisivo farlo su un airbus. In un

---

<sup>27</sup> Il termine inglese è usato per carenza di un corrispondente termine italiano. Su questo tema cfr. il Cap.VI (pagg.161-173) del volume Contessa G. "LA FORMAZIONE", CittàStudiEdizioni, Milano, 1993; ed anche il Cap.IX (pagg.207-221) del libro di AA.VV. "LA FORMAZIONE PSICOLOGICA", CittàStudiEdizioni, Milano, 1994.

gruppo, gli indicatori possono anche variare a seconda della sua natura: tasso di presenza o partecipazione, quantità di comunicazioni, clima psicologico, regolazione, possono essere usati in modo aggregato o disaggregato minuziosamente. Un indicatore certo importante è quello della soddisfazione dei membri. Come abbiamo già detto nel Cap. 4, è essenziale che un gruppo soddisfi i bisogni e i desideri di ogni singolo membro. Ogni diminuzione in itinere del grado di soddisfazione dei membri è una spia del possibile malfunzionamento del gruppo, almeno come campo plurale, se non come gestore del compito assegnatogli. Inoltre, questo indicatore segnala eventuali processi degenerativi in atto: l'insoddisfazione può servire da anticipazione di una crisi relativa al gruppo o al compito. Ogni indicatore stabilito, richiede la scelta di mezzi appropriati di rilevazione. Se vogliamo conoscere i ruoli esistenti nel gruppo o il livello di soddisfazione dobbiamo usare strumenti appositi. La febbre si misura col termometro e la pressione con lo sfigmomanometro. Per i gruppi esistono già strumenti collaudati, ma la loro varietà è tale che spesso un indicatore richiede la messa a punto di strumenti di rilevazione originali. Che possono essere orali, visivi, cartacei, a seconda della situazione: colloqui e interviste, questionari e griglie di osservazione, registrazioni audiovisive, materiale documentario.

Tutte le spie del pannello di controllo indicano le aree di più urgente manutenzione, se sono precostituite con dei misuratori di soglia (minimo-massimo). In altre parole, serve a poco sapere se il grado di soddisfazione è del 70%, se non abbiamo stabilito in precedenza se tale valore siano o no critico. Come in un'automobile, la spia della benzina si accende quando il serbatoio raggiunge la soglia minima prestabilita. E questa soglia è prescelta in modo da lasciare al guidatore un certo numero di chilometri per rifornirsi (le auto ad alto consumo avranno una soglia più alta delle utilitarie). La scelta della soglia è discrezionale e si basa su una convenzione. I progettisti si accordano sul fatto che per una utilitaria la soglia sia 10 litri, ma nulla vieterebbe di stabilire il livello di criticità a 9 o 12 litri. Questo è il problema della valutazione, che è sempre convenzionale. La verifica senza una valutazione è muta; la valutazione senza verifica è cieca.

In secondo luogo è essenziale stabilire indicatori di valutazione dei risultati che il gruppo si è prefissato. Qui il problema è analogo al precedente: occorrono indicatori, strumenti di rilevazione, soglie di criticità. In base alla natura dei risultati attesi questa evaluation può prevedere una comparazione prima-dopo, oppure limitarsi ai risultati intermedi e conclusivi, oppure ancora richiedere controlli a distanza di tempo. Il gruppi

infatti può avere l'obiettivo di modificare qualcosa, ed allora occorre verificare la variazione intercorsa fra lo stato iniziale e finale di quel qualcosa. Se invece il gruppo ha come obiettivo un prodotto da realizzare, può essere sufficiente sottoporre a evaluation il risultato a lavoro ultimato. Quando il gruppo ha per obiettivo qualcosa che deve persistere nel futuro (come un apprendimento) allora è opportuno aggiungere un' evaluation distante un certo tempo dopo la fine della performance.

**Scheda 4**  
**CHECK LIST PER L'ORGANIZZAZIONE**  
**DI UN GRUPPO-DISPOSITIVO**  
**da usare prima di ogni ciclo di incontri**

**1. TEMPO**

- *E' fissato l'orario di inizio e di fine?*
- *La durata prevista è consona a mantenere buoni livelli di efficienza?*

**2. SPAZIO**

- *Lo spazio del gruppo è confortevole e accogliente?*
- *Lo spazio del gruppo è riservato e tranquillo?*
- *Sedie, tavoli, attrezzature sono disposti adeguatamente?*

**3. ORDINE DEL GIORNO**

- *L'O.d.G. è stato comunicato a tutti in anticipo?*
- *L'O.d.G. è chiaro e coerente col tempo disponibile?*
- *La eventuale documentazione allegata all'O.d.G. è completa?*

**4. PARTECIPANTI**

- *Sono stati invitati tutti i membri stabili e solo loro?*
- *Eventuali altri invitati sono stati decisi dal gruppo?*

**5. VERBALE O MEMORIA**

- *Chi è incaricato di stendere verbale o memoria?*
- *Verbale o memoria sono stati letti ed approvati?*
- *Verbale o memoria sono stati inviati a tutti gli assenti?*
- *Dove può essere consultato il verbale?*
- *Si sono decisi data, sede, O.d.G. del prossimo incontro?*

**6. VALUTAZIONE**

- *Il gruppo ha dedicato qualche minuto ad una valutazione della riunione e del gruppo stesso?*

## ***Capitolo 7***

### ***Le tecniche di intervento nei gruppi***

Le tecniche di intervento nei piccoli gruppi sono infinite e in continua evoluzione. Con questo termine indichiamo l'azione, il meccanismo, l'artificio, il congegno codificati, con cui si ottiene un effetto intenzionale. La tecnica non può essere "tutto ciò che produce effetti". I termini distintivi sono intenzionalità e codificazione. Una tecnica è tale solo se predittiva, produttrice di effetti desiderati, rispondente a intenzioni mirate. Senza questi caratteri siamo di fronte ad un accadimento casuale. Ogni evento della vita produce effetti, ma tali che non possiamo prevederli. Una tecnica è una prassi codificata nel senso che può essere descritta e, in situazioni analoghe, può essere riprodotta. Se mancano i caratteri della descrivibilità e riproducibilità, siamo di fronte all'arte o alla magia. Anche l'arte e la magia producono effetti, e magari effetti rispondenti alle intenzioni dell'artista o del mago. Il problema è che nessuno sa spiegare né riprodurre ciò che fanno. La tecnica può anche essere artistica o magica, ma deve essere spiegabile e riproducibile.

Una tecnica di intervento nel gruppo è l'azione intenzionale e codificata di un operatore, che si propone di interferire nella traiettoria del campo, di deviarne la rotta, di favorirne la trasformazione. Nella tecnica risulta evidente il principio di libertà e di alleanza, già descritto nelle pagine precedenti. Ogni tecnica di gruppo basa la sua efficacia sulla adesione consapevole del campo fruitore. Essa può essere somministrata in modo direttivo, partecipativo o provocatorio ma è essenziale che il gruppo vi aderisca col massimo grado di consenso attivo. L'adesione può basarsi sul convincimento circa l'utilità, sulla condivisione dell'attività proposta, sulla forza attrattiva dell'operatore, sulla disperazione causata da un bisogno/desiderio irrefrenabile: ciò che importa è che il gruppo partecipi della tecnica in modo ricettivo e partecipato. Le tecniche sono applicabili insieme al gruppo, e mai "su" di esso.

Ogni classe di tecniche risponde a intenzioni diverse. Per analogia, esistono diversi tipi di cacciavite, ma la classe dei cacciaviti ha in comune la vocazione ad essere usata per inserire le viti. Possiamo usare un cacciavite

come leva per aprire una lattina di colore (lo fanno in tanti), e possiamo anche inserire le viti con le mani o con l'aiuto del martello: ma tutto ciò è improprio e farebbe inorridire un tecnico serio. La tecnica possiede una sua economia ed una sua estetica. I gesti del tecnico sono razionali, essenziali, a loro modo eleganti. Un vero cuoco non si sbraccia, non suda sette camicie, non sporca otto tegami oltre al suo vestito, per cucinare una pastasciutta. Egli dispone di una tecnica codificata, nella quale i tempi, i gesti, gli oggetti ed i materiali sono razionalmente organizzati, in funzione economica ed estetica. Se occorre il burro per un certo piatto, nessun cuoco pensa di farlo con l'olio. Se occorre un certo tegame, un calore definito, un tempo di cottura collaudato, un'erba accessoria, il bravo cuoco esprime la sua tecnica restando fedele a questi imperativi. Nulla vieta, anzi in ciò sta la grandezza di un cuoco, che egli caratterizzi i piatti con uno stile personale, che inventi variazioni nei piatti, che metta a punto nuove tecniche o mixing di tecniche già note. La nuova tecnica può anche contenere elementi tenuti segreti ai non iniziati, ma che restano comunicabili ai vice chef e che saranno pubblicati in volumi, quando il cuoco sarà famoso abbastanza. Anche nelle tecniche di gruppo avviene qualcosa di simile. Ogni classe di tecniche soddisfa certe esigenze meglio di altre. Ogni tecnica ha le sue regole di esecuzione. Lo stile personale è un'interpretazione della tecnica che riguarda le sfumature, il tono, il ritmo, cioè gli elementi più personali dell'operatore. Il quale può inventare tecniche nuove o mixing nuovi di tecniche collaudate, senza però dimenticarsi di codificare (cioè di rendere descrivibili e riproducibili) le sue innovazioni.

Le azioni descritte nel Cap.6 sono da considerarsi tecniche dell'operatore, ma non ancora tecniche di intervento, in quanto vengono applicate prima che il gruppo sia nato. In senso proprio chiamiamo tecniche di intervento quelle che vengono applicate dall'operatore dal primo incontro del gruppo in avanti.

L'*operatore* che applica le tecniche può essere il coordinatore o il consulente nei gruppi di lavoro, il formatore nei gruppi di apprendimento. Il coordinatore non è il "capo" ma colui che l'ente genitore o il gruppo stesso indicano come responsabile del funzionamento del gruppo.

Il *consulente* è un operatore esterno al gruppo, inviato dall'ente genitore o chiamato dal gruppo stesso, con il compito di facilitarne il funzionamento.

*Formatore* è una denominazione generica che indica tutti gli operatori attivi nei gruppi di apprendimento. A secondo del ruolo e della situazione il formatore assume il nome di tutor, trainer, docente, facilitatore, conduttore, coordinatore.

Le *tecniche di intervento* nei gruppi possono essere classificate in molti modi. I paragrafi che seguono si basano su questa tassonomia in sette aggregazioni:

- Per grado di strutturazione: non strutturate; strutturate
- Per focus: etero-centrate; auto-centrate
- Per finalità: direttive; attive; riflessive
- Per obiettivi: diagnostiche; illuminanti; accelerative; addestrative
- Per linguaggio: verbali; non verbali
- Per bersaglio: cognitive; emotive; strumentali
- Per funzione: correttive; interpretative; supportive; provocatorie
- Per riferimento: individuali; gruppali

Se lo spazio piano lo consentisse, la classificazione sarebbe rappresentata da un solido a 8 dimensioni. Ogni dimensione comprende più classi. Ciascuna classe comprende un pressoché infinito numero di tecniche basiche. Il solido può diventare una specie di cubo di Rubik, nel quale ogni tecnica può contenere il carattere di una o più dimensioni ed uno o più raggruppamenti.

Classificazione per	Tav.1-Raggruppamenti di tecniche			
	carattere	non strutturate		strutturate
focus	etero-centrate		auto-centrate	
Finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolativa	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali		sociali

La tavola 1 descrive, nelle caselle grigie, il sociogramma moreniano (v.Cap. 7.8.), che è una tecnica a carattere strutturato, con un focus autocentrato e finalità direttiva, con obiettivo diagnostico, basata sul linguaggio grafico, che punta ad un incremento di conoscenza, offre un'interpretazione della struttura del gruppo e si riferisce al gruppo come insieme. Lo stesso sociogramma moreniano o le sue varianti, potrebbe anche caratterizzarsi con elementi differenti della tabella. Pur restando sempre una tecnica strutturata e direttiva, il sociogramma potrebbe anche avere un obiettivo diverso (per esempio, una presa di coscienza di ruoli marginali). Potrebbe sempre essere non verbale, ma invece che ricorrere al linguaggio grafico,

potrebbe basarsi su quello corporeo, preferendo di conseguenza un bersaglio più emotivo con magari una funzione più provocatoria.

Classificazione per	Tav.2-Raggruppamenti di tecniche			
carattere	non strutturate		strutturate	
Focus	etero-centrato		auto-centrato	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	correttive	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali		sociali

La nuova tavola indica le bande di oscillazione del sociogramma che ha una certa plasticità circa gli obiettivi, i bersagli e la funzione ma è rigido per quanto concerne il carattere, le finalità, il linguaggio ed il riferimento. Ogni tecnica presentata nei paragrafi seguenti sarà presentata, per motivi di spazio, solo sulla base una tabella che indica la sua vocazione principale. Per concludere questo paragrafo introduttivo ricordiamo una frase di Carl Rogers (1976): “Ho passato la vita ad imparare tutte le centinaia di tecniche esistenti, per avere la libertà di non usarne mai nessuna”.

### *7.1. La classificazione per grado di strutturazione: le tecniche d'intervento diretto o non strutturato.*

La classificazione di tecniche per grado di strutturazione contiene due grandi raggruppamenti. Il primo è quello delle tecniche di intervento diretto o non strutturato. Si tratta di tecniche verbali o non verbali che l'operatore usa senza attivare alcuna particolare strutturazione del gruppo o dell'attività. Sono tecniche di intervento nel gruppo così com'è. Si tratta di comunicazioni o comportamenti, in genere di breve durata, che l'operatore esprime nel corso del compito ordinario che il gruppo sta svolgendo. Come si vede dalla tavola 3 che segue, si tratta di tecniche ad ampio spettro, molto plastiche. Il loro punto critico risiede nel fatto che non essendo strutturate né strutturanti, legano la loro efficacia alla sola risorsa dell'operatore. Il loro uso è dunque dipendente dalle capacità e dall'esperienza di questi, che deve possedere ritmo, tono e stile adeguati.

Classificazione per	Tav.3-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		Strutturate	
finalità	direttive	attive	Riflessive	
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbal		non verbal	
bersaglio	stimolative	emotive	Strumentali	
funzione	correttive	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali	sociali	

Questa classe di tecniche comprende le comunicazioni verbali, fra le quali elenchiamo gli interventi principali.

- **Punitivo (per esempio “stiamo lavorando male”)**

Si tratta di interventi giudicanti, svalutativi, colpevolizzanti da usare con molta prudenza e comunque mai verso singoli individui. Nel gruppo, in base al principio dell’interdipendenza, non ci sono membri stupidi, svogliati o aggressivi, ma comportamenti disfunzionali prodotti dal campo. Poiché l’operatore rappresenta un polo affettivo ed un’ autorità, gli interventi negativi possono avere un effetto frustrante e paralizzante. O possono far emergere fantasmi di valutazione. E tradursi in una crescente aggressività verso lo stesso operatore.

- **Correttivo (come “non parliamo tutti insieme”)**

Questi tipi di intervento sono attenuazioni dei precedenti. Hanno il difetto di contenere impliciti elementi punitivi, ma li attenuano con una sfumatura costruttiva. Se l’operatore è credibile, gli interventi correttivi ottengono qualche effetto. Lo perdono invece se vengono reiterati troppo spesso o se la situazione da correggere nasce da un serio problema del gruppo.

- **Supportivo (del tipo:”stiamo tutti dando il massimo”)**

Gli interventi supportivi sono in genere graditi, se non si colorano di tonalità paternalistiche o manipolative. Sono efficaci se rivolti al gruppo come insieme. Se diretti a singoli, rischiano di caratterizzarli come ruoli deboli e bisognosi di compassione. O di creare una percezione di alleanza o preferenza fra l’operatore e un membro.

- **Interrogativo (“chi vuole aggiungere qualcosa?”)**

Questi interventi sono abbastanza efficaci, perché non valutativi e

solitamente mobilitanti. Possono diventare inibenti se diretti ai singoli che sono in difesa da astensione, ma d'altronde possono anche stimolare, se vengono vissuti come forma d'interessamento.

- **Informativo (per esempio: “io so questo”)**

Tutte le informazioni utili, in possesso dell'operatore, dovrebbero essere comunicate al gruppo. Dare notizie, dati, informazioni, nozioni consente al gruppo di evitare rallentamenti inutili, dibattiti superflui, finte ricerche. Naturalmente stiamo parlando di informazioni e non di opinioni o ipotesi.

- **Riassuntivo (“finora abbiamo fatto questo e quest'altro”)**

La partecipazione al gruppo è per ogni singolo membro segnata da una visuale parziale. Ognuno è concentrato su quello che sente e vede qui ed ora o su quello che egli stesso dice o sta per dire. Dopo un certo tempo, il numero degli scambi è talmente intenso da assumere l'aspetto di un groviglio insensato. L'operatore può usare l'efficace tecnica del riassunto per fare il punto della situazione. Segnalando le principali posizioni, i nodi affrontati e quelli rimasti sospesi, il lavoro già fatto. E' importante che gli interventi riassuntivi siano molto equi. Essi non devono essere un modo per veicolare la visione dell'operatore, né un trucco per sottolineare le posizioni gradite e trascurare quelle sgradite. La mancata equità negli interventi riassuntivi è un rischio per l'operatore, che crea frustrazioni e incrina la sua immagine di equidistanza.

- **Chiarificativo (“mi sembra che la situazione sia questa”)**

La tecnica degli interventi chiarificativi si basa sull'idea che l'operatore non deve dirigere o influenzare, ma aiutare il gruppo ad avere chiare la propria situazione e le proprie scelte. La chiarificazione serve a illuminare il gruppo su un fatto oscuro o confuso; serve a confermare che la posizione di un membro sia esattamente compresa da tutti; serve a garantire che ciò che viene detto sia compreso nel modo in cui l'emittente desidera.

- **Propositivo (“dovremmo fare questo; propongo che....”)**

Questo raggruppamento di interventi è molto utile nei gruppi di lavoro. Spesso succede che questi gruppi cadano in impasses non derivanti da processi o dinamiche disfunzionali, ma per mera mancanza di idee o esperienze. L'operatore è anche una risorsa metodologica e tecnica, e dunque da esso il gruppo si aspetta proposte. Il problema nasce quando le

proposte diventano ordini mascherate col sorriso, provocando un senso di manipolazione. Oppure quando le proposte sono tante da mettere il gruppo in posizione di delega passiva.

- **Provocatorio (per esempio: “mi sta venendo sonno!”)**

Gli interventi provocatori sono uno strumento potente e pericoloso, che un operatore deve usare solo se è esperto. Questa tecnica, quando è bene usata, produce vistosi movimenti, in quanto “chiama fuori” il gruppo, lo spinge a reagire, ad esprimersi, ad allentare le difese. L’efficacia è bilanciata dalla rischiosità, perché la provocazione può essere respinta al mittente o aumentando le difese o trasformandosi in reazione aggressiva.

- **Interpretativo (“parliamo per nascondere una paura”)**

Il raggruppamento degli interventi interpretativi comprende tutti i tentativi dell’operatore di decodificare la situazione, di disoccultare le dinamiche sottostanti, di rendere manifesto un processo o una dinamica invisibili al gruppo. Oltre al fatto che questi interventi non sono facili, presentano il rischio di incrementare le difese di astrazione. Specie nei gruppi connotati da medio o alto livello intellettuale (come sono tutti i lavoratori del settore immateriale) le interpretazioni possono influenzare il gruppo verso una vita pensata anziché vissuta. Se però l’interpretazione riesce, gli effetti a cascata sono spesso vistosi.

- **Metaforico (“questa situazione mi ricorda...”)**

Questa è la categoria regina delle tecniche di intervento. La metafora, per la sua ambiguità cognitiva ed evocatività emotiva, produce sempre disequilibri nel campo che la recepisce. Essa riesce simultaneamente a produrre sismi nel campo razionale e in quello affettivo. La tecnica ha anche scarse controindicazioni: se non si usano metafore volgari o sgradevoli, il peggio che capita è che nessuno tenga conto dell’intervento. Purtroppo la metafora nasce su un terreno di ampia cultura condivisa fra operatore e gruppo, richiede creatività e originalità, è altamente sensibile al modo di espressione. In un certo senso è come la barzelletta. Che fa ridere se tocca una cultura comune ai presenti, se è nuova e se è raccontata bene.

Nella classe degli interventi diretti o non strutturati sono compresi anche quelli non verbali, del tipo seguente:

- **Il contatto oculare.**

E' noto che gli occhi comunicano. Lo sguardo è il primo dei sensi sociali, cui segue l'udito. Prima guardiamo qualcuno, poi parliamo. Il tatto, il gusto e l'olfatto sono oggi sensi privati. La vista non è solo il senso della ricerca di dati, del controllo del campo, della segnalazione del pericolo. Gli occhi non hanno solo una valenza funzionale. Lo sguardo comunica interesse, curiosità, solidarietà. Sentirsi guardati equivale a sentirsi valorizzati. Guardare significa attirare e farsi attrarre. L'operatore di gruppo deve usare lo sguardo come un riflettore circolare, che illumina il campo, nel duplice senso di metterlo sotto la luce per vederlo e di metterlo in luce per valorizzarlo. Durante l'intera riunione, lo sguardo dell'operatore deve incontrare ciclicamente gli occhi di ciascun partecipante. Gli occhi dell'operatore non devono mai staccarsi da quelli dei singoli membri, ma nemmeno fermarsi troppo su uno solo. Uno sguardo insistito su un partecipante lo mette in imbarazzo, ma rischia anche di produrre negli altri sentimenti di esclusione. Lo sguardo deve anche essere curioso, benevolo, empatico ma mai troppo espressivo dei sentimenti dell'operatore. Operatori che con gli occhi fulminano i partecipanti antipatici, o sostengono quelli simpatici, sono semplicemente incauti. In tal modo si giocano la posizione di equidistanza che è uno dei punti di forza dell'operatore di gruppo. Operatori che insistono nel guardare le partecipanti più graziose, sono in aggiunta, eticamente scorretti.

- **La prossemica, la postura, la gestualità e la mimica.**

La prossemica è la collocazione di diversi corpi nello spazio. La postura è la posizione del corpo. La gestualità è il movimento degli arti. La mimica è il movimento del viso. Il modo con cui i corpi dei membri di un gruppo si collocano nello spazio, può offrire molti elementi di lettura. Il membro in dissenso si isola anche fisicamente; il leader occupa solitamente il centro; chi vuole confliggere con qualcuno gli siede di fronte; gli amici si siedono vicini. I membri di un gruppo che si ritrova spesso, tende a ripetere sempre lo stesso ordine di seduta. Interessante è il fatto che non solo la prossemica consegue alle relazioni, ma in una certa misura essa le influenza. Per cui persone che si trovano sempre sedute accanto, familiarizzano più facilmente di persone che si trovano sempre lontane. Un intervento possibile dell'operatore è quello di mutare posizione ad ogni incontro. Ciò consente a lui di avere visuali diverse del cerchio, e spinge ogni membro a sperimentare differenti collocazioni.

La postura è la posizione del corpo: tesa o rilassata, chiusa o aperta, chinata in avanti o stesa all'indietro. Ogni postura trasmette messaggi, è insieme causa ed effetto del clima del gruppo e dello stato d'animo di ogni membro. La postura è tanto più visibile quando non esistono tavoli o barriere davanti al corpo. Quando invece esistono, un corpo chino in avanti trasmette più attenzione e concentrazione, di un corpo disteso all'indietro e magari coi piedi sul tavolo. L'operatore può chinarsi a uovo in avanti per stimolare l'impegno, o distanziarsi per allentare una tensione. Anche a tutto sovrintende il principio della equidistanza. Chinarsi in avanti quando parla un membro e allungarsi all'indietro quando parla un altro, invia al gruppo comunicazioni di parzialità.

La gestualità è l'insieme dei movimenti delle articolazioni: braccia, gambe, collo, vita e torace. E' a tutti noto, specie nei Paesi latini, quanto sia comunicativa la gestualità. Essa può arrivare a trasmettere messaggi precisi, se chi la usa è esperto. Quanto meno, la gestualità invia comunicazioni emotive, sensazioni, impressioni che non vengono recepite consapevolmente, ma che influenzano il clima del gruppo e le relazioni. I movimenti delle mani e delle gambe, i tic nervosi, la manipolazione di oggetti, la scrittura di appunti, la posizione del torace in avanti o ripiegato, la mobilità del collo sono tutti elementi comunicativi. L'operatore di gruppo può usare tutto ciò come tecnica per comunicare qualcosa intenzionalmente. Per esempio, un certo grado di gestualità e mobilità corporea, comunicano naturalezza e apertura. Una postura diritta esprime sicurezza. Le braccia che a volte si allargano suggeriscono l'idea di insieme. O può imparare a leggere questi messaggi per capire ciò che avviene nel gruppo. Perlomeno, l'operatore deve essere consapevole della sua gestualità, per controllarla. Così può astenersi dall'inviare messaggi non equidistanti, o dall'influenzare il gruppo coi propri personali stati d'animo. Possiamo accennare in questo contesto alla gestualità che si traduce nel contatto fisico: strette di mano, pacche sulle spalle, abbracci e baci, carezze, massaggi, camminate sottobraccio (non parliamo dei contatti violenti o esplicitamente sessuali, che sono vietati per legge). Il contatto è una comunicazione di intimità. Come tale, va usato con prudenza dall'operatore, perché può essere vissuto come invadenza o violenza. A parte quando, come vedremo più avanti, il gruppo affronta un'attività corporea, il contatto fisico va escluso in via generale. Ove diventasse un uso abituale del gruppo, mai però indotto dall'operatore, questi dovrà cercare molto attentamente di distribuire equamente gli abbracci, per i motivi già detti. Il ricorso ad una tecnica di

contatto da parte dell'operatore si può giustificare solo in casi estremi come per esempio: abbracciare un membro del gruppo che esprime una grave crisi, trattenere per un membro che sta uscendo dal gruppo, fermare un membro che si sta scagliando contro un altro.

La mimica è un grande strumento espressivo e comunicativo. Gli esseri umani parlano col viso. L'operatore deve saper leggere il volto dei membri del gruppo, ma soprattutto usare e controllare il proprio. In particolare, la mimica è una grande spia delle difese, quando è incongrua rispetto alle parole. E' molto diffuso il caso di chi aggredisce o si dichiara ferito, accompagnando le parole con un sorriso. L'aggressore sorride per mascherare il colpo inferto; la vittima sorride per mascherare la sua fragilità. L'operatore deve guardare alla congruenza fra il sorriso e le parole.

La questione del sorriso è interessante da affrontare. Esso indica accoglienza, disponibilità, allegria; serve a comunicare la non minacciosità del sorridente; crea un clima tonico e caldo. Il fatto è che molti portano il sorriso stampato sul volto, come una ferita grottesca lasciata da una plastica mal riuscita. Il sorriso è stereotipato, come un passe partout universale, una specie di paraurti sociale che trasmette solo falsità e distanza. Chi lo riceve, capisce benissimo che quel sorriso non è rivolto a lui, ma a chiunque. Sente che esso non serve ad accogliere, ma a farsi accogliere. E cosa mi riserva, uno che, per farsi accogliere, deve sorridere in modo tanto insistente e sguaiato? Il sorriso, come le altre figure mimiche, deve essere congruente con lo stato psicologico interno e col legame esistente con l'altro. Il sorriso deve essere autentico e personalizzato.

- **La voce e il respiro.**

Il timbro, il tono, il colore, il volume della voce sono un grande strumento di intervento. Un operatore di gruppo dovrebbe riuscire a controllare o plasmare la propria voce in modo da servirsene intenzionalmente. Una voce bassa e monotona può essere utile in un gruppo dove tutti gridano confusamente. Una voce greve con una scansione lenta delle parole può amplificare l'effetto di una metafora. Una voce argentina ed allegra può stimolare l'energia. Una voce alta con un tono deciso, può dare fine a una sequela di comunicazioni inutili. Come in precedenza, l'operatore può usare queste tecniche di intervento, ma può anche usare queste conoscenze per leggere e capire la vicenda del gruppo. Una certa importanza è attribuibile all'uso del respiro, nel senso che un buon modo di respirare, ritmico e

profondo, consente all'operatore un maggiore controllo della propria emotività. Così come l'osservazione del respiro dei partecipanti offre alcune importanti indicazioni sul loro stato d'animo.

- **Il silenzio e la non risposta.**

Una tecnica molto efficace fra quelle non strutturate è il silenzio. L'operatore di gruppo non è più valido quante più parole dice<sup>28</sup>. Di grande aiuto per il gruppo può essere il suo silenzio. Ogni intervento dell'operatore corrisponde alla sottrazione di un intervento possibile di un membro del gruppo. Ogni intervento dell'operatore è una piccola sconfitta dell'autonomia e della possibilità di crescere del gruppo. Ciò non significa che l'operatore deve stare zitto, ma solo che il suo silenzio non è affatto dannoso quanto sembra. L'operatore può stare in silenzio perché non ha nulla da dire, in quanto il gruppo sta andando regolarmente. O perché sta cercando di osservare e capire ciò che succede. O perché sta pensando a cosa dire qualcosa di utile o come e quando dirlo. O perché non sa cosa dire. Pensare in modo solo negativo al silenzio dell'operatore significa dargli un potere che non ha, e significa sottovalutare il gruppo. I gruppi, per fortuna, nascono e crescono in gran parte grazie alle proprie forze. L'operatore è solo un piccolo aiuto in più. Il ruolo dell'operatore non è quello di fare, costruire, modellare il gruppo, tutto da solo. Il suo ruolo è di facilitare attraverso piccoli interventi, l'evoluzione del campo. Il quale, essendo un sistema in equilibrio quasi-stazionario, è estremamente sensibile sia alle condizioni iniziali sia alle perturbazioni emergenti. Compito dell'operatore è creare piccole perturbazioni intenzionali.

Un tipo particolare di silenzio è quello che si configura come mancata risposta. Un partecipante aggredisce l'operatore e questi non risponde, lasciando al primo l'ultima parola. Uno o più membri fanno domande a raffica, il cui scopo non è sapere ma attirare l'attenzione o sedare l'ansia: l'operatore non risponde. Qualcuno fa all'operatore una domanda retorica e

---

<sup>28</sup> Joseph Luft mi ha raccontato un aneddoto riguardante L. Bradford, famoso psicosociologo statunitense. Bradford disse una volta che da giovane si era dato l'impegno di non dire, nel ruolo di operatore di gruppo, più di venticinque parole ad ogni incontro. Ora che era vecchio però si stupiva di aver pensato fosse necessario parlare così tanto! Ho ripensato a questo aneddoto quando recentemente, in una simulazione di conduzione di gruppo, un allievo ha accumulato 85 interventi in 20 minuti.

non ottiene alcuna risposta. Le mancate risposte sono una tecnica che implica il silenzio non solo verbale ma anche non verbale: né parole, né gesti, né mimica. Appartengono però al raggruppamento delle non risposte anche le risposte finte. Quando ad una domanda all'operatore, questi risponde: "qualcuno vuole soddisfare la domanda del collega?"; oppure "e lei cosa ne pensa?". Quando ad una domanda l'operatore risponde cambiando argomento. Silenzi, non risposte o risposte finte hanno lo scopo di respingere al mittente un tentativo di delega all'operatore; di stimolare il gruppo e cercare nella cooperazione le proprie risposte; di non colludere coi comportamenti regressivi.

- **L'azione.**

Agire, comportarsi, muoversi per l'operatore è una possibile tecnica di intervento non strutturata. Alzarsi e girare mentre parla è quasi l'unica azione messa in atto degli insegnanti. Ma la lista delle azioni possibili è molto più ampia. Segnaliamo solo alcune delle azioni più frequenti, e che possono essere considerate interventi non strutturati. Le azioni che l'operatore deve svolgere negli interventi strutturati sono numerose e codificate (v. paragrafo successivo).

- ✓ Aprire il gruppo all'ora stabilita, a prescindere dal numero dei presenti. Questa azione serve a tutelare il confine temporale del gruppo e sancisce la sottomissione dell'operatore alle norme formali. Se il gruppo ha un orario di inizio prestabilito, l'operatore che non ne tiene conto, anche se con qualche motivo, mostra di essere al di sopra delle regole, mentre dovrebbe esserne il primo garante.
- ✓ Chiudere al gruppo all'ora stabilita, e uscire dalla stanza anche se qualcuno si sofferma. Un simile intervento ha le stesse motivazioni del precedente, e funziona come stimolatore del principio di dire tutto nei tempi previsti. Inoltre chi si sofferma al termine di un incontro non è il gruppo ma qualche singolo o sottogruppo: mentre l'operatore è al servizio del gruppo come insieme.
- ✓ Alzarsi ed avvicinarsi alla lavagna, per iniziare uno schema. L'azione serve ad attirare l'attenzione del gruppo su qualcosa di comune. In genere attenua il vociare confuso e riduce la tensione, oltre a predisporre all'ascolto.

- ✓ Distribuire direttamente o far distribuire il materiale d'uso.

La distribuzione di penne, fogli, dispense, questionari è un servizio al gruppo. Se questa azione viene fatta dall'operatore assume un significato nutritivo, familiare, bonario. Se invece l'operatore ritiene più utile mantenere un ruolo più paterno, autorevole, distaccato, è meglio che l'azione sia richiesta ad uno dei membri.

- ✓ Accettare o rifiutare alimenti o bevande offerte dai membri.

Non sono rari i gruppi nei quali girano continuamente caramelle, o che periodicamente sono allietati dall'arrivo di torte o pizze fatte in casa. L'offerta di questi generi di conforto che il gruppo fa all'operatore può avere due significati diversi. Il primo è quello più ovvio della condivisione: il gruppo coeso e lieto condivide fattori di gioia e coinvolge l'operatore al pari di tutti gli altri membri. Se ne ha voglia, l'operatore accetta; senno' rifiuta gentilmente, spiegando il motivo del rifiuto. A volte però questa condivisione assume le sfumature di una difesa sostitutiva o di una captazione dell'operatore. Il gruppo, invece di elaborare i problemi e le tensioni che attraversa, sostituisce questo lavoro con una specie di festa alimentare. Una festa è tale se si realizza in parallelo o come conclusione di una bella relazione: se sta al posto della relazione, è una difesa. Oppure la condivisione contiene una sfumatura evidente di captazione della benevolenza o dell'attenzione: l'offerta si accompagna alla speranza di pilotare o influenzare l'operatore. In questi casi, un gentile rifiuto, o una non risposta, sono i soli interventi non collusivi.

- ✓ Accettare o rifiutare colloqui o incontri extra gruppo (inclusi quelli durante l'intervallo, al bar, sull'autobus, ecc.).

Uno dei principi aurei del gruppo è che tutto quanto lo riguarda si dice o si fa in gruppo. Naturalmente le difese portano ad evadere da questo principio, utilizzando di frequente le relazioni di coppia, i sottogruppi, o l'informalità. Verso l'operatore, che rappresenta l'autorità, molti singoli tentano di instaurare una relazione privilegiata, sia perché ciò rassicura sia perché differenzia nei confronti degli altri. Specie nelle fasi iniziali del gruppo, è molto frequente che qualche membro cerchi di dialogare con l'operatore nelle situazioni extra gruppo. Se l'operatore accetta, collude con le istanze non gruppalì. Non si tratta di essere freddi e staccati, ma gentili e fermi nel contempo: ciò che riguarda il gruppo si fa nel gruppo; se ci sono momenti

extra gruppo da condividere l'operatore sta insieme a tutti; se capita all'operatore di trovarsi a tu per tu con un partecipante, la conversazione sarà cordiale ma formale, comunque estranea ai temi del gruppo. In certi casi, è previsto che l'operatore di gruppo si renda disponibile per colloqui individuali extra gruppo. Anche se questo modello resta foriero di confusione dei ruoli e dei piani, è necessario che almeno sia formalizzato nei modi e nei tempi e che l'accesso ai colloqui sia consentito a tutti i membri in egual misura.

✓ Condividere o meno col gruppo, i momenti informali.

Spesso succede che un gruppo si trovi a pranzare insieme o, in situazioni residenziali, a condividere numerosi momenti informali, cioè non obbligatori. Cene e pranzi, serate, gite, visite, escursioni, spettacoli sono momenti in certi casi programmati come integrazione del lavoro o dell'apprendimento e previsti come tempi di gruppo. Ciò che succede in questi tempi extra fa parte a tutto tondo dell'iter del gruppo e dunque della competenza dell'operatore. Questi è ovviamente presente: il suo ruolo ed i suoi interventi nel tempo libero sono dello stesso ordine di quelli nel tempo di lavoro. In altri casi invece sono programmati per il gruppo solo certi tempi, mentre altri sono lasciati liberi. In questi casi, come agisce l'operatore? Qualcuno pensa di dover stare col gruppo, in modo da dividerne al massimo le esperienze, e per dare un'impressione di interessamento, cura, calore. Noi riteniamo che un simile intervento ha parecchie controindicazioni. La prima è che, non essendo questi tempi formalmente di gruppo, l'operatore rischia di stare con una parte dello stesso e non con l'insieme. La seconda è che i membri di un gruppo hanno beneficio nel godere di momenti senza pressioni. La presenza dell'operatore produce sempre, sia pure minimo, un senso di controllo, un disagio da subalternità, un vissuto da situazione pubblica. La terza è che l'operatore stesso ha bisogno di momenti di riposo, di sfogo, di privacy che non sono possibili in presenza del gruppo.

✓ Restare nella stanza prefissata, anche se tutto il gruppo esce.

A meno che una variazione di luogo non sia formalmente deciso, lo spazio degli incontri di gruppo è uno e sempre lo stesso. L'operatore ha come ruolo primario quello di presidiare e garantire il rispetto delle coordinate spazio-temporali del gruppo. Può succedere che qualcuno proponga di continuare i lavori in altra sede, che è più comoda per i mezzi di trasporto; oppure in

giardino, dove è più fresco, o in un'altra stanza, dove ci sono comodi divani. La decisione sembra banale e qualcuno si accoda immediatamente: in pochi minuti più della metà del gruppo ha cambiato spazio. E l'operatore? Seguire l'onda significa annullare le norme del gruppo, e accettare il colpo di mano di quei membri che hanno trascinato tutti verso un altro posto. A volte addirittura è proprio quest'ultima la chiave di lettura giusta: una manovra di potere, l'affermazione di una forza di alcuni su altri, compreso l'operatore. Oltre a ciò, il luogo prescelto per spostarsi, può non avere le caratteristiche ottimali per il gruppo: può stimolare distrazioni, essere meno comodo, non disporre dei sussidi utili. Infine, c'è l'elemento non trascurabile della perdita della "tana" del gruppo, che può diminuire le forze centripete. Ovviamente ci sono gruppi nei quali tutto ciò ha una rilevanza minima. L'obiettivo e la natura del gruppo possono essere tali che tutto passa in secondo piano, rispetto ai contenuti da elaborare e al clima generale di consenso. In tali casi l'operatore abbozza e segue l'onda, sancendo l'insignificanza dei processi e delle dinamiche. In molti gruppi invece i processi e le dinamiche sono importanti o addirittura essenziali, e allora l'operatore resta dov'è, invitando il gruppo che vuole cambiare il luogo prefissato, a prendere una decisione formale (v. 4.4).

✓ Accettare o rifiutare chiamate o telefonate.

Mentre il gruppo è riunito avvengono spesso le interferenze più strane. Arriva l'usciera che annuncia una chiamata al telefono per un membro o per l'operatore, suona il telefono che c'è nella stanza o un telefonino portatile, apre la porta il dirigente che chiama fuori l'operatore o un partecipante "un attimo solo". Si tratta di un buon numero di distrazioni dal campo, cui l'operatore dovrebbe rispondere opponendo fermi dinieghi. Salvo catastrofi, niente dovrebbe interferire, interrompere, intromettersi nel lavoro che il gruppo sta facendo. Accettare queste distrazioni significa rompere la concentrazione sul campo presente, svalorizzarne l'importanza, rallentare il lavoro.

✓ Accettare o respingere intromissioni nel gruppo.

Non è raro che il gruppo sia invaso da estranei. Il marito o padre viene a prendere la partecipante in anticipo e intanto si siede nella stanza. L'uscire che viene a portare o asportare materiali. Il funzionario dell'ufficio vicino che entra "un attimo" per prendere documenti da un armadio. Il capo o dirigente che si ferma qualche momento dopo aver fatto i saluti iniziali, o

che entra a metà incontro “per vedere come va”. La segretaria che deve chiedere al suo capo, membro del gruppo, una firmetta urgente. Il nuovo partecipante che arriva ma dice subito che “non sa se può fermarsi”. Il collega dell’operatore che “passavo di qui”. I camerieri che arrivano per preparare i tavoli del buffet. L’inserviente che non ha potuto pulire la stanza prima dell’inizio. Il custode che deve andare via e dunque viene a chiedere “quando concludiamo?”. Il membro del gruppo riunito nella stanza accanto che vuole vedere “se qui si lavora meglio”.

Lo studente che viene a consegnare un bigliettino per la partecipante carina. Insomma non è raro che il gruppo assuma l’aspetto di un porto di mare. Il gruppo, se ha un senso di appartenenza, difende il suo territorio e la sua privacy. Ma può capitare che la coesione non sia ancora ottimale o che l’intruso abbia uno status di potere tale da mettere il gruppo in soggezione. L’intervento dell’operatore deve allora essere pronto nel tutelare i confini del campo, preparando in anticipo il contesto a non essere invasivo, e impedendo le intrusioni impreviste.

## *7.2. La classificazione per livello di strutturazione: le tecniche strutturate.*

Questa grande classe di tecniche ha uno spettro enorme. In essa comprendiamo tutte le tecniche la cui applicazione prevede una attività strutturata da parte del gruppo. Esse non intervengono nel gruppo così come è, ma in un gruppo che deve assumere forme o espletare compiti particolari. La definizione di strutturate deriva dal fatto che appunto esse danno al gruppo una speciale struttura temporanea, con forma, ruoli, codici, norme, fasi e compito alterati rispetto all’ordinario. Sono tecniche che operano con un gruppo temporaneamente diverso. Il quale viene alterato per il tempo previsto dalla tecnica, e poi ritorna nella configurazione originale, traendo i benefici operativi acquisiti, grazie all’alterazione della forma o per riflettere sull’esperienza conclusa. Questa alterazione della forma grupppale nelle coordinate spazio-temporali e nei principi regolatori, non viene improvvisata al momento, come nel caso degli interventi diretti del paragrafo precedente. Deve essere un’alterazione preordinata con esattezza, è somministrata con la massima cura dei dettagli.

Un esempio concreto di questa definizione è offerto dalla classica tecnica di lavoro in sottogruppi, i cui delegati poi riferiscono al gruppo. Il gruppo viene articolato in parti per un periodo limitato e per un obiettivo specifico.

Al termine di questa fase i gruppi o i loro delegati si incontrano per mettere in comune i risultati ottenuti. Condiviso i quali, il gruppo torna nella configurazione precedente, ereditando i benefici del lavoro in sottogruppi.

Classificazione per	Tav.4-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	atero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	correttive	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali		sociali

Di solito qui finisce la tecnica applicata ad un gruppo di lavoro. In un gruppo di apprendimento, il gruppo intero può anche essere stimolato a riflettere sui processi e le dinamiche sperimentati. Come si vede dalla tavola 4, le tecniche strutturate sono molto plastiche e utilizzabili su un diametro ampio come quello delle tecniche dirette o non strutturate. Presentiamo di seguito le tecniche strutturate per gruppi omogenei.

- **Le tecniche di discussione e confronto.**

Questo gruppo di tecniche ha la sua funzione vocazionale nella facilitare dei processi di scambio cognitivo, espressione delle differenze, creazione di codici comuni, esecuzione di compiti a tavolino. Il loro impiego è molto vasto, perché riservato in genere agli aspetti cognitivi, agli scambi verbali, ed ai gruppi etero-centrati (v. Cap. 7.3.), che sono la maggioranza dei gruppi in circolazione. Come vediamo nella tabella, le tecniche di discussione e confronto, almeno in via ordinaria, sono efficaci per diverse finalità, ma sono valide solo per obiettivi diagnostici o illuminanti, con linguaggio verbale, un bersaglio essenzialmente cognitivo, una funzione correttiva, e riferimenti gruppali o sociali.

Ciò che accomuna questo gruppo di tecniche è l'assegnazione di uno stimolo da parte dell'operatore, sul quale il gruppo è chiamato a sviluppare il massimo possibile di dibattito. Lo stimolo all'attività può essere verbale, scritto, visivo. L'attività può concludersi con una sintesi verbale o scritta, comunicata o agita nel gruppo intero. Ecco un elenco delle tecniche di discussione e confronto, più note ed usate.

Classificazione per	Tav.5-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	atero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
referimento	individuali		gruppali	sociali

✓ Individuo, coppie, sottogruppo.

Questa tecnica consiste nella scomposizione del gruppo in parti o sottoinsiemi, cui viene affidato l'approfondimento di un tema. La scomposizione dura in proporzione del tipo di argomento e della profondità di confronto auspicata. Questa tecnica, come le altre che seguono, ha il vantaggio di aumentare il numero degli scambi in un tempo limitato; inoltre offre anche a coloro che sono in difficoltà nel gruppo, di esprimersi in una dimensione meno minacciante.

✓ Phillips 6 x 6.

Il nome di questa tecnica deriva dal suo inventore e indica la sua struttura primitiva che si basava su sottogruppi di 6 persone, riunite in tre fasi di 6 minuti ciascuna. La tecnica è molto utile quando, avendo più gruppi composti e poco tempo, occorre far approfondire un tema. Immaginiamo che il tema da discutere sia "le cause della disoccupazione giovanile", e che i partecipanti siano 25, riuniti in una sola stanza grande.

Fase 1:

- i partecipanti si aggregano a piacere in sottogruppi di 5
- i sottogruppi vengono invitati a discutere il tema per pochi minuti (10-15 a seconda della situazione), pervenendo ad una scelta delle 4 cause principali della disoccupazione
- le 4 cause decise da ogni sottogruppo devono essere riportate su un foglio da ciascun membro.

Fase 2:

- l'operatore consegna ad ogni membro di ciascun sottogruppo una lettera

dell'alfabeto (A,B,C,D,E)

-i partecipanti vengono ora invitati ad aggregarsi in base alla lettera posseduta; si creano così 5 sottogruppi: uno con tutti coloro che hanno la lettera A, uno con tutti i B e così via

-l'operatore assegna ora a ciascun sottogruppo il compito di ridiscutere il problema, pervenendo in 20-30 minuti (il doppio della fase precedente) ad una nuova lista comprendente solo le 4 cause più importanti della disoccupazione; i partecipanti dovranno discutere e mediare sulle 20 voci che si trovano, al massimo, come eredità della prima fase.

Fase 3:

-al termine della fase precedente, l'operatore chiede a ciascun sotto-gruppo di scegliere un delegato cui affidare la difesa delle 4 cause individuate

-i delegati vengono invitati a sedersi in cerchio al centro della stanza, mentre gli altri partecipanti siedono in un cerchio esterno; il gruppo dei 5 delegati viene ora invitato a discutere per produrre (in 30 minuti) una nuova lista comune delle 4 cause principali della disoccupazione; l'operatore alla lavagna, scrive i punti via via che vengono decisi.

Al termine della terza fase si può discutere tutti insieme sui risultati ottenuti o sui processi e le dinamiche sperimentate. Si può anche procedere ad una votazione dei punti indicati dai delegati, per verificare il grado di consenso ottenuto. Infatti, se il processo e le dinamiche sono stati funzionali, dovrebbe accadere che i punti finali rappresentano largamente l'opinione di tutti.

Questa tecnica, con le infinite varianti possibili, è molto utile per promuovere un confronto ampio in un tempo limitato.

✓ Acquario.

Il nome di questa tecnica indica chiaramente la situazione. Un sottogruppo viene invitato a sedersi in cerchio al centro della stanza. I membri restanti sono invitati a sedersi in un cerchio esterno e restare in totale silenzio per la durata dell'attività. Il sottogruppo al centro viene invitato a confrontarsi su un tema o problema per un certo tempo (variabile in base al tema ed alla situazione del gruppo). Al termine si discute tutti insieme, oppure (variante chiamata del "doppio acquario") il sottogruppo esterno si mette al centro, per ridiscutere lo stesso tema, mentre quello interno prende il ruolo di osservatore.

✓ **Confrontazione.**

Questa tecnica è utile nei casi di compresenza di due categorie distinte e magari conflittuali. Gruppi formati da insegnanti e genitori, maschi e femmine, vecchi e nuovi membri, o sostenitori di tesi antagoniste. Il gruppo viene scisso temporaneamente in due sottogruppi omogenei, che lavorano in due stanze diverse. Nella prima fase ogni gruppo viene invitato a discutere un tema, scrivendo per punti, su un grande foglio murale, le proprie posizioni e quelle che presumibilmente sosterrà l'altro sottogruppo. Nella seconda fase i due sottogruppi si incontrano nella stessa stanza, seduti uno di fronte all'altro e presentano i propri fogli murali. Scopo di questa lettura è identificare: quanto ogni gruppo conosce davvero l'altro, quanto i pregiudizi annebbiano le relazioni, quali siano i reali punti di divergenza. La terza fase può essere una discussione del gruppo intero, oppure un ritorno in sottogruppi per discutere le possibilità di mediazione o di sintesi fra le parti, cui segue una quarta fase di negoziazione.

• **Le tecniche di raccolta dati.**

Questo gruppo di tecniche è simile al precedente, come si vede dalla tabella. Le varianti stanno nella vocazione per gli obiettivi di accelerazione più che di illuminazione, per la funzione interpretativa oltre che stimolativa, per la possibilità di riferimenti individuali accanto a quelli gruppalì e sociali.

Classificazione per	Tav.6-Raggruppamenti di tecniche			
	strutturazione	non strutturate		strutturate
focus	atero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive		emotive	strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppalì	sociali

✓ **Riscaldamento.**

Possiamo inserire in questo gruppo tutte le tecniche strutturate che servono a “riscaldare” un incontro di gruppo. Perlopiù queste sono applicate nei primi incontri, o nei primi minuti delle varie riunioni, se queste sono intervallate fra loro in modo sensibile. Inseriamo le tecniche di riscaldamento nel gruppo della “raccolta” dati perché in genere esse

puntano a stimolare l'apertura e lo scambio di informazioni fra i membri. Appartengono a questo gruppo:

-le tecniche di autopresentazione (dal semplice giro di tavolo a sistemi più strutturati o creativi di presentazione verbale - racconti del proprio passato, dichiarazioni circa i propri hobbies e gusti - o non verbali, tramite fotografie, collages, disegni, azioni mimiche, ecc.)

-le tecniche di apertura (con strutturazione minima come nel caso della tecnica della "frasi da completare"<sup>29</sup>, o maggiore come nel caso della famosa Johary Window<sup>30</sup>)

-le tecniche di socializzazione e conoscenza (infinite attività tendenti a far approfondire le relazioni interpersonali).

✓ Ricerca d'aula<sup>31</sup>.

Si tratta di un insieme di tecniche mirate, attraverso una vera e propria ricerca, a aumentare le conoscenze relative ad un particolare tema o ai partecipanti. Si basa sulla consultazione di materiale documentale, sulle interviste e i questionari, sui colloqui in profondità, su test proiettivi usati come base per un approfondimento non tecnico, ma gruppale. Una particolare applicazione di questa tecnica è quella che avviene nel processo di evaluation.

#### • **Le tecniche di ideazione**<sup>32</sup>.

Questo gruppo ha ascendenze molto lontane nella sinettica di Gordon (1961) e nella analisi immaginativa di Assagioli (1973).

Come si vede dalla tabella si tratta di tecniche non impiegate con finalità riflessive, ma per la ricerca di "insight"(illuminazioni), lampadine che si accendono. Sono le tipiche tecniche per favorire la creatività e l'invenzione. Possono essere verbali, ma fanno grande ricorso alla comunicazione non

---

<sup>29</sup> L'operatore scrive sulla lavagna frasi da completare, come "la mia esperienza più significativa quest'anno è stata..." oppure "ciò che non sopporto nei gruppi è...." e poi invita, in tempo prefissato ogni membro del gruppo a completare la frase, parlando al gruppo intero, o al compagno di una coppia prefissata, o scrivendola su un foglio che in seguito sarà dato ad un altro partecipante.

<sup>30</sup> Questa tecnica con la relativa teoria è descritta analiticamente nel libro di Luft J. "DINAMICHE DI GRUPPO", CittàStudiEdizioni, Milano, 1997

<sup>31</sup> Questa tecnica è presentata in Bruscazioni M. (1991) v.Cap.9

<sup>32</sup> cfr.Cavallin F. (1993, 1996) v.Cap.9

verbale (mentale, grafica, musicale, ecc.).

Classificazione per	Tav.7-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive	strumentali	
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
referimento	individuali	gruppali		sociali

✓ Brain storming

E' la tecnica più famosa del gruppo. Usata per facilitare la espressione di idee e associazioni, libere da censure. La strutturazione prevede una fase di rilassamento, una fase di produzione di idee caotica, anche paradossale e libera da critiche e autocritiche, ed una fase finale di selezione sulla base di criteri razionali condivisi. La tecnica è molto usata per la scelta dei titoli dei libri o dei giornali, e dei nomi dei prodotti di largo consumo.

✓ Mappa mentale<sup>33</sup>

Esistono molte varianti di questa tecnica, ma essenzialmente essa consiste nella stesura su lavagna, da parte dell'operatore, delle libere associazioni che il gruppo fa intorno ad un concetto. Il risultato a breve è il disegno di una rete o un albero di concetti associabili fra loro anche in modi nuovi e originali.

✓ Fantasie guidate

Questo gruppo di tecniche funzionano sia come propedeutiche a quelle ideative in genere, in quanto hanno effetti di rilassamento, sia come produttive di idee in sé. L'operatore parla al gruppo che sta in posizione rilassata (magari sdraiato su tappeti, ad occhi chiusi e con musica in sottofondo), inducendo una serie di immagini evocative. Naturalmente la fantasia deve avere legami metaforici col problema che interessa e deve essere condotta in modo aperto, lasciando cioè agli ascoltatori la possibilità

---

<sup>33</sup> cfr. F. Cavallin "UNO STRUMENTO PER LA CREATIVITA': LA MAPPA MENTALE", su Gruppi, Organizzazioni, Comunità-N.1, 1993.

di riempire il racconto con immagini, figure, idee personali.

• **Le tecniche di produzione.**

Si tratta di un gruppo di tecniche atte a stimolare il fare, costruire, produrre del gruppo. Il gruppo comprende le tecniche di organizzazione del lavoro (v. 4.4.), ma anche il ricorso a linguaggi espressivi eterodossi. Sono tecniche caratteristiche nei gruppi con obiettivi addestrativi e bersagli strumentali. La loro efficacia infatti si dispiega nelle fasi di addestramento dei gruppi di apprendimento e quando l'attività punta ad ottenere benefici operativi nei gruppi di lavoro.

Classificazione per	Tav.8-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		Strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		Riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	Addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive		emotive	Strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	Provocatorie
referimento	individuali		gruppali	Sociali

Poiché delle tecniche di gruppo operativo abbiamo già parlato altrove, qui ci limitiamo a citare gruppi di tecniche di produzione diffuse nei gruppi di apprendimento.

✓ Esercitazioni analogiche.

Si tratta di tecniche basate sull'affidamento di un compito, la cui natura è analogica rispetto alla realtà. Per esempio, il gruppo deve costruire una barca di carta lunga 2 metri che galleggi. Oppure una statua, con materiali di recupero, alta 4 metri. Seguendo le istruzioni di una scatola di montaggio, il gruppo deve costruire un aeromodello o un grande oggetto col meccano. Oppure il gruppo deve completare un grande puzzle tridimensionale. Queste attività richiedono che il gruppo si organizzi, decidendo modalità, ruoli e procedure in ordine al compito, più o meno come farebbe nell'espletamento di un lavoro vero.

✓ Esercitazioni addestrative.

Questo gruppo di tecniche appartiene a quello che gli anglosassoni

chiamano “imparare facendo” (learning by doing). Esse consistono nella esercitazione in aula sui compiti da apprendere: fare un “capolavoro” manuale, gestire un’impresa virtuale tramite computer (business game), realizzare un manifesto pubblicitario. Queste tecniche sono addestrative se i membri del gruppo sono rispettivamente meccanici, contabili o grafici.

✓ **Compiti reali.**

Nei gruppi di lavoro, i compiti reali sono il motivo di esistenza. Quindi non possono considerarsi interventi dell’operatore, a meno non si tratti di compiti eccentrici rispetto la natura del gruppo. Per esempio, l’operatore potrebbe proporre ad un gruppo aziendale la realizzazione di un compito ricreativo (una festa) o benefico (la pulizia di un bosco), come tecnica per diluire tensioni interne. Nei gruppi di apprendimento invece, la cui natura principale è apprendere e non fare realmente, esiste un gruppo di tecniche chiamate di “action learning”, apprendimento attraverso l’azione. Queste si differenziano dalle precedenti tecniche analogiche e addestrative, perché non si estinguono nell’aula, nel laboratorio o in una situazione artificiale, ma si espletano nel mondo reale. Queste si possono considerare tecniche ponte fra i gruppi di apprendimento e i gruppi di lavoro. Per esempio, invece di gestire un’impresa virtuale, il gruppo attiva una vera piccola impresa con finanziamenti veri, prodotti o servizi da vendere a clienti reali. Invece di realizzare un prodotto grafico inventato dal gruppo, si risponde alla domanda di un cliente reale. Invece di organizzare un servizio di ristorazione all’interno della scuola alberghiera, si effettua un servizio concreto presso un cliente esterno.

• **Le tecniche di problem solving**

Questo gruppo di tecniche è noto a tutti coloro che hanno sperimentato i famosi problemi della scuola dell’Obbligo. “La mamma di Luigi va al mercato e compra 8 chili di frutta, spendendo in tutto 22 mila lire. Sapendo che...” è il paradigma di tutti i problem solving.

Come si vede dalla tavola 9, si tratta di tecniche strutturate, direttive, adatte per obiettivi di accelerazione o addestramento, e bersagli cognitivi (nel caso dei “giochi” anche emotivi), essenzialmente verbali e con funzioni stimolative. Ciò che accomuna questo gruppo è che presenta, in forme varie, un problema da risolvere.

Classificazione per	Tav.9-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	Non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	Direttive	attive		riflessive
obiettivi	Diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbali		non verbali	
bersaglio	Cognitive	emotive	strumentali	
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	Individuali	gruppali		sociali

✓ Casi e casi critici.

Questo gruppo comprende le tecniche che si basano su situazioni ordinarie e critiche reali, che il gruppo deve leggere e discutere, per prendere una decisione in merito. Le situazioni sono solitamente prese dall'esperienza reale e riguardano da vicino il mondo del gruppo. Per esempio, un gruppo di apprendimento fatto di operatori della selezione, deve decidere chi assumere fra un certo numero di candidati descritti. Un gruppo di lavoro è invitato a decidere quali reazioni dovrà avere in un caso di emergenza ipotetico. I casi possono essere individuali, gruppali, organizzativi o sociali. Essi potranno essere a soluzione obbligatoria (una sola risposta è giusta) o discrezionale (ogni risposta è accettabile, purché motivata). Essendo queste tecniche legate alla realtà dei partecipanti, il loro impatto è sostanzialmente cognitivo.

✓ Giochi decisori.<sup>34</sup>

Questo è un amplissimo gruppo di tecniche basate sulla presa di decisione. Vengono chiamate giochi, in quanto non sono a risposta binaria (giusto/sbagliato) ma hanno un "gioco" discrezionale, ed in quanto non hanno mai una diretta relazione con le conoscenze tecniche del gruppo. La potenza di queste tecniche deriva proprio dalla loro lontananza dalla realtà del gruppo. Questo scostamento favorisce una forte immersione emotiva, come in tutti i giochi. La distanza dal reale allenta le difese e consente una espressione più autentica "tanto è un gioco". La fase successiva alla decisione, consente un'analisi fruttuosa dei comportamenti messi in gioco.

---

<sup>34</sup> cfr. Sberna M. (1993) Cap.9

- **Le tecniche corporee.**

Questo gruppo si caratterizza per mettere in secondo piano la funzione verbale ed in primo piano quella corporea. In genere si tratta di attività espletate in silenzio, cui segue un momento di riflessione verbale. La valenza principale di queste tecniche è di avere come bersaglio la sfera emozionale. Mentre la parola è uno strumento molto culturale e dunque di più facile uso per le difese, il corpo consente espressioni meno mediate. D'altronde questo carattere rende tali tecniche molto direttive e coattive. Perciò vanno usate con delicatezza. Se usate con disinvoltura possono infatti coartare il libero consenso dei partecipanti, e produrre, reazioni aggressive. Per esempio, invitare un gruppo ad “esplorare le proprie relazioni col solo tatto”, oppure chiedere ai membri di “massaggiarsi l’un l’altro” può avere un senso in particolari situazioni. Ma nella maggioranza dei casi provoca un imbarazzo seguito da rifiuto, o se la pressione di gruppo è forte, produce una partecipazione coatta, seguita da imbarazzo, senso di colpa e aggressività.

Classificazione per	Tav.10-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	Direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	verbal		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppali	sociali

✓ Consapevolezza ed equilibrio corporeo.

Queste tecniche si propongono di migliorare lo stato corporeo dei singoli e quindi il clima del gruppo come insieme. Tecniche si respirazione, di rilassamento, di meditazione, di movimento e di massaggio; psicomotricità, training autogeno, tecniche yoga, zen e New Age: il campionario delle tecniche corporee è sterminato<sup>35</sup>. Per il loro carattere, hanno un riferimento individuale, mentre il gruppo ne gode effetti indiretti.

---

<sup>35</sup> cfr. Schutzenberger A.A., Sauret M.J., “IL CORPO E IL GRUPPO”, Roma, 1978, v.Cap.9

✓ **Espressività corporea.**

Questi tipi di tecniche hanno una valenza espressiva, invece che introspettiva. Si tratta di tecniche che stimolano a parlare col corpo invece che con la voce: il training teatrale, il mimo, l'animazione corporea, la danza moderna o popolare.

✓ **Socialità corporea<sup>36</sup>**

Questo gruppo di tecniche si caratterizza per stimolare le relazioni corporee o le espressioni del gruppo intero, attraverso i corpi individuali. Il repertorio di questo gruppo nasce dall'incontro fra le tecniche di gruppo e le tecniche corporee individuali. Esempi di tecnica finalizzata a stimolare le relazioni corporee sono:

- La passeggiata cieca (un membro bendato, viene portato a spasso da un altro membro che lo tiene per mano)
- La caduta (un membro a occhi chiusi, senza spostarsi né piegare le gambe, si lascia cadere all'indietro e un altro membro, distante circa mezzo metro, lo trattiene dal cadere)
- La spinta (due membri si fronteggiano al centro della stanza, palmo contro palmo; al via ognuno deve cercare di spingere l'altro contro il muro opposto)

I primi due esercizi esplorano la fiducia e la responsabilità interpersonali; il terzo invece è centrato sull'aggressività e l'ostilità.

Esempi di tecnica corporea finalizzata all'espressione di gruppo:

- Il sollevamento (un membro si sdraia con le mani lungo i fianchi e le gambe unite; il gruppo intero lo solleva e lo porta in giro per la stanza)

Tecnica per esplorare la fiducia verso il gruppo ed il calore che da questo promana.

- Dentro/ fuori la torre (il gruppo si stringe sottobraccio e forma una torre con un piccolo vuoto nel mezzo: un membro deve cercare di uscire o entrare, malgrado il gruppo si sforzi di non lasciare passaggi)

Tecnica centrata sul problema dell'appartenenza (da fuori a dentro) e dell'emarginazione (da dentro a fuori).

- La fila del potere (tutti i membri del gruppo, in cinque minuti e senza parlare, devono costruire una fila che indica l'ordine di importanza nel gruppo in un dato momento; ciascuno si mette nel posto che ritiene opportuno, ma può anche venire messo o spostato in un certo posto)

---

<sup>36</sup> cfr. Schutz W.. "La gioia", Bompiani, 1970, v.Cap.9

dagli altri membri)

Questa tecnica esplora la struttura di potere presente.

Come si vede, queste tecniche corporee da una parte hanno un effetto di locomozione energetica perché richiedono un movimento, dall'altra consentono una decodifica dal corporeo al verbale e dal simbolico al concreto.

- **Le tecniche di simulazione.**

Questo gruppo di tecniche, come si vede nella tavola, è molto plastico. Esse possono essere impiegate con diverse sfumature e per svariati risultati. Sono poche le attività di gruppo già descritte che non possano essere applicate sotto forma di simulazione. Il principale carattere della simulazione consiste nell'entrare nei panni di, comportarsi come se: la radice di queste tecniche risiede nella tradizione teatrale.

Classificazione per	Tav.11-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive	riflessive	
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive	strumentali	
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali	sociali	

Fra i tanti gruppi di tecniche appartenenti a questa classe, ne citiamo due.

- ✓ **Role-playing.**

Questo gruppo comprende tutte le varianti dei giochi di ruolo. Recentemente il termine "giochi di ruolo" viene usato per indicare giochi di gruppo, che sono varianti del vecchio gioco dei "soldatini". Ogni membro prende una carta di ruolo che prevede caratteristiche del personaggio che poi agirà in una storia inventata da un "master" e sulla base di regole aleatorie (dadi, sorteggi, carte ecc.). Il giocatore fa agire il suo personaggio, ma non lo interpreta direttamente. Invece il role-playing, in tutte le sue varianti, prevede che ogni membro del gruppo reciti personalmente un ruolo, un personaggio, una situazione. Dove però l'attenzione non è posta sul personaggio o ruolo giocato, ma sulla interpretazione dell'attore. E tale

interpretazione non è analizzata sul piano estetico, come in teatro, ma sul piano personale. Nei giochi di ruolo oggi in voga esiste una netta separazione fra il personaggio e il giocatore. In teatro la separazione è meno netta, ma ciò che conta è la capacità recitativa. Nei role-playings, come in tutte le vere simulazioni, l'attore è il personaggio, e ciò che conta è il tipo di immedesimazione e le reazioni comportamentali che essa induce. Il role-playing può essere gestito in diverse modalità, fra le quali:

- A ruoli prescritti (un membro del gruppo fa il venditore che deve usare tecniche prefissate, e cerca di convincere un altro che ha il ruolo di compratore)
- A ruoli generici (nel gruppo vengono distribuiti ruoli generici come il padre, la madre, lo zio, un vicino, i tre figli e si “gioca” una riunione familiare)
- A situazione (l'operatore assegna al gruppo una situazione lasciando a ciascuno la libertà di scegliere un ruolo qualunque e interpretarlo liberamente).

La gestione del ruolo da parte dell'operatore prevede svariate tecniche come: proporre una inversione dei ruoli a metà della rappresentazione; far giocare il role-playing a tutto il gruppo o a un sottogruppo in acquario; introdursi in ogni momento come ruolo nuovo; mettersi dietro le spalle di un membro ed agire il ruolo di questi in modo alternativo.

✓ Laboratori.

Con questo termine si intendono tutte le tecniche di simulazione che impiegano più gruppi in parallelo, chiamati a simulare una organizzazione o una comunità. In genere queste tecniche hanno un tempo dilatato (da 30 a 80 ore e più) e vengono applicate con almeno tre gruppi. I partecipanti vengono inseriti all'inizio in una situazione simulata a grandi linee, e poi succede ciò che produce la libera interpretazione e interazione fra tutti gli attori.

✓ Business games

Si tratta di tecniche a interazione diretta o più spesso informatica, che simulano un mercato nel quale ogni gruppo è un'impresa.

✓ Climi organizzativi.

Questa tecnica prevede che i gruppi partecipanti interagiscano in modo molto poco strutturato, mentre gli operatori analizzano processi e

dinamiche come se il laboratorio fosse un dispositivo di simulazione di un'organizzazione.

✓ Laboratori fantasy<sup>37</sup>

Questa tecnica è una evoluzione della precedente. Invece di immergere i partecipanti in una situazione destrutturata, qui i gruppi vengono coinvolti in una situazione fantastica delineata a linee molto generali. Per esempio: siamo 3 gruppi di navigatori rinascimentali che sbarcano un'isola deserta e devono organizzarsi. Oppure siamo 5 gruppi di persone fra i quali ci sono sicuramente degli extra-terrestri da individuare e isolare. Dallo stimolo di avvio i partecipanti attivano interazioni interpersonali, gruppali e intergruppi del tutto liberamente. L'intero materiale emerso viene agito momento per momento dall'operatore e analizzato collettivamente al termine dell'esperienza.

### *7.3. La classificazione per focus: le tecniche etero-centrate..*

Possiamo classificare le tecniche di gruppo anche secondo la variabile del focus. Con questo termine intendiamo il punto di maggiore concentrazione del gruppo e dell'operatore, il centro del patto per cui il gruppo nasce. La stragrande maggioranza dei gruppi di lavoro e di formazione nasce con un focus etero-centrato. Cioè centrato su qualcosa di diverso ed esterno dal gruppo: un contenuto scientifico o professionale, un compito a tavolino o sul campo, un ordine del giorno politico o amministrativo. In queste situazioni il gruppo-dispositivo è il soggetto che lavora o che apprende su un oggetto separato da esso. Si tratta di una separazione relativa perché la realtà è sempre come l'occhio di chi la guarda. Tuttavia questa separazione anche modesta, fa del contenuto un obiettivo e del gruppo un mezzo per raggiungerlo. I gruppi etero-centrati, come si vede dalla tabella, sono molto numerosi in quanto rispondono a diverse classificazioni.

Il loro uso è tuttavia poco efficace nelle situazioni che hanno obiettivi di insight (illuminazione) e come target l'area emotiva. In questi casi, come vedremo le tecniche principali sono quelle autocentrate. La vastità della classe delle tecniche etero-centrate sconsiglia una loro presentazione

---

<sup>37</sup> su questa tecnica, messa a punto da ARIPS nel corso di 27 esperienze in vent'anni, cfr. AA.VV.(1994, Cap.VII.5)

dettagliata. Basta dire che la maggioranza delle tecniche già presentate come strutturate sono nel contempo appartenenti al gruppo di quelle etero-centrate. Il più tipico esempio di tecnica appartenente a questo gruppo è la tecnica della discussione di un contenuto cognitivo. Appartengono a questo raggruppamento anche i gruppi di compito, ed i gruppi di apprendimento di contenuti estranei al gruppo.

Classificazione per	<b>Tav.12-Raggruppamenti di tecniche</b>			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
referimento	individuali		gruppali	sociali

#### *7.4. La classificazione per focus: le tecniche auto-centrate.*

Classificazione per	<b>Tav.13-Raggruppamenti di tecniche</b>			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
referimento	individuali		gruppali	sociali

Come indica la tavola 13, il gruppo delle tecniche autocentrate ha una efficacia primaria nel colpire bersagli emozionali. Esse sono prevalentemente destrutturate o poco strutturate, hanno finalità riflessive, ma obiettivi, linguaggi, funzioni e riferimenti molto elastici. Il carattere principale di questo gruppo è di sovrapporre il soggetto che lavora o studia all'oggetto. I gruppi autocentrati si focalizzano su sé stessi, qui ed ora. Il gruppo qui non è solo il mezzo, ma anche il motivo dell'esistere. La

metafora è quello di un soggetto che si osserva allo specchio e si concentra riflessivamente su di sé, si prende cura di sé, si impegna a lavorare o apprendere su se stesso. Le tecniche autocentrate hanno tutte la stessa origine nel famoso T-Group lewiniano.<sup>38</sup> Il sensitivity training group, gruppo di addestramento della sensibilità, in abbreviazione T-Group è stato definito da Carl Rogers “la tecnica più potente inventata dalle scienze sociali in questo secolo”. Chiunque si occupa professionalmente di piccoli gruppi dovrebbe avere, nel suo iter formativo, almeno 100 ore di questa tecnica. Nella sua forma originale, inventata quasi per caso da Lewin, il T-Group consiste in una esperienza di gruppo condotto da un trainer (addestratore), affiancato da uno o più osservatori, focalizzato esclusivamente sul gruppo stesso, qui ed ora. La iniziale versione italiana del T-Group, elaborata dall’IRIPS di Milano negli anni Sessanta, richiedeva almeno 40 ore in forma strettamente residenziale. Oggi il T-Group si è sviluppato in forme diverse: dall’uso di questa tecnica in modo tradizionale ma abbreviato (20-30 ore residenziali), ad un impiego di alcuni minuti al termine di un incontro etero-centrato. L’elemento essenziale è sempre quello di concentrare l’attenzione del gruppo solo su stesso e al momento presente. Dove però la concentrazione è insieme cognitiva e emozionale. Si tratta insieme di capire e vivere ciò che sta succedendo, in tempo reale. Si parla di sensibilità, perché la comprensione ricercata non è solo mentale ma anche emotiva. Capire con la testa e la “pancia” e vivere col cuore e la mente, la situazione presente del gruppo, sono lo sforzo richiesto dalle tecniche autocentrate. Il superamento della separazione fra il soggetto che opera o apprende e l’oggetto, produce una sorta di cortocircuito, di fusione atomica. Un accumulo di energia psicologica sufficiente a stimolare un sisma negli equilibri quasi-stazionari del gruppo e dei singoli membri. Possono essere ricondotte al gruppo delle tecniche autocentrate, molte di quelle già citate nei precedenti paragrafi: le tecniche corporee, i climi organizzativi e le simulazioni fantasy, tutte le tecniche riflessive in genere. Possiamo dire che le tecniche autocentrate, nella varie forme possibili, hanno un ruolo essenziale per la crescita e la manutenzione del gruppo-dispositivo. Il quale non può essere tale se è privo di consapevolezza di sé e se non dedica del tempo per specchiarsi e curarsi di sé. Gran parte dei fallimenti dei gruppi operativi o di apprendimento è dovuto proprio al rifiuto o all’incapacità di

---

<sup>38</sup> cfr. Contessa G. (a cura di) “ATTUALITA’ DI KURT LEWIN”, CittàStudiEdizioni, Milano, 1998.

concedersi del momenti auto-centrati. Come un singolo essere umano, anche il gruppo non può diventare adulto se vive solo la dimensione etero, esterna, performativa. Anche in un'ottica funzionale, centrarsi periodicamente su se stesso, significa affinarsi come dispositivo agente nel mondo.

### 7.5. La classificazione per finalità: le tecniche direttive.

La classe che si distingue per le finalità, comprende 3 raggruppamenti. Il primo molto grande è quello delle tecniche direttive. Si possono definire tali le tecniche che tendono a mandare il gruppo in una certa direzione. In una certa misura tutti i gruppi-dispositivo hanno finalità e spingono in qualche direzione. Tuttavia si pone un problema di gradi di libertà. Sono direttive tutte quelle tecniche che riducono al minimo i gradi di libertà del gruppo.

Classificazione per	Tav.14-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali		sociali

Come si vede dalla tavola 14, questo gruppo comprende le tecniche strutturate, eterocentrate, essenzialmente cognitive e strumentali. Per quanto riguarda la classificazione per obiettivi, linguaggio, funzione e riferimento queste tecniche sono abbastanza plastiche. Le tecniche direttive sono generalmente a risposta più chiusa. L'operatore propone, suggerisce, comanda un compito o una regola, presupponendo che il gruppo vi si atterrà. La tecnica direttiva non viene applicata con una decisione di gruppo, non richiede un preventivo consenso: è come una medicina che il medico prescrive. Naturalmente esistono sfumature infinite di direttività e raramente esse diventano diktat. Tuttavia è proprio della direttività indirizzare verso una precisa direzione e fa parte del ruolo dell'operatore ricorrervi, quando serve.

Fra quelle già citate, sono direttive molte tecniche corporee, le tecniche

di raccolta dati, le tecniche ideative, i problem solving a risposta chiusa, le tecniche non strutturate di tipo punitivo, correttivo o supportivo. Sono direttive le norme prefissate o gli interventi dell'operatore che influenzano il contenuto. Le tecniche direttive si fondano sul principio che l'operatore sa ciò che il gruppo non sa. Tutto il gruppo sa dove vuole andare, ma l'operatore sa per certo anche come ci si arriva. Però sono tecniche molto diffuse: rispondono bene al bisogno di potere dell'operatore.

### *7.6. La classificazione per finalità: le tecniche attive.*

Questo raggruppamento di tecniche consente al gruppo un grado di libertà molto maggiore di quelle direttive. Pur volendo stimolare o indirizzare il gruppo, le tecniche attive lo spingono a fare qualcosa che non è noto prima all'operatore. Le tecniche attive si propongono soprattutto di "far fare", di attivizzare il gruppo, impegnandolo in un'attività mirata. Il tipo specifico di azione e la modalità di svolgimento è solitamente lasciata alla discrezione del gruppo. Le tecniche attive derivano dalla pedagogia ed hanno una grande diffusione nel lavoro educativo. Un esempio in questo campo riguarda le famose ricerche in classe. Sono direttive quelle a risposta predefinita: fare una ricerca sulla vita di Napoleone. Sono attive quelle a risposta indefinita: rilevare gli spazi di gioco per bambini disponibili nel Quartiere.

Come evidenzia la tavola 15, le tecniche attive sono relativamente strutturate ed etero-centrate. Per i restanti criteri di classificazione esse sono distribuite un po' ovunque. Fra le tecniche già presentate, possono definirsi attive le tecniche di discussione e confronto e le tecniche di produzione se il prodotto non è prefissato. I famosi laboratori espressivi, diffusi nei gruppi di animazione, sono inseribili nelle tecniche attive.

Classificazione per	<b>Tav.15-Raggruppamenti di tecniche</b>			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppi	
			sociali	

### 7.7. La classificazione per finalità: le tecniche riflesse.

Questo gruppo corrisponde a quello delle tecniche autocentrate. Si tratta di tecniche il cui fine principale è quello di stimolare il gruppo a guardarsi allo specchio. Le tecniche direttive fanno eseguire, le tecniche attive fanno fare, le tecniche riflesse fanno specchiare. Si tratta di diversi gradi di libertà per il gruppo. Un gruppo cui si applica la direttività vede predefiniti i contenuti, i metodi e alcune regole. Un gruppo gestito con tecniche attive ha dei vincoli per il metodo e il linguaggio, ma il contenuto è libero. Le tecniche riflesse strutturano solo le coordinate spazio-temporali (noi, qui, ora), lasciando libero tutto il resto. Mettere qualcuno davanti allo specchio e stimolarlo a guardare le rughe, lascia sempre la libertà di vedere solo la bellezza degli occhi. Secondo una vecchia terminologia rogersiana, qualcuna definisce le tecniche riflesse come “non direttive”. In verità un gruppo-dispositivo non direttivo è un ossimoro. Se si vuole la non direttività, basta lasciar fare al destino o alla natura. Un gruppo-dispositivo si caratterizza dagli elementi intenzionali che vengono inseriti per dirigere su una strada diversa la traiettoria del gruppo-organismo. La classificazione per finalità, come le altre, ha il merito di segnare un confine esplicito fra funzionalità e difese. Le tecniche direttive segnalano come difesa tutti i comportamenti di ritardo, errore, opposizione all'esecuzione. Le tecniche attive registrano come difesa ogni passività e sottrazione. Le tecniche riflesse rendono evidenti le difese di evasione o negazione della realtà.

Classificazione per	TAV.16-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflesse
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive		emotive	strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppi	sociali

Come mette in luce la tavola 16, questo gruppo comprende le tecniche strutturate e auto-centrate, a bersaglio prevalentemente emotivo e con funzioni interpretative o provocatorie. Per gli obiettivi, il linguaggio e i riferimenti queste tecniche sono polifunzionali.

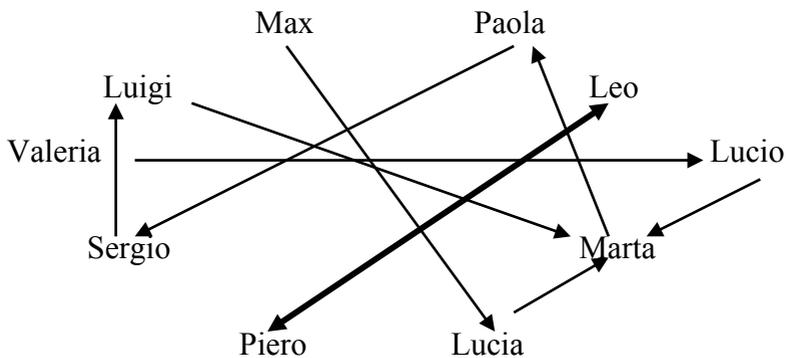
### 7.8. La classificazione per obiettivi: le tecniche diagnostiche.

Questo raggruppamento comprende tutte le tecniche diagnostiche, cioè aventi l'obiettivo di fare il punto, offrire dati, radiografare la situazione. In verità esse non sono diagnostiche ma facilitanti la diagnosi. Questa è il risultato induttivo di dati rilevati e ipotesi o schemi di lettura preesistenti. Il termometro non ci dice la malattia, ma solo se abbiamo la febbre. Questo dato, insieme ad altri e aggiunto alla competenza dell'operatore, consente la diagnosi. La tavola 17 informa che le tecniche diagnostiche sono strutturate, auto-centrate, riflessive. Servono a fornire una fotografia istantanea del gruppo al momento presente, coi suoi punti di forza e di debolezza. Possono essere verbali o non, ma hanno un bersaglio prevalentemente cognitivo ed una funzione interpretativa.

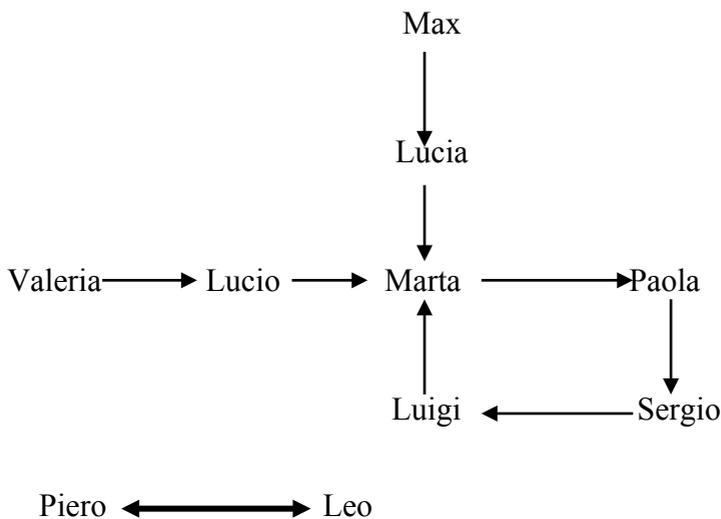
Classificazione per	Tav.17-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive	riflessive	
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive	strumentali	
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali	gruppali	sociali	

La tecnica forse più famosa di questo gruppo, è il sociogramma inventato da J. Moreno. Nella sua forma semplificata (esistono diverse varianti) la tecnica è la seguente.

- ✓ L'operatore invita i partecipanti a scrivere su un foglio il proprio nome affiancato da una freccia (Luigi ) →
- ✓ Poi invita a scrivere con immediatezza il nome di un membro col quale si "preferirebbe lavorare in coppia nelle 3 ore seguenti) (Luigi Marco) →
- ✓ I fogli compilati vengono raccolti e trascritti dall'operatore sulla lavagna con un grafo del tipo che segue:



- ✓ Dopo aver controllato l'esattezza del grafo, l'operatore lo traduce nel modo seguente più chiaro:



Questo è il sociogramma della struttura e dei ruoli del gruppo al momento presente. Dal quale possiamo indurre alcune informazioni utili:

- ✓ La struttura del gruppo è coesa, ma comprende un'isola separata (Piero e Leo che si scelgono reciprocamente)
- ✓ Marta è sicuramente una leader del gruppo, ma è sostenuta in questo

- ruolo da Paola, Sergio e Luigi che formano un anello
- ✓ Valeria e Max hanno una posizione marginale perché sono gli unici a non avere avuto alcuna scelta.

Il termometro ha descritto la temperatura del gruppo: come interpretarla e che diagnosi farne è un lavoro dell'operatore e dell'intero gruppo che è messo di fronte a questo specchio.

### 7.9. La classificazione per obiettivi: le tecniche illuminanti.

Questo gruppo di tecniche strutturate comprende tutte quelle che hanno l'obiettivo di produrre un'insight, un'illuminazione, una lampadina che si accende. Si tratta di tecniche di breve durata con un aspetto ludico o motorio, non minacciante ma contenente forti elementi analogici. Il loro obiettivo è sorprendere, cioè prendere di sorpresa, stupire, produrre una vertigine che possa incrinare l'equilibrio, catturare l'ascolto e l'attenzione. Non è un raggruppamento molto affollato, perché le maggiori illuminazioni solitamente provengono dalle tecniche immediate o non strutturate. Tuttavia, se applicate al momento e nel modo giusto, queste tecniche hanno una grande efficacia. Come si vede dalla tabella, questo gruppo è caratterizzato da tecniche strutturate, attive, sia etero che auto-centrate, verbali e non verbali. Sono efficaci perché puntano al doppio bersaglio cognitivo ed emotivo, hanno una funzione sia stimolativa che provocatoria.

Classificazione per	Tav.18-Raggruppamenti di tecniche			
	strutturazione	non strutturate		strutturate
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppali	sociali

Possiamo fare un esempio di queste tecniche con la “figura svedese”<sup>39</sup>.

- ✓ Si chiede al gruppo di formare delle coppie che si affiancano gomito a

---

<sup>39</sup> Il nome è una invenzione dell'autore, che ha imparato la tecnica durante un Convegno Internazionale, dall'amico svedese Bengt-Ake Wennberg.

- gomito, con davanti un punto di appoggio per disegnare.
- ✓ Su tavolo, esattamente in mezzo ai due, ogni coppia viene invitata a deporre un foglio bianco in posizione verticale e una sola penna.
  - ✓ Senza parlare in nessun modo, dopo il via, ogni coppia dispone di 3 minuti per disegnare sul foglio una figura umana, usando la sola penna a disposizione sulla quale vengono messe le due mani (una per ogni partner della coppia).
  - ✓ Ogni coppia sceglie il modo che preferisce. L'importante è che nessuno dei due partner parli o tolga la sua mano dalla penna, fino alla fine dell'attività.
  - ✓ Dopo i 3 minuti, l'operatore invita ciascun membro di ogni coppia a scrivere in un angolo del foglio, piegato verticalmente, un numero senza farsi vedere dall'altro; appena scritto il numero, lo scrivente volta il foglio in modo che il partner non legga cosa ha scritto, e glielo passa perché faccia altrettanto.
  - ✓ Il numero da scrivere deve rappresentare in percentuale (cioè in centesimi) “quanto ciascun membro della coppia sente sua la figura disegnata”.
  - ✓ Quando tutti i membri hanno concluso, l'operatore fa leggere le percentuali che ogni coppia ha scritto e le trascrive su lavagna.
  - ✓ L'attività si conclude con una discussione su ciò che è successo.

Dov'è l'illuminazione? La stragrande maggioranza delle coppie scrive percentuali la cui somma non arriva a 100. Una parte di esse presenta una somma fra 100 e 200. Rari i singoli che scrivono 100%, rarissime le coppie la cui somma fa 200% o più. Il criterio indicato per indicare le percentuali non era “quanto ho materialmente fatto”, oppure “quanto mi piace”, ma “quanto sento mio il disegno”. Il disegno è il frutto di una interdipendenza. La appartenenza e responsabilità verso il prodotto è dipendente dalla consapevolezza dell'interdipendenza. Inoltre, la figura è un prodotto intero diverso dalle parti, la cui somma, se non è del 200% per cento o maggiore, indica una lacuna, un handicap, una sottovalutazione. Dire che è al 30% di un genitore, e al 40% del coniuge, significa affermare che un figlio non è un intero oppure che esiste un terzo responsabile del rimanente 30%. L'attività dunque consente una riflessione sulla interdipendenza, l'appartenenza e la responsabilità come sentimenti prima che come effetti di azioni materiali. Illumina ogni membro sul suo modo di rapportarsi al concetto di intero. E, il che è decisivo, ottiene questi risultati divertendo prima e sorprendendo

poi.

### 7.10. La classificazione per obiettivi: le tecniche accelerative.

Questo gruppo ha in comune l'obiettivo di accelerare le fasi ed i processi di gruppo. Puntano a produrre una maturazione accelerata o il superamento veloce di scogli, che non sono interessanti per la situazione. Per esempio, un gruppo di lavoro con forti valenze operative, composto da tecnici esperti, può tuttavia mostrare qualche lentezza nella fase di riscaldamento. Una tecnica strutturata, come una ricerca d'aula, può ridurre i tempi. Oppure, se un gruppo presenta una particolare difficoltà nella strutturazione di ruoli, una tecnica di attribuzione di compito può affrettare questo processo. Naturalmente, le tecniche di accelerazione sono perlopiù etero-centrate, direttive e stimolative.

Classificazione per	Tav.19-Raggruppamenti di tecniche			
strutturazione	non strutturate		strutturate	
focus	etero-centrate		auto-centrate	
finalità	direttive	attive		riflessive
obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
linguaggio	Verbali		non verbali	
bersaglio	cognitive		emotive	strumentali
funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
riferimento	individuali		gruppali	sociali

Come si vede nella tabella, linguaggio, bersaglio e riferimento di queste tecniche sono relativamente elastici. Come esemplificazione di questo raggruppamento di tecniche, ne presentiamo una a linguaggio non verbale, che definiamo "Prendere".

- ✓ L'operatore invita tutti i partecipanti a mettersi in ginocchio, gomito a gomito, formando un cerchio stretto.
- ✓ Ciascun membro del gruppo deve mettere davanti alle proprie ginocchia un piccolo mucchio di oggetti personali: soldi, chiavi, penne, amuleti, gioielli.
- ✓ Quando tutto è allestito, l'operatore chiede al gruppo di restare in completo silenzio per i 3 minuti previsti per l'attività, che consiste in un solo verbo..... prendere!

Nella stragrande maggioranza dei gruppi, dopo un primo momento di attesa

e di scambio rituale ( ognuno prende e lascia prendere), si scatena una bagarre nella quale l'obiettivo primario è quello di accumulare. Molti prendono, arraffano, strappano, nascondendo il bottino sotto le gambe, nelle tasche, coll'intero corpo. L'obiettivo dell'attività è soprattutto quello di mobilitare l'aggressività, quando un gruppo sembra lento e lento nell'investimento energetico. Oltre a consentire una seguente riflessione sulle spinte psicologiche all'accumulazione, sull'aggressività, e sui rapporti predatori, l'esercizio mette in circolo adrenalina e rende molto più tonico il clima del gruppo.

### *7.11. La classificazione per obiettivi: le tecniche addestrative*

Questo raggruppamento comprende le tecniche che hanno primariamente un obiettivo di addestramento. Si tratta di tecniche basate sulla prova, la correzione e la ripetizione, quindi che possono essere ripetute più volte senza annoiare o perdere la loro efficacia.

Classificazione per	Tav.20-Raggruppamenti di tecniche			
Strutturazione	non strutturate		strutturate	
Focus	etero-centrate		auto-centrate	
Finalità	direttive	attive		riflessive
Obiettivi	diagnostiche	illuminanti	accelerative	addestrative
Linguaggio	Verbali		non verbali	
Bersaglio	cognitive	emotive		strumentali
Funzione	stimolative	interpretative	supportive	provocatorie
Riferimento	individuali		gruppi	sociali

Come da tavola 20, queste tecniche sono in prevalenza etero-centrate, direttive, a bersaglio strumentale (addestrare a fare), stimolative, ed a riferimento individuale o gruppe. Fanno parte di questo raggruppamento anche i role-playing a ruoli chiusi, i business games, l'acquario, le tecniche di produzione, il ricorso a video-registrazioni. I role-playing a ruoli chiusi sono usatissimi per addestrare alle relazioni fra commessi e clienti; venditori e compratori; dirigenti scolastici e consigli di classe; medici e pazienti. I laboratori didattici, dalla meccanica all'informatica, sono un'altra tipica tecnica di questo raggruppamento.

### *7.12. La classificazione per linguaggio: le tecniche verbali e non verbali.*

Su questa classe non vale la pena dilungarsi, in quanto è troppo generale. Le tecniche verbali sono quelle che privilegiano la parola o la scrittura, quindi la forma più formale ed usata di comunicazione. Le tecniche non verbali si basano su tutti gli altri linguaggi e riservano la verbalizzazione al momento di discussione o riflessione finale. E' interessante sottolineare che non verbale non significa solo corporeo, gestuale o mimico. Questo raggruppamento comprende tutti gli altri linguaggi:

- ✓ Grafico (come il sociogramma già descritto)
- ✓ Pittorico (come fare un disegno, un collage, un manifesto del gruppo o un murale)
- ✓ Musicale (improvvisare un coro)
- ✓ Fotografico (fotografare i membri del gruppo e creare un fotoromanzo; usare foto sconosciute e creare una storia)
- ✓ Video (realizzare un video, videoregistrare il gruppo e poi discutere ciò che si è fatto, usare il video in circuito chiuso analizzando le immagini in tempo reale)
- ✓ Manuale (fare costruzioni, oggetti, origami)
- ✓ Sportivo (competizioni, grandi giochi)

### *7.13. La classificazione per bersaglio: cognitive, emotive e strumentali.*

Anche questa classificazione è superflua adesso che è già stata presentata la maggior parte delle tecniche. Per bersaglio indichiamo l'area che la tecnica cerca di colpire in via diretta. L'equilibrio quasi stazionario del gruppo può essere incrinato a partire dal tessuto cognitivo (il sapere, le informazioni, le teorie), o dal substrato emozionale (il saper essere, le competenze psicologiche), o infine dal comportamento strumentale (il saper fare). La scelta dell'uso di una tecnica o dell'altra dipende dalla situazione del gruppo, dal contesto, dai vincoli, dal patto stipulato fra gruppo e operatore. Tipica tecnica usata per bersagli cognitivi è il problem solving. Per bersagli strumentali citiamo le tecniche di produzione o i role-playing.

Per i bersagli emotivi, la tecnica principe è il T-Group, ma appartengono a questo raggruppamento anche le tecniche corporee.

#### *7.14. La classificazione per funzione: stimolative, interpretative, supportive e provocatorie.*

Questa classe raggruppa tutte le tecniche per la loro funzione primaria. Cioè per il meccanismo centrale di innesco del cambiamento.

La funzione stimolativa è quella corrente. Possiamo dire che ogni tecnica funziona come stimolo a cambiare. Tuttavia questo gruppo indica le tecniche mirate a produrre variazioni immediate nel campo, attraverso una correzione, un incentivo, una spinta. Il cambiamento, è l'assunto di queste tecniche, è favorito da stimolazioni esterne.

La funzione interpretativa è insita in tutte le tecniche di raccolta dati, di diagnosi, di ricerca. L'ipotesi è che un incremento di informazioni provenienti dal campo, produce variazioni. E' il modello che assegna alla consapevolezza ed alla conoscenza, una funzione di cambiamento.

Il terzo raggruppamento comprende le tecniche che funzionano mediante un supporto, un aiuto, un incoraggiamento. La protezione, la nutritività e il calore presiedono al cambiamento, secondo queste tecniche.

Infine, la funzione provocatoria, si basa sul principio che il cambiamento avvenga soprattutto per chock, per sorpresa, per trauma, per opposizione o per imitazione.

Lo stimolo, la consapevolezza, il sostegno e la provocazione sono funzioni diverse che distinguono differenti tecniche strutturate. Ciascuna funzione ha la sua rilevanza, a seconda del gruppo e del contesto in cui si applica.

#### *7.15. La classificazione per riferimento: individuali, gruppali, sociali.*

Questa ultima classificazione è anch'essa molto generale, e già riscontrabile nei precedenti paragrafi. La classe raggruppa le tecniche per il loro principale riferimento. Il gruppo, un campo in equilibrio quasi stazionario, può essere spinto a modificarsi intervenendo sui singoli membri, non in quanto persone, ma in quanto membri dell'intero. La tecnica assume qui un riferimento individuale. Tipica di questo gruppo è per esempio la tecnica delle frasi da completare (v.7.....), dove ogni membro presenta se stesso come singolo.

Il gruppo può anche essere toccato da una tecnica a riferimento grupppale, come sono la gran parte di quelle già descritte. Qui il riferimento è l'intero, anche se le parti vengono interpellate. Il sociogramma di Moreno è la tipica tecnica appartenente a questo raggruppamento. Essa non serve realmente a conoscere chi sceglie chi, e quali relazioni interpersonali esistono, ma si pone il problema di radiografare la struttura del campo.

Il riferimento sociale raggruppa quelle tecniche che si applicano al gruppo ma a partire dal un punto di vista più vasto: diversi gruppi, l'organizzazione, la comunità, la società. I climi organizzativi, i laboratori fantasy o i business games appartengono a questo gruppo.

### *7.16. Mixing e applicazione delle tecniche.*

Il panorama delle tecniche richiede almeno due precisazioni. La prima è che ogni tecnica è suscettibile di mescolamenti, contaminazioni, innesti con altre tecniche dello stesso gruppo o di gruppi affini. Naturalmente i cocktails sono buoni solo se il barman è bravo, altrimenti è meglio bere un liquore "single". Il che vuol dire che un mixing non è accatastare casualmente 2 o 3 tecniche, ma mescolarle secondo una logica. Facciamo qualche esempio.

- ✓ Il Philips 6 x 6 già descritto, può prevedere una quarta fase, nella quale i delegati, dopo aver deciso la lista finale, si immergono nella simulazione di un incontro con un ruolo esterno (il dirigente, l'assessore, il cliente – un ruolo assunto dall'operatore). Nell'incontro essi devono sostenere le decisioni prese, di fronte alle obiezioni dell'esterno.
- ✓ Un role-playing può essere video-registrato in modo da discutere, al termine, ciò che appare in video.
- ✓ Una tecnica auto-centrata, o viene applicata da sola o viene inserita al termine di una fase di lavoro etero-centrato (fine incontro, fine giornata, fine settimana). Tuttavia è possibile ricorrere ad una tecnica mista, nella quale i momenti etero ed auto si intrecciano simultaneamente. Si tratta di una tecnica sofisticata non solo per l'operatore, ma anche per i partecipanti: per cui è consigliabile solo negli stadi avanzati della vita del gruppo.

Gli esempi sono infiniti e legati alla ricerca e la creatività sviluppate nelle migliaia di gruppi che lavorano e apprendono ogni giorno. La necessità di questi mixing o varianti deriva da diverse cause:

- ✓ Ogni gruppo, ogni contesto, ogni situazione sono diversi: è praticamente impossibile che una tecnica applicata in un caso, possa essere esattamente riprodotta nell'altro. Sono indispensabili i mixing di tecniche o le varianti nei tempi, nei temi, nelle fasi di applicazione.
- ✓ Una tecnica di gruppo deve coinvolgere e interessare i partecipanti; se non vengono applicate frequenti varianti, si rischia la ripetitività e la prevedibilità.
- ✓ L'operatore che ripete per decine di volte lo stesso rituale di una tecnica, inevitabilmente scivola verso la stereotipia ed il meccanicismo; la creatività tecnica è anche in funzione della motivazione dell'operatore.

La seconda precisazione riguarda appunto l'operatore. Un gruppo potrebbe, in astratto, auto-somministrarsi una tecnica leggendola su un libro, o aiutandosi con una cassetta audio o video, o con Internet. In realtà, la formazione a distanza (Fad), in Italia ha scarsa utilizzazione. E ciò non solo perché l'offerta di formazione faccia a faccia è molto diffusa, ma anche perché le sfumature che può dare un operatore sono insostituibili. Un testo o un video non possono tenere conto della specificità di ogni gruppo. L'operatore può modulare il linguaggio: in un gruppo popolare parlerà in modo colloquiale, in un gruppo intellettuale userà il linguaggio tecnico. Può plasmare i tempi, i timbri, i toni delle parole che usa. Può usare il proprio corpo in relazione all'obiettivo. Può dilatare o restringere i tempi delle varie fasi di un esercizio. Può presentare una tecnica con un tono perentorio, o coinvolgente o problematico; può ricorrere all'asciuttezza o alla retorica.

Ogni tecnica va presentata "step by step", cioè un gradino alla volta, in modo da risultare di facile comprensione e ridurre l'ansia. Pensiamo di dover spiegare le regole del gioco di carte della "scopa". Nessuno si inoltra in una descrizione di tutte le regole, le varianti, le tattiche in un solo momento. Si danno poche regole base e poi si comincia a giocare, per prova. Via via si aggiungono le nozioni aggiuntive. Nella somministrazione delle tecniche di gruppo avviene qualcosa di simile. Occorre dire al gruppo una cosa alla volta, e quando ha fatto la prima si presenta la seconda e così via. Oltre a facilitare la comprensione, questa regola riduce l'ansia e le difese. Chi prova a dire tutto insieme si troverà sommerso di domande, in parte giustificate dalla perdita del filo del discorso, in parte motivate dall'ansia causata dall'incomprensione. Oltre a questa, le regole di ogni tecnica sono semplici: preparare i materiali, seguire le fasi previste, usare

parole chiare e precise.

Tutto il resto è a discrezione dell'operatore, che deve ricorrere alle sue capacità attoriali, alla sua sensibilità, e alla sua esperienza.

## ***Capitolo 8***

### ***Ruoli e stili dell'operatore di gruppo***

L'operatore di gruppo è l'interfaccia fra il gruppo e il suo compito. La sua posizione di terzo e di interno-esterno è una delle risorse principali del gruppo.

E' il primo ruolo del gruppo, codificato come diverso. Un ruolo è un incrocio di aspettative, ma insieme la risultante di una rete di interdipendenze. Ciò vuol dire che l'operatore di gruppo si aspetta legittimamente qualcosa dal gruppo, e questo ha diritto di aspettarsi qualcosa dall'operatore. Ma ciò significa anche che il gruppo influenza l'operatore quanto il secondo influenza il primo.

Il ruolo dell'operatore di gruppo è un ruolo autorevole, nel senso che rappresenta l'autorità in astratto, e tutte le autorità che i membri del gruppo hanno sperimentato nella loro vita. Il paradigma dell'autorità, come soggetto procuratore di crescita, è il genitore. L'operatore può definirsi il genitore del gruppo, sia perché ne facilita la nascita e la crescita; sia perché spesso rappresenta l'ente genitore; sia infine perché, come figura autorevole, riattiva sentimenti simili a quelli già vissuti da ogni membro con i propri genitori reali. Quest'ultimo è il fenomeno che la psicoanalisi chiama "transfert".

Ogni ruolo è suscettibile di interpretazione che non ne snatura ma ne arricchisce il carattere. L'interpretazione è lo stile personale che l'attore applica al ruolo. Lo stile è l'insieme degli elementi psicologici che l'attore immette nel ruolo pur senza cambiarne la natura. Lo stile è la scenografia del ruolo. Se il ruolo è la funzionalità, lo stile è l'estetica. Estetica e funzionalità sono i binari entro i quali si muove l'operatore di gruppo.

#### ***8.1. L'operatore come terzo.***

Questa definizione del ruolo dell'operatore vuole dare conto della necessità dell'equidistanza e della funzione dialettica di chi sovrintende al funzionamento di un gruppo-dispositivo. Nei gruppi-organismo, l'operatore non esiste. Anzi, proprio l'assenza dell'operatore certifica della naturalità del gruppo. Possono esistere gruppi-dispositivo senza operatore? Nel caso

in cui l'esperienza e la maturità dei membri è alta (pensiamo ad un Consiglio di amministrazione o un gruppo di Alcolisti Anonimi) l'operatore non è etero fissato, ma nasce come designazione dall'interno. In questi casi il gruppo sceglie un coordinatore o un segretario, come salvaguardia delle funzioni principali (aprire e chiudere l'incontro, ordinare il traffico comunicativo, sovrintendere ai processi decisorio). Nella maggioranza dei gruppi, generati da una organizzazione, l'operatore è prefissato ed etero-designato. I gruppi-dispositivo che non hanno un operatore, etero o auto designato, funzionano pochissimo.

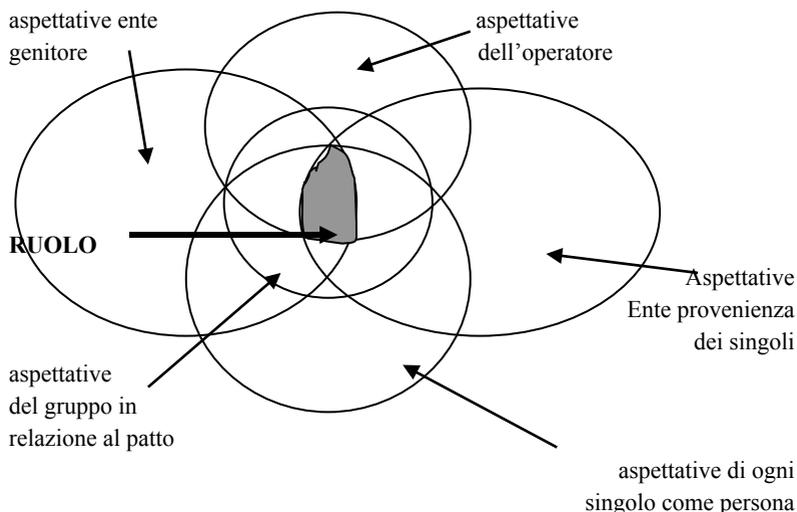
Il fatto è che il rapporto bipolare fra gruppo e compito (sia questo etero o auto, di lavoro o di formazione) tende ad essere scosso da difese che mistificano o annullano uno o l'altro dei due poli. C'è il gruppo che si annulla in nome del compito, e quello che rimuove il compito in nome di se stesso. C'è il gruppo che riduce le proprie differenze o nega l'articolazione del compito. C'è quello che nega il principio di realtà, e quello che nega la prospettiva del cambiamento progettato. Gruppo e compito sono una coppia che può generare cambiamento. Se ciò non avviene, ecco il ruolo del terzo. L'operatore funziona come interfaccia, come ruolo liminare e confinario, cerniera, dogana e frontiera fra il gruppo ed il suo compito. L'operatore è una parte del gruppo a tutti gli effetti, e dunque vive le stesse esperienze di tutti i membri, ma è anche un esterno, capace di vedere dalla finestra se stesso ed il gruppo che camminano. Il suo essere terzo equidistante, lo rende portatore delle istanze ridotte, represses o negate. L'operatore testimonia della realtà o insinua la speranza in un gruppo che nega l'una o l'altra. Segnala la complessità nel gruppo che semplifica, la differenziazione in un gruppo cristallizzato, la coesione in gruppo frantumato. L'operatore ricorda il gruppo quando il compito dilaga, e il compito se il gruppo si rinchiude su di sé. L'essere terzo dell'operatore è una delle risorse centrali per il gruppo, anche se questo richiede l'equidistanza verso le parti dell'intero, fra il gruppo e il compito, e fra il compito e il contesto.

### *8.2.L'operatore come ruolo codificato.*

Quello dell'operatore è l'unico ruolo prefissato e codificato, che esiste nel gruppo fin dal suo primo incontro. Essendo il ruolo un crocevia di aspettative, l'operatore di gruppo è la risultante:

- ✓ di ciò che si aspetta l'ente genitore del gruppo
- ✓ di ciò che aspetta l'operatore come professionista

- ✓ di ciò che si aspetta il gruppo in conseguenza del patto
- ✓ di ciò che si aspetta ogni singolo come persona
- ✓ di ciò che si aspetta l'ente di provenienza dei singoli membri del gruppo



Esemplifichiamo per spiegare la figura. Una organizzazione vuole mettere a punto un nuovo prodotto, quindi fa nascere un gruppo di lavoro temporaneo (task force) composto da esperti della produzione, esperti di amministrazione, esperti di marketing; come coordinatore viene designato uno dei vice-direttori generali. L'organizzazione si aspetta un lavoro efficiente (poco costoso e veloce) ed efficace (che produca un'idea capace di aumentare il fatturato). Il coordinatore si aspetta di essere ascoltato dal gruppo, di registrare da parte di ogni membro la massima collaborazione attiva, di acquistare meriti verso l'organizzazione, di produrre risultati di qualità. Alcuni dei singoli invitati si aspettano di poter far prevalere il proprio punto di vista, altri si aspettano di ricevere ordini sul da farsi, altri ancora pensano che sia tutta una perdita di tempo. Qualcuno percepisce l'invio al gruppo come premio, qualcuno come lavoro aggiuntivo o punizione.

Gli uffici di provenienza dei singoli membri si aspettano che prevalga la loro funzione: all'ufficio amministrazione importa soprattutto che i conti tornino; all'ufficio produzione sono preoccupati dei futuri carichi da lavoro;

l'ufficio marketing spera che venga fuori qualcosa di stimolante. Infine, il gruppo, avendo letto la lettera di convocazione e partecipato al colloquio preparatorio, si aspetta che il lavoro sia considerato e premiato, che gli incontri non si traducano in straordinari non pagati, che gli incontri siano produttivi e che ciascuno sia ascoltato, che il termine di consegna sia di sei mesi.

Come si comporterà il coordinatore ?

Un esempio analogo vale per i gruppi di formazione. Il formatore si aspetta certe cose e i formandi se ne aspettano altre; l'ente formatore richiede la soddisfazione di alcuni parametri; gli enti di provenienza dei partecipanti si attendono particolari risultati; il contratto formativo fra formatori e partecipanti stimola attese congruenti. Cosa dovrà fare il conduttore del gruppo?

Gli esempi si basano su un modello semplificato a 5 fonti di attese, ma sono frequenti i casi a 7, 10 o più fonti di aspettative. Più tali fonti aumentano, più è raro il caso che le diverse attese non confliggano. E la storia del gruppo non è ancora iniziata.

Appena il gruppo inizia la sua storia, si attivano i fenomeni descritti nei primi capitoli di questo libro, e l'operatore mette in campo le sue tecniche ed il suo stile. Purtroppo, i fenomeni del gruppo e l'azione dell'operatore non sono paralleli ma interdipendenti. Il che implica che i primi influenzano la seconda, non meno del contrario. L'operatore che trova una situazione fredda, è portato a rispondere in modo diverso che se trova una situazione tesa. Per converso, il gruppo che trova un operatore autoritario reagisce in modo diverso dal gruppo che incontra un operatore permissivo. Un gruppo cui viene applicata la tecnica sbagliata, o la tecnica giusta nel modo o con lo stile sbagliati, risponde diversamente di fronte alla tecnica giusta, applicata nel modo e con uno stile adeguati. D'altronde è più facile che l'operatore sbagli tecnica, modo o stile con un gruppo che lo influenza negativamente. Ricordiamo comunque, quanto già detto frequentemente, e cioè che i gruppi si difendono sempre dalla minaccia del cambiamento, mentre l'operatore esiste sostanzialmente per favorire il disequilibrio del campo ed il suo passaggio ad una nuova configurazione. D'altro canto non possiamo negare il fatto che, durante la storia di un gruppo, anche il campo dell'operatore è sottoposto alla minaccia del cambiamento. Per cui anch'egli rischia ad ogni passo un sisma al quale oppone difese speculari a quelle del gruppo.

Prendiamo come esempio il caso di un gruppo nel quale, secondo un osservatore del tutto esterno, si dovrebbe applicare una tecnica diagnostica.

Il primo ostacolo è che l'operatore potrebbe non accorgersi di questa esigenza, perché teme che la emersione e condivisione di alcuni dati sul gruppo, possano creare una situazione difficile o sgradevole da gestire. La difesa dell'operatore si attiva impedendo queste osservazioni. Poniamo invece il caso che egli ne rilevi l'utilità e pensi di proporre un sociogramma. Se è fortunato e competente, l'operatore propone il sociogramma col giusto stile, e la tecnica produce gli effetti voluti. Ciò significa che il gruppo non è in fase difensiva, anzi si aspetta un aiuto diagnostico strutturato, e fa tesoro del risultato, prendendolo come un test di realtà, sia pure indicativo. Può essere però poco competente e sbagliare, tempo, modo e stile, e allora la tecnica fallisce l'obiettivo, cioè non produce il cambiamento ricercato. Oppure può essere sfortunato e incontrare un gruppo che si difende dalla diagnosi rifiutando la tecnica, oppure applicandola in modo errato, oppure respingendone, alla conclusione, il valore diagnostico. Questo caso è molto frequente. I gruppi che si difendono affermano spesso che la tecnica non è attendibile per una diagnosi seria, che le scelte fatte non sono state meditate, che sono state espresse in modo superficiale, che il sociogramma prodotto vale solo per i minuti in cui è stato fatto.

### *8.3. Le diverse funzioni dell'operatore.*

Abbiamo già in precedenza affermato che il termine "operatore di gruppo" è generico e comprende numerose funzioni diverse. Ciò che unifica queste funzioni è sempre l'esistenza di un gruppo-dispositivo intenzionale, nel quale un operatore abbia ruolo di terzo.

Nei gruppi di lavoro l'operatore assume i seguenti nomi e le relative funzioni.

#### ✓ Coordinatore

Convoca, apre e chiude le riunioni. Se non lo fa il gruppo propone o stabilisce l'OdG. Ordina il traffico comunicativo. Sovrintende ai processi decisori, per garantire il gruppo da brogli o errori. Applica le tecniche che ritiene funzionali al compito ed alla manutenzione del gruppo. Se nominato dall'ente genitore, risponde a questi dell'efficienza del gruppo. A volte viene chiamato segretario, più spesso questo ruolo affianca il coordinatore.

#### ✓ Animatore

Il termine viene usato al posto di quello di coordinatore quando il lavoro del

gruppo si limita alla discussione.

✓ Testimone o ospite

E' chi porta un contributo informativo o cognitivo.. Solitamente è affiancato dal coordinatore, che mantiene il ruolo di operatore di gruppo. In caso contrario funziona come docente.

✓ Istruttore

E' l'operatore che trasmette informazioni tecniche. In certi casi che si occupa dell'addestramento e della supervisione. A volte coincide col coordinatore.

✓ Consulente dei processi

E' un operatore di gruppo che affianca il coordinatore. Mentre questi si concentra sul compito del gruppo, il consulente si focalizza sui processi e le dinamiche.

✓ Supervisore

Nei contesti produttivi è l'operatore che controlla i processi o i risultati del gruppo in itinere. Nel settore sociale è l'operatore che aiuta il gruppo a revisionare il proprio funzionamento o la propria performance (per esempio, casi clinici o educativi).

✓ Operatore di assessment

E' così chiamato chi opera in gruppi nei quali l'obiettivo è la valutazione del potenziale o delle competenze dei membri.

Nei gruppi di formazione, l'operatore invece può assumere una o più delle seguenti funzioni.

✓ Coordinatore

Dirige l'iter formativo e contatta il gruppo in apprendimento solo in casi particolari, nei quali funziona come un gruppo di lavoro (decisioni organizzative, valutazioni, negoziazioni).

✓ Docente

Mette a disposizione le sue conoscenze. E' da considerarsi operatore di gruppo solo se usa una didattica che prevede l'applicazione di tecniche di

gruppo.

✓ Testimone

E' un ospite che porta un contributo. Solitamente è affiancato dal tutor o dal docente. In caso contrario funziona come docente.

✓ Osservatore

E' una funzione silente (deve interferire il meno possibile) che affianca l'operatore al solo scopo di dargli feed-backs e apprendere.

✓ Tutor d'aula

Nei casi peggiori svolge funzioni di segreteria e bidelleria. Nei casi migliori è l'operatore principale della crescita del gruppo come insieme.

✓ Animatore

Termine applicato all'operatore di gruppo di apprendimento in situazioni diverse: quando il gruppo si limita a discutere, quando il gruppo è impegnato in laboratori espressivi, come sinonimo di tutor quando la durata del gruppo è breve. Animatore comunque è il termine che indica l'operatore dei gruppi di tempo libero.

✓ Moderatore

Sinonimo di animatore, oggi desueto. Viene ancora usato nelle tavole rotonde, o nei lavori di discussione all'interno di Convegni.

✓ Tutor di tirocinio

E' l'operatore che sostiene e supervede le esperienze sul campo durante il processo formativo. A volte gli viene preferito il termine di supervisore.

✓ Istruttore

Ha una funzione di trasmissione di informazioni tecniche o di addestramento di competenze binarie (per esempio, all'uso di macchine).

✓ Addestratore

E' l'operatore addetto alle esercitazioni e all'allenamento di competenze discrete (per esempio, di vendita).

✓ Conduttore

Termine usato in senso lato come sinonimo di operatore di gruppo. In specifico, viene usato per indicare l'operatore di gruppi auto-centrati.

✓ Trainer

Termine usato solo nei casi di conduttore di T-Group.

✓ Facilitatore

E' un sinonimo di conduttore, derivato dai gruppi di approccio rogersiano. Viene applicato anche al conduttore di gruppi etero-centrati di discussione.

✓ Supervisore

E' l'operatore che aiuta il gruppo a controllare l'applicazione sul campo dei propri apprendimenti.

La varietà dei nomi e dei compiti di ruolo serve e precisare meglio il diametro delle aspettative legittime ed i confini delle diverse performance dell'operatore.

Possiamo descrivere il ruolo dell'operatore di gruppo anche per le diverse funzioni<sup>40</sup> che può assumere, nell'iter del gruppo. queste, a seconda delle aspettative e delle intenzioni sono:

- ✓ La seduzione: l'operatore deve sed-durre il gruppo non nel senso di tirarlo a sé, ma di tirarlo in disparte, di deviarlo dalla traiettoria del destino.
- ✓ L'induzione: il termine significa introdurre, ma anche suscitare ed eccitare; e l'operatore introduce il gruppo al cambiamento, suscitando la sua curiosità ed eccitando le potenzialità e la energia.
- ✓ La traduzione: far passare oltre, ma anche interpretare, rendere esplicito cioè che è confuso e misterioso, visibile l'invisibile, sono funzioni centrali dell'operatore di gruppo.
- ✓ La produzione: l'operatore deve portare avanti, far apparire le risorse, far nascere il gruppo, ma anche aiutare a costruire il nuovo equilibrio

---

<sup>40</sup> Cfr. Contessa G. "L'ANIMAZIONE", CittàStudiEdizioni, Milano, 1996, pagg.70-73.

quasi-stazionario.

- ✓ La conduzione: questa funzione non è quella del dirigere, come spesso si fraintende, ma riguarda il riunire, il collegare, il portare insieme; l'operatore di gruppo è centrato sulle forze centripete e sull'unione.

#### *8.4. L'operatore come autorità*

L'operatore di gruppo rappresenta sempre il genitore. Egli non solo dà i natali al gruppo, ma simboleggia tutte le figure di autorità che i membri hanno sperimentato. Non si tratta di un'autorità che sorveglia, controlla, premia e punisce, perché non è questo il ruolo dell'operatore di gruppo. Anzi, ove esiste il rischio che l'operatore sia o rappresenti questo tipo di autorità, il gruppo cessa di essere tale. Un gruppo infatti è tale solo se l'intero e le parti hanno la piena sovranità sul loro spazio. L'operatore deve porsi come una autorità e un potere di arricchimento, di promozione, di sviluppo del potenziale. Come una risorsa speciale, anche se sottomessa - non assoluta - alle norme del gruppo sovrano. Egli deve avere o guadagnarsi la stima, la fiducia, la gratitudine che si deve all'autorità di servizio, senza però pagare il prezzo di negarsi come ruolo. Non sono pochi coloro che per tenere o ottenere un ruolo di autorità, abdicano ai compiti di questa con la manipolazione, l'inganno, o la collusione. Con questi mezzi si ottiene il potere di dominio o di controllo, di interdizione o di ritorsione. Ma non si diventa un autorità che fa crescere.

Naturalmente, come l'operatore esprime la sua autorità non decide del modo in cui essa sia percepita. Le aspettative dipendono dai bisogni e dai pregiudizi, per cui non è raro che l'operatore debba fronteggiare fantasmi, propri e del gruppo, relativi all'autorità. A prescindere dalla realtà dei fatti, l'autorità può essere vista come onnipotente o impotente; nutritiva o predatoria; materna o paterna; dominante o asservita. L'immagine dell'autorità onnipotente stimola nell'operatore l'iper-protettività, l'invasione, il paternalismo, e la colpevolizzazione nei casi di fallimento. Nel gruppo che considera onnipotente l'autorità si presentano comportamenti di subalternità, delega, passività o, nei casi di frustrazione, aggressività. Nel gruppo che considera l'autorità impotente, appaiono sentimenti di insicurezza, depressione, competizione; che sono gli stessi che prova anche l'operatore che auto-percepisce come impotente. Un'autorità da cui ci aspetta un ruolo materno, viene amata se offre cura e protezione, e

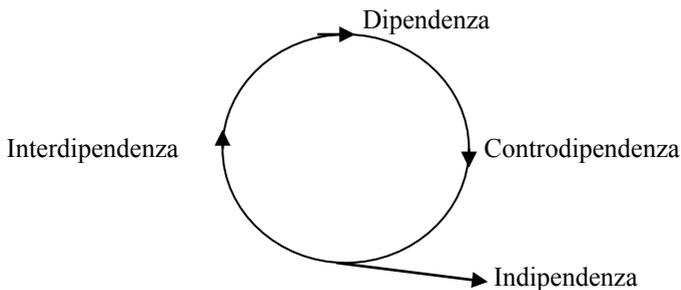
viene odiata se non soddisfa questi bisogni. Da un'autorità immaginata come paterna, ci si aspettano contenimento, norme e giudizi, purchè siano benevoli; se questi non arrivano, o non sono benevoli, l'autorità diventa il nemico.

La natura dell'operatore come incarnazione dell'autorità, subisce anche una alternanza di fasi diverse. Una fase è quella della dipendenza, che in genere è la prima. Il gruppo dipende dall'autorità, reale o immaginaria dell'operatore, quando esegue i compiti, si comporta come crede che essa approverà, lascia ad essa l'iniziativa, cerca la sua attenzione. E' il comportamento del bambino verso i genitori e si tratta di una fase indispensabile alla crescita. Un gruppo di apprendimento si attende di "prendere da" l'operatore, che possiede quell'apprendimento o la chiave del forziere che lo contiene. Un gruppo di lavoro, aspetta l'iniziativa dell'operatore e reagisce alle sue stimolazioni. Dipendere da significa avere bisogno, mancare e non poter fare a meno, non saper fare da solo; reagire invece che agire, porre il controllo fuori di sé.

Un'altra fase, solitamente ma non necessariamente la seconda, è quella della controdipendenza. Tipica dell'adolescente, è una forma di dipendenza al contrario. Il gruppo controdipendente rifiuta o ostacola i compiti, fa quello che ritiene disapprovato dall'autorità, ostacola o svaluta la sua iniziativa. La controdipendenza è uno sforzo di distinzione, allontanamento, separazione, anche se è ancora una reazione e lascia all'autorità il luogo del controllo. Non è un comportamento "per" qualcosa, ma "contro" qualcuno.

La fase adulta è quella dell'interdipendenza fra gruppo e autorità, che consiste in un influenzamento reciproco. Il gruppo interdipendente è quello che attribuisce il locus of control alla relazione, che reagisce all'autorità ma sa anche agire in proprio, che si comporta come ritiene opportuno e non in base a ciò che l'autorità pensa. Interdipendere significa avere bisogni, cioè mancanze, ma anche risorse da usare e desideri da realizzare; saper fare da soli ma provare piacere nel fare insieme.

Come si vede dalla figura, il circuito della relazione fra gruppo e autorità, può iniziare da ognuna delle posizioni, evolvere o regredire nelle altre. Esiste infine un quarto possibile tipo di relazione, chiamata indipendenza. L'indipendenza è lo scioglimento del legame, l'interruzione della relazione. In questo stadio il gruppo esce dal rapporto con l'operatore ed è completamente autonomo, o si scioglie o diventa un gruppo-organismo.



Questo stadio non è generalmente previsto nei gruppi operativi, il cui coordinatore esce dal ruolo quando il compito è esaurito ed il gruppo concluso. Invece questo stadio è sempre una delle finalità dei gruppi di apprendimento, che sono per natura temporanei. L'indipendenza del gruppo dall'operatore, che può o meno coincidere con lo scioglimento del gruppo, è un esito ineluttabile ed anche perseguito con tenacia dall'operatore. Così come scopo generale del genitore è rendere il figlio capace di vivere senza da solo, l'operatore del gruppo di apprendimento ha come meta rendere il gruppo capace di fare a meno di lui. Ogni ciclo di apprendimento è a tempo limitato. Anche se il processo di apprendimento è interminabile, nessun formatore agisce, intenzionalmente, come se la sua relazione col gruppo lo fosse.

Naturalmente questo è un circuito astratto, che deve fare i conti con le difese e le resistenze dell'operatore e del gruppo. Una visione dell'autorità come onnipotente alimenta e stabilizza gli stadi della dipendenza e della controdipendenza. Una visione dell'autorità come impotente favorisce l'indipendenza, la lontananza, l'estraneità non come esito ma come abito. Un operatore incapace di gestire l'aggressività propria e del gruppo, impedirà o dirizzerà la controdipendenza, facendola regredire verso la dipendenza invece che verso l'interdipendenza o l'indipendenza.

### 8.5. *Lo stile dell'operatore di gruppo.*

Lo stile dell'operatore è l'insieme delle caratteristiche personali, che immette nel suo ruolo. Le stesse tecniche possono essere applicate, le stesse funzioni espletate, con toni e sfumature diversi. L'abito, il corpo, la voce, le

parole possono avere la stessa sostanza ma diversi accenti. La funzionalità dell'operatore può realizzarsi anche in differenti forme estetiche o retoriche. Fa parte dello stile di alcuni il frequente ricorso all'umorismo, all'ironia, al paradosso, che creano uno stile sdrammatizzante, relativista, scettico e dubbioso. Altri caratterizzano il loro stile con l'empatia, la cordialità ed il calore verso gli utenti, dando al proprio ruolo connotazioni materne. Altri ancora privilegiano l'energia e l'attivismo, il trascinarsi entusiastico, in genere ponendo se stessi come esempio da imitare, come fonte di contagio. Alcuni prediligono la fantasia, i sogni, l'eccentricità e la trasgressione, lavorando sia sullo spiazzamento che sulla complicità. Altri hanno uno stile caratterizzato dall'autorevolezza, dalla austerità, dal distacco e dal rigore metodologico, tipici del codice paterno.

La professionalità dell'operatore dovrebbe garantire la massima plasticità, in modo che lo stile sia un elemento funzionale al ruolo e non viceversa. Tuttavia è inevitabile, che le caratteristiche personali dell'operatore abbiano un grado di plasticità limitato. E' quello che gli attori di teatro o cinema esprimono quando dicono che un personaggio è o no "nelle mie corde". Per quanto un operatore sia esperto e competente, lo stile resta un elemento discriminante al punto da determinare le scelte dei gruppi nei quali operare e le tecniche da applicare. Ove l'operatore sia inconsapevole di sé, si registra anche una selezione percettiva dei fenomeni da osservare nel gruppo. Un operatore caratterizzato da uno stile austero, distaccato, rigoroso tende a trascurare la lettura dei bisogni affettivi del gruppo. Un operatore di tipo "materno", si fa sfuggire o teme i fenomeni conflittuali.

Il primo correttivo, è quello di possedere un diametro ampio di plasticità nello stile, che non deve essere uno solo e sempre quello. Il secondo correttivo è la consapevolezza del proprio stile e la capacità di controllare i suoi limiti. Per questo è indispensabile che un operatore di gruppo professionale operi in équipe o goda di una supervisione, in modo da avere periodici test di realtà sui propri limiti. Il terzo correttivo è la selezione a priori dei gruppi nei quali operare. L'operatore segnato da uno stile fantasioso e trasgressivo eviterà i gruppi di bancari. L'operatore austero e rigoroso si asterrà dai gruppi di adolescenti.

## **Capitolo 10**

### **La Biblioteca dei piccoli gruppi**

Presentiamo in questa bibliografia, quasi tutti i libri pubblicati in lingua italiana sui gruppi, soprattutto secondo una prospettiva psicologica, ma con l'inserimento di testi ispirati anche ad altre scienze umane e sociali. Va sottolineato che alcuni autori anglosassoni chiamano "psicoterapia" anche le attività di gruppo che noi consideriamo di formazione o di lavoro. E che molte acquisizioni fatte in ambito psicoterapeutico sono diventate patrimonio di molte pratiche non terapeutiche. Perciò abbiamo inserito titoli che possono sembrare eccentrici rispetto ai temi del presente volume. I testi sono segnalati per ciascun gruppo in ordine di pubblicazione. Abbiamo invece trascurato gli articoli perché il loro numero è troppo elevato.

- **Presentazione delle diverse concezioni del gruppo.**

- Lewin K. "PRINCIPI DI PSICOLOGIA TOPOLOGICA", O.S., Firenze, 1961 (approccio lewiniano)
- Moreno J. L. "PRINCIPI DI SOCIOMETRIA, PSICOTERAPIA DI GRUPPO E SOCIODRAMMA", Etas Kompass, Milano, 1964 (approccio moreniano)
- Lewin K. "TEORIA DINAMICA DELLA PERSONALITA'", Ed. Universitaria, Firenze, 1965 (approccio lewiniano)
- Spaltro E. "GRUPPI E CAMBIAMENTO", Etas Kompass, Milano, 1969 (approccio psicosociale italiano)
- Bion W.R. "ESPERIENZE NEI GRUPPI", Armando, Roma, 1971 (approccio bioniano)
- Lewin K. "I CONFLITTI SOCIALI" F. Angeli, 1972 (approccio lewiniano)
- Lewin K. "TEORIA E SPERIMENTAZIONE IN PSICOLOGIA SOCIALE", Il Mulino, Bologna, 1972 (approccio lewiniano)
- Bion W.R. "APPRENDERE DALL'ESPERIENZA", Armando, Roma, 1972 (approccio bioniano)
- Ruitenbeek H.M. "LE NUOVE TERAPIE DI GRUPPO", Astrolabio, Roma, 1972 (approccio umanistico)

Maisonneuve J. "LA DINAMICA DI GRUPPO", Celuc, Milano, 1973 (approccio psicosociale francese)

Assagioli R. "PSICOSINTESI TERAPEUTICA", Astrolabio, Roma, 1973 (approccio psicosintesi)

Rice A.K. "ESPERIENZE DI LEADERSHIP", Giunti-Barbéra, Firenze, 1974 (approccio bioniano)

Rogers C. "I GRUPPI DI INCONTRO", Astrolabio, Roma, 1976 (approccio rogersiano)

Foulkes S.H. "LA PSICOTERAPIA GRUPPOANALITICA", Astrolabio, Roma, 1976

De Negri Trentin R. "ESPERIMENTI DI PSICOLOGIA DI GRUPPO", Martello-Giunti, Milano, 1977 (approccio sperimentale)

Schutzenberger A.A., Sauret M.J. "IL CORPO E IL GRUPPO", Astrolabio, Roma, 1978 (approccio corporeo)

Bauleo A. "IDEOLOGIA, GRUPPO E FAMIGLIA", Feltrinelli, Milano, 1978 (approccio psicoanalitico)

Lo Verso G. "IL GRUPPO", Giuffrè, Milano, 1984 (approccio gruppo-analitico)

Pichon-Riviere E. "IL PROCESSO GRUPPALE", Ed. Lauretana, Loreto, 1985 (approccio psicoanalitico)

Spaltro E. "PLURALITÀ", Pàtron, Bologna, .....(approccio psicosociale italiano)

Schutz W. "La gioia", Mondadori, Milano, .....(approccio umanistico)

Schutz B. "Gruppi di incontro", Celuc, Milano, ... (approccio umanistico)

- **Testi di impostazione generale.**

Luft J. "INTRODUZIONE ALLA DINAMICA DI GRUPPO", La Nuova Italia, Firenze, 1970

Hofstatter P.R. "DINAMICA DI GRUPPO", F. Angeli, Milano, 1970

Olmsted M. "I GRUPPI SOCIALI ELEMENTARI", Il Mulino, Bologna, 1970

Maccio C. "L'ANIMAZIONE DEI GRUPPI", Ed. La Scuola, Brescia, 1973

Minguzzi G. "DINAMICA PSICOLOGICA DEI GRUPPI SOCIALI", Il Mulino, Bologna, 1973

Limbos E. "ANIMAZIONE DEI GRUPPI NEL TEMPO LIBERO", Coines, Roma, 1973

Yalom I.D. "TEORIA E PRATICA DELLA PSICOTERAPIA DI GRUPPO", Boringhieri, Torino, 1974

Thibaut J.W. "PSICOLOGIA SOCIALE DEI GRUPPI", Il Mulino, Bologna, 1974

Ancona L., Achille P.A. "COMPORTEMENTI E TECNICHE DI GRUPPO", Etaslibri, Milano, 1974

Slater P.E. "MICROCOSMO", O.S., Firenze, 1974

Anzieu D. "IL GRUPPO E L'INCONSCIO", Borla, Roma, 1976

Doise W. "PSICOLOGIA SOCIALE E RELAZIONI TRA GRUPPI", Il Mulino, Bologna, 1977

Cotinaud O. "DINAMICA DI GRUPPO E ANALISI DELLE ISTITUZIONI", Borla, Roma, 1977  
 Badolato G., Di Iullo M.G. "GRUPPI TERAPEUTICI E GRUPPI DI FORMAZIONE", Bulzoni, Roma, 1979  
 Douglas T. "LA PSICOLOGIA DI GRUPPO", Celuc, Milano, 1980  
 Trentini G. (a cura di) "IL CERCHIO MAGICO", F. Angeli, Milano, 1987  
 Hinshelwood R.D. "COSA ACCADE NEI GRUPPI", R. Cortina, Milano, 1987  
 Brown R. "PSICOLOGIA SOCIALE DEI GRUPPI", Il Mulino, Bologna, 1990  
 Quaglino G.P., Casagrande S., Castella A. "GRUPPO DI LAVORO LAVORO DI GRUPPO", R. Cortina, Milano, 1992  
 Colamonico P. "MICROCOSMO", NIS, Firenze, 1994  
 Luft J. "DINAMICHE DI GRUPPO", CittàStudiEdizioni, Milano, 1997

- **Sul tema gruppo e formazione.**

Ottaway A.K.C. "APPRENDIMENTO ATTRAVERSO L'ESPERIENZA DI GRUPPO", Armando, Roma, 1970  
 Lai G.P. "GRUPPI DI APPRENDIMENTO", Torino, Boringhieri, 1973  
 Contessa G., Vaccani R., Voltolin A. "LA FORMAZIONE ALTERNATIVA" Etaslibri, Milano, 1975  
 Corino U., Napoletano L. "LA FORMAZIONE ORIENTATA SUL GRUPPO DI LAVORO", F. Angeli, Milano, 1980  
 Avallone F. (a cura di) "LA FORMAZIONE PSICOSOCIALE", NIS, Roma, 1989  
 Brusciagliani M. "LA GESTIONE DEI PROCESSI NELLA FORMAZIONE DEGLI ADULTI", F. Angeli, Milano, 1991

- **Per l'uso del gruppo in ambito scolastico, educativo, e nella formazione degli insegnanti.**

Ferry. G. "LAVORO DI GRUPPO", Armando, Roma, 1970  
 Contessa G. "DINAMICHE DI GRUPPO E RICERCA" Ed. La Scuola, Brescia, 1975  
 Vasquez A., Oury F. "L'EDUCAZIONE NEL GRUPPO CLASSE", EDB, Bologna, 1975  
 Malagoli Togliatti M., Rocchietta Tofani R. "IL GRUPPO CLASSE", NIS, Firenze, 1990

- **Per i metodi e le tecniche di gruppo.**

Spaltro E, Righi U. "Giochi psicologici", Celuc, Milano, 1975  
 De vanna U. "UN GRUPPO TARGATO FUTURO", Elledici, Torino, 1978  
 Sberna M. "GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 1", Clued, Milano, 1984  
 Cavallin F., Sberna M. "GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 2", Clup, Milano, 1987  
 Sberna M. (a cura di) "GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 3", Clup, Milano, 1989

Mucchielli R. "COME CONDURRE LE RIUNIONI", Elledici, Torino, 1989  
AA.VV. "GIOCHI PSICOPEDAGOGICI 4", Clup, Milano, 1989  
Noventa A., Nava R., Oliva F. "SELF-HELP", Ega, Torino, 1990  
Liss J.K. "LA COMUNICAZIONE ECOLOGICA", La Meridiana, Bari 1992  
Sberna M. "GIOCHI DI GRUPPO", CittàStudiEdizioni, Milano, 1993  
Benson J.F. "GRUPPI", Sovera, Roma, 1993  
Cavallin F. "L'ATLANTE DELLA CREATIVITA'", Unicopli, Milano, 1993  
AA.VV. "LA FORMAZIONE PSICOLOGICA", CittàStudiEdizioni, Milano, 1994  
Cavallin F. "CREATIVITA' INSIEME", CittàStudiEdizioni, Milano, 1995  
Marcato P., del Guasta C., Bernacchia M. "GIOCO E DOPOGIOCO", La Meridiana, Bari, 1995

edizioni  
**ARCIPELAGO**



Il testo è un'ampia ed approfondita disamina della psicosociologia, la branca della psicologia che si occupa di piccoli gruppi e del loro funzionamento. La prima parte, in realtà oltre metà del saggio, è dedicata alla teoria ed esamina gli elementi che costituiscono il gruppo e le sue diverse espressioni in vari contesti. Particolare riferimento sono le teorie di Kurt Lewin, ma vengono esaminate anche altre e diverse correnti teoriche della psicociologia. In questo senso la bibliografia offre riferimenti circostanziati che possono consentire un approfondimento ed anche una guida nell'esplorazione di un tema molto vasto.

La seconda parte del testo è dedicata al metodo e alle tecniche di intervento, offrendone anche una tassonomia utile ad identificare ed a capire il percorso che si intende intraprendere e la sua correttezza metodologica.

Destinato a chi vuole occuparsi di formazione usando come strumento principale il piccolo gruppo, che si tratti di professionisti o di insegnanti di ogni ordine e grado.

**Guido Contessa** è psicologo, formatore libero professionista dal 1973 e membro senior di ARIPS - di cui è attualmente presidente - dal 1978. Già vicepresidente della SIPS (Società Italiana di Psicologia), è stato co-promotore della Società Italiana di Psicologia di Comunità (SIPCO) e della Società Italiana di Formazione Psicologica (SIFORP). Autore di numerosi saggi - oltre 400 fra libri e articoli -, attualmente è impegnato come direttore editoriale di [www.psicopolis.com](http://www.psicopolis.com) e di altri siti collegati.