
Indice

La forza della melagrana: istruzioni per l'uso pag. 9

Prologo » 11

Parte I

Introduzione al gruppo e alle sue dinamiche

1. Che cos'è un gruppo » 19

1. Il "piccolo gruppo" » 19

2. I principali fenomeni in un piccolo gruppo » 21

1. Le dinamiche del piccolo gruppo » 21

1.1. L'identità sociale, la socializzazione » 21

1.2. Compito e relazione » 22

1.3. Le norme del gruppo » 22

1.4. Ruoli e status » 23

1.5. La leadership » 23

1.6. Le reti di comunicazione » 24

1.7. Il livello di coesione » 24

2.	Gruppi ad alta prestazione	pag. 24
2.1.	Principi di team work	» 25
2.2.	Processi interpersonali nei gruppi ad alta prestazione	» 25
3.	Guida alla lettura del gruppo	» 26
1.	Osservare il piccolo gruppo	» 26
2.	Che cosa osservare	» 27
2.1.	Aspetti cognitivi	» 27
2.2.	Aspetti emotivi/affettivi/relazionali	» 28
2.3.	Aspetti operativi	» 29
3.	Come osservare: i segnali del gruppo	» 29
3.1.	Comportamenti verbali	» 30
3.2.	Comportamenti paraverbali	» 31
3.3.	Comportamenti non verbali	» 31
4.	In base a quale approccio osservare il gruppo	» 33
4.1.	Approccio lewiniano (dinamista)	» 33
4.2.	L'approccio interazionista	» 34
4.3.	Le categorie di interazione	» 34

Parte II

Giochi ed esercitazioni

1.	Il gruppo	» 39
1.	Di che cosa si parla quando si dice “gruppo”	» 39
2.	Di che tipo di gruppo facciamo parte?	» 40
3.	Come percepisco me stesso e gli altri; come il gruppo mi percepisce e si percepisce	» 42
3.1.	Variazioni alla finestra di Johary	» 42
3.2.	Bazar delle abilità	» 45
4.	Lavorare nel gruppo e con il gruppo	» 46
4.1.	A ciascuno il proprio compito	» 46
5.	Consapevolezza del valore aggiunto portato dal gruppo	» 48
5.1.	L'allunaggio	» 48

5.2. Il deserto	pag. 51
6. Percezione individuale e percezione di gruppo	» 53
6.1. Consapevolezza degli effetti della prima impressione	» 54
2. Individuazione degli elementi da monitorare in un gruppo	» 57
1. Multi stage picking up	» 57
2. Le diverse percezioni	» 60
2.1. È la mia percezione, non la tua	» 60
3. Livello di collaboratività nel gruppo, capacità di organizzarsi e clima	» 61
3.1. Danza delle sedie	» 61
3.2. Ancora sedie	» 62
3.3. Il telone	» 63
3.4. Alla maniera di Peter Brook	» 64
3.5. Un disegno in gruppo	» 65
3.6. Ricompongo i pezzi	» 66
3.7. Il tangram	» 68
3.8. Il puzzle	» 69
3.9. I numeri	» 70
3.10. Il Paese alpino di Caminata	» 73
4. Propensione al compito o alla relazione	» 75
4.1. Il disegno collettivo	» 75
5. Percezione del tempo	» 76
5.1. Il mio minuto	» 76
5.2. Mi sembrava così importante	» 77
6. Il sentire del gruppo	» 79
6.1. Giulietta e Romeo	» 79
7. logiche di negoziazione interne al gruppo	» 82
7.1. Le arance Ugly	» 82
7.2. La pianta rara	» 87
7.3. I candidati	» 89
7.4. Compravendita industriale	» 92
8. Le modalità di scelta	» 94
8.1. Il naufragio	» 94

9. Le modalità di comunicazione	pag. 96
9.1. Connessioni	» 96
9.2. Le famiglie	» 102
3. Griglie di osservazione per i processi di gruppo	» 105
1. La comunicazione all'interno del gruppo	» 105
2. I processi di leadership e decisionali all'interno del gruppo	» 105
3. L'organizzazione del lavoro all'interno del gruppo	» 106
Bibliografia	» 107

La forza della melagrana: istruzioni per l'uso

La melagrana è un frutto formato da grani polposi, ricchi di succo, disaggregabili in tante unità, ma strettamente connessi. I grani sono contenuti in una buccia coriacea e non commestibile, che protegge e dà forma al frutto.

È importante scegliere con cura il momento per cogliere le melagrane perché una volta spiccate dal ramo non continuano la loro maturazione.

I grani possono essere consumati in vari modi, crudi e in diverse preparazioni culinarie, ma è anche possibile piluccarli uno alla volta. In questo caso sarà comunque possibile scorgere il sapore, ma è la quantità che permette di apprezzarlo più compiutamente.

La melagrana, da sempre simbolo di fertilità e di coesione, ci sembra un'efficace metafora del gruppo e delle sue caratteristiche: la buccia, che evoca il contenitore organizzativo in cui il gruppo si sviluppa, l'attenzione alle fasi di vita del gruppo, in modo che le attività prodotte non siano forzate e anticipate, ma proposte al momento giusto, l'equilibrio delicato tra caratteristiche personali e caratteristiche collettive.

Prologo

“Andar per gruppi” è un viaggio emozionante e interessantissimo.

Chi opera nell’ambito della formazione, specialmente nel ruolo di conduttore (ma anche di tutor, docente o altro) svolge un lavoro, scientifico e professionale insieme, che riconosce nel gruppo il principale oggetto e metodo di intervento. Lavora come freelance, come società di consulenza, come responsabile di un qualche progetto inerente le risorse umane in ambito organizzativo, il che rende tale ruolo differente in funzione dei diversi contesti, del grado di autonomia, della remunerazione, dei contenuti, degli interlocutori con cui è in relazione: ma in tutti i casi la dimensione “gruppo” è presente e rilevante.

Il senso di questo lavoro è determinato da quello che è il fine della formazione, la sua funzione primaria, il che rende la questione complessa specialmente in ambito aziendale: basti qui accennare alla tensione che sussiste tra i due diversi fini – complementari e/o conflittuali tra loro – costituiti dallo sviluppo della persona piuttosto che dallo sviluppo organizzativo, e ai conseguenti modi di intendere, progettare, erogare e valutare le attività formative. Si tratta comunque di un lavoro che promuove la costruzione di nuova conoscenza, la consapevolezza, lo sviluppo delle competenze, la qualità della vita personale e sociale, il desiderio di sperimentare modi migliori di pensare e di agire nei diversi contesti.

Multimedialità, gruppi virtuali, e-learning e quant’altro innovano

sempre più l'ambito della formazione implementando i processi di apprendimento, e anche l'efficacia delle nuove tecnologie più o meno interattive poggia su sistemi relazionali, si fonda su dimensioni interpersonali e gruppalì.

Questo volume di Carlo Bisio e Renata Borgato fornisce alcuni riferimenti concettuali e metodologici inerenti il gruppo e le sue dinamiche, e in particolare presenta in modo chiaro e sintetico una vasta gamma di esercitazioni e tecniche: modalità operativamente utili, delle quali il conduttore può avvalersi esercitando la propria discrezionalità per conseguire obiettivi specifici in setting di formazione.

È quindi un contributo che risponde a un'esigenza diffusa, specialmente tra i formatori junior che vogliono arricchire la banca degli strumenti metodologici di cui disporre, tra cui poter scegliere per ottimizzare il proprio intervento. E anche tra i formatori senior (e tra quelli più anziani, cosiddetti *silver workers*) c'è chi ha interesse a integrare e rinnovare la strumentazione che custodisce nella propria cassetta degli attrezzi.

Si tratta dunque di uno stimolante trasferimento di know-how per il lavoro d'aula, che testimonia come sia evoluto in questi anni l'insieme dei dispositivi metodologici, dei giochi analogici e delle esercitazioni che caratterizzano il setting della formazione. Specialmente di quella intesa e praticata secondo un approccio psico-sociale: un setting specifico che è opportuno distinguere da altri setting, contigui ma differenti, quali quelli più propriamente didattico, clinico e ludico.

A questo proposito, forse conviene segnalare un problema che riguarda le diverse modalità secondo cui possono essere intese e praticate le tecniche qui riportate. Il loro significato, la loro efficacia, l'opportunità o meno del loro utilizzo, varia molto in funzione dell'approccio che il conduttore adotta coerentemente con le proprie competenze, con il contesto e con gli obiettivi del lavoro in oggetto.

L'approccio "psico-sociale" si avvale di una prospettiva prevalentemente psicologica, attenta alla soggettività, agli aspetti affettivi e relazionali dei fenomeni gruppalì. Intende l'apprendimento come consapevolezza, come possibilità di ripensare e cambiare il rapporto fra sé e il proprio ruolo, i modi di interagire con gli altri e con l'organizzazione. Persegue il benessere, l'empowerment e la performance, avvalendosi di più modelli concettuali, di matrice psicodinamica piuttosto che sistemica. Secondo tale approccio, i metodi attivi servono per accelerare i processi di gruppo, per far accadere "qui e ora" fenomeni su cui riflettere, anche con riferimento al "là e allora", ma non servono propriamente per insegnare, né per analizzare dinamiche psichiche profonde, né per passare il tempo in modo gradevole

(anche se può accadere che qualcuno acquisisca nuova conoscenza, o che elabori un suo problema, o che si diverta).

Quando invece prevale un approccio “didattico”, secondo una prospettiva pedagogica più attenta agli aspetti cognitivi e comportamentali, l’apprendimento viene inteso come acquisizione di qualcosa di opportuno e di vero, comunque già noto a chi insegna (la funzione di docenza tende a prevalere su quella di conduzione) come se dovesse essere trasmesso un modo di pensare e di comportarsi prestabilito, migliore di quello vigente. E in questo senso i metodi attivi assumono un valore argomentativo, dimostrativo, persuasivo o educativo: conducono a una conclusione che il coinvolgimento dei partecipanti nell’esercitazione rende più condivisa e univoca. E, nell’attuale periodo storico, molti fattori inducono ad adottare un tale approccio (tendenzialmente direttivo e omologante) anche nell’ambito della formazione aziendale.

Può essere denominato “clinico” l’approccio secondo cui i metodi attivi favoriscono l’emersione di materiale inerente ai vissuti, le emozioni o i problemi (personali, relazionali, lavorativi) dei partecipanti. Il che costituisce una buona occasione per l’analisi, l’interpretazione e l’elaborazione di dinamiche psichiche anche profonde e non consapevoli espresse dai membri del gruppo. Quando il setting è di formazione, e non propriamente terapeutico, tale approccio pone una serie di problemi che rendono discutibile la sua opportunità: possono manifestarsi resistenze e disagi dei quali è fuori luogo prendersi “cura” seduta stante. Ciò induce piuttosto a gestire il debriefing coerentemente con gli obiettivi, mantenendosi entro i vincoli posti dall’effettiva possibilità e dalle intenzioni della committenza e dei partecipanti.

Un quarto approccio è quello più “ludico”: la formazione come entertainment. Se lo scopo è quello di alleggerire, evadere o intrattenere, alcuni giochi (analogici o meno) possono fornire soluzioni creative e divertenti. Un modo di procedere conviviale e lieto può ben essere funzionale anche al processo di apprendimento e alla costruzione di conoscenza, ma il problema si pone quando questo approccio pervade il lavoro del gruppo, esonerando il conduttore e i partecipanti da un maggiore impegno nell’osservazione e nella riflessione che pure il gioco consente. I metodi attivi, così intesi, possono servire al processo di accomunamento e di team building, o come intervallo tra momenti cognitivamente ed emotivamente più faticosi nel processo di formazione. Possono anche indurre un apprendimento più o meno consapevole, ma il ruolo di giullare o di animatore è altro rispetto a quello di formatore.

Convien quindi che l’utilizzo delle esercitazioni delineate in questo

volume sia accompagnato dalla consapevolezza di quale approccio si intende adottare e dall'intenzione di renderlo – per quanto possibile – congruente con i diversi fattori che caratterizzano la contingente situazione: gli obiettivi specifici, i vincoli (di tempo, di spazio e di lay-out), le risorse anche materiali di cui si può disporre, il clima che anima il gruppo con il quale si lavora, il numero dei partecipanti e le singole persone con cui si ha a che fare (il loro ruolo, le loro aspettative, i loro valori e le loro intenzioni). E, più in generale, conviene tener presente la cultura organizzativa del contesto entro cui si opera.

Agli inizi della mia vita lavorativa ho cominciato a utilizzare i metodi attivi in gruppi di formazione nel corso degli anni Settanta: un altro mondo rispetto a oggi, più travagliato da ideologie e conflittualità diffusa, più diffidente verso l'utilizzo del know-how psicologico nelle organizzazioni e nel sociale. Anche durante gli anni Ottanta si trattava di metodi alquanto dissonanti rispetto alle prassi vigenti, basate sostanzialmente su lezioni/discussioni e metodo dei casi: allora occorreva anche un certo coraggio per proporre a persone serie, adulte e anche un po' sospettose, quelli che sarcasticamente venivano chiamati "giochini". Ora – a trent'anni di distanza, in periodo cosiddetto postmoderno – basta avere adeguate competenze professionali e relazionali, e un po' di self-efficacy: ci muoviamo in un ambito consolidato, già noto ai committenti, ai colleghi e ai partecipanti. A riprova di ciò, cercando su google (solo in italiano) le pagine relative a "metodi attivi gruppi formazione" compaiono oltre 300.000 risultati e, restringendo la ricerca alle parole "gruppo formazione adulti giochi analogici", i risultati sono comunque 12.000.

Chi intende affinare la propria competenza sulle tecniche di gruppo può avvalersi di una letteratura di riferimento sempre più vasta e qualificata: è possibile studiare, capire, provare e riprovare, inventare varianti e realizzare soluzioni nuove.

Una prima rassegna dei metodi nei gruppi di formazione era delineata nel volume "Professione Formazione" prodotto dall'AIF nel lontano 1988 (da allora ha avuto 13 successive edizioni) e una più puntuale tassonomia dei metodi attivi compare nel volume "La formazione psico-sociale" curato da Francesco Avallone (1989). Successivamente, diversi sono i libri e gli articoli che elaborano questo tema, o che più operativamente presentano singoli dispositivi metodologici già messi a punto e collaudati, prodotti per lo più da psicologi e/o formatori che hanno avuto in Enzo Spaltro un maestro, o comunque un punto di riferimento culturale e operativo sul tema del gruppo e delle sue dinamiche.

Tra le pubblicazioni, sono da segnalare i diversi lavori di Carlo Bisio, a

partire dal volume *Costruzione della realtà e formazione. Prospettiva psicosociale e sistemica nei processi di apprendimento* (1998) e, più recentemente, gli oltre dieci contributi “frutto” del lavoro di Renata Borgato.

Quest’ultimo lavoro di Carlo Bisio e Renata Borgato segna una nuova tappa di questo percorso: un punto di arrivo – sul quale sostare con una lettura intelligente e stimolante – e insieme un punto di partenza per generare ulteriori idee, per sperimentare con i gruppi tecniche di formazione inaudite, cioè mai udite prima. Sarà apprezzato da quelle persone che, percorrendo una strada nel bosco e giunte di fronte a un bivio, scelgono di proseguire per il sentiero meno battuto.

Parte I

Introduzione al gruppo e alle sue dinamiche

Che cos'è un gruppo

Le occasioni di comunicazione e di influenza reciproca fra persone sul lavoro sono innumerevoli, anzi si può ritenere un'eccezione il fatto che una persona al lavoro sia sola e isolata dagli altri. Questa semplice constatazione indica l'importanza del gruppo e della sua comprensione per il funzionamento, operativo e sociale, di un'organizzazione.

1. Il “piccolo gruppo”

Non sempre stare assieme ad altri significa essere in gruppo. Ci si riferisce nel seguito al “gruppo” – o meglio al “piccolo gruppo” – come a una situazione in cui un numero di persone è relativamente ristretto; il numero minimo di componenti di un gruppo è spesso definito pari a due persone; per il numero massimo è impossibile dare una quantità esatta; solitamente si ritiene che fino a quando i componenti del gruppo hanno la possibilità di una reciproca e diretta possibilità di comunicazione – per esempio la possibilità di vedersi direttamente e interagire in modo verbale e non verbale – si tratti di un “piccolo gruppo”; ciò avviene con un numero di persone variabile in ragione delle condizioni, a ogni modo questo tipo di funzionamento del gruppo tende a venir meno quando il numero di membri è maggiore di sedici/diciotto.

Quando viene meno la possibilità di comunicazione diretta fra tutti i membri – a esempio quando si incontra un gruppo di quaranta persone – si parla di un gruppo allargato. In condizioni ancora diverse – per esempio tutte le persone all’interno di un supermercato, se numerose – si parla di una folla.

Queste differenze sono importanti sul piano operativo: gestire un piccolo gruppo durante una riunione non è la stessa cosa che gestire un gruppo allargato durante un incontro di informazione, o gestire una folla per l’evacuazione di un edificio.

L’interesse di questo libro è limitato alle condizioni di “piccolo gruppo”; parlando di situazioni organizzative, si può dire che le più frequenti sono quelle della riunione, della formazione, del gruppo di colleghi in un ufficio.

Perché si parli di un piccolo gruppo non è sufficiente che il numero di componenti sia limitato; occorre descrivere in che modo un gruppo si distingue per esempio da alcune persone che sono vicine nel tempo e nello spazio ma non si conoscono, come per esempio alcuni passeggeri in attesa di un’autobus.

Normalmente in un gruppo le persone hanno la percezione di un’appartenenza al gruppo stesso, distinguendo chi appartiene al gruppo da chi non vi appartiene.

Inoltre hanno la percezione di un obiettivo comune, per esempio vincere una partita, concludere un affare, diminuire gli incidenti in uno stabilimento, divertirsi per una sera. Qualcuno ha parlato più in generale di un’interdipendenza, costituita o da un destino comune o da un compito comune, o da entrambe queste cose.

Si può dire ai fini di quanto segue, che un piccolo gruppo corrisponde a un insieme di persone che hanno la possibilità di comunicare direttamente l’uno con tutti gli altri, percependo un’appartenenza al gruppo e uno o più obiettivi condivisi.

I principali fenomeni in un piccolo gruppo

Un gruppo è assimilabile per un organismo, ha un proprio funzionamento che è qualcosa di diverso e di indipendente dal modo di funzionare dei membri che lo compongono; è come un composto chimico complesso, le cui proprietà dipendono da quelle dei singoli atomi che lo compongono, ma soprattutto dalla loro specifica combinazione, che produce dei comportamenti molto diversi da quelli dei singoli atomi. Dal momento che si tratta di una cosa molto complessa e in cambiamento continuo, le cose che accadono nel gruppo sono state chiamate dinamiche; osservare le dinamiche del gruppo significa in sostanza rilevare che cosa accade nel gruppo. Per poter osservare e gestire con una buona consapevolezza è però opportuno conoscere quelle che sono le principali dinamiche di un piccolo gruppo.

Nel seguito vengono elencati e brevemente commentati i principali fenomeni che è possibile incontrare in un gruppo.

1. Le dinamiche del piccolo gruppo

1.1. L'identità sociale, la socializzazione

Dall'appartenenza a un gruppo discendono importanti fenomeni a livello del singolo individuo.

Ogni persona ha un'immagine di sé; questa immagine di sé deriva a ciascuno in gran parte dal fatto di appartenere a gruppi; la parte della propria immagine di sé che deriva dall'appartenenza a un mondo di relazioni e di gruppi viene definita identità sociale. L'appartenenza ai gruppi è quindi una fonte di identità sociale, e ha una grande importanza nell'immagine di sé complessiva.

L'appartenenza a un gruppo non è una cosa che si acquisisce in un attimo, ma richiede un periodo di adattamento nel modo di pensare e di fare; questo fenomeno per il quale si acquisisce appartenenza, talvolta con riti di iniziazione, talvolta invece con il semplice stare nel gruppo, si dice socializzazione.

1.2. Compito e relazione

Si usa fare una distinzione fra gli aspetti della vita del gruppo che sono orientati al raggiungimento degli scopi del gruppo e quelli che riguardano invece le reciproche relazioni fra i membri.

È stato dimostrato che questi due aspetti sono molto collegati fra di loro, ma risulta utile mantenere questa distinzione per meglio comprendere le dinamiche del gruppo.

Sull'analisi dei processi di interazione attraverso questa distinzione si dirà più avanti.

1.3. Le norme del gruppo

Ogni gruppo si comporta in un modo abbastanza singolare e diverso dagli altri, grazie a un sistema di norme. Una norma definisce un insieme di comportamenti che sono accettabili e altri che invece non sono accettabili da parte dei membri del gruppo.

Ogni norma definisce quindi un sistema di valori – comportamenti positivi rispetto a un valore – ed è quindi rivelatrice di una specifica cultura del gruppo.

Vi sono norme formali e altre informali, o addirittura implicite; tutti i sistemi di norme sono dinamici, ciò significa che le norme possono cambiare in un gruppo.

Esse hanno una funzione importante poiché orientano l'individuo, sono delle strutture di riferimento per i propri comportamenti; contribuiscono inoltre a una funzione di regolazione del gruppo, coordinando le attività dei membri e rendendo i comportamenti più prevedibili.

1.4. Ruoli e status

Può capitare che a persone specifiche siano associate aspettative particolari: questo definisce il tema dei ruoli nel gruppo, che comportano una differenziazione fra i membri del gruppo. Anche i ruoli, come le norme, hanno fra le altre funzioni quella di rendere il comportamento più prevedibile e l'ambiente meno sconosciuto, e di contribuire al coordinamento all'interno del gruppo; come le norme, possono essere formalmente stabiliti oppure essere informali.

Non sempre la suddivisione in ruoli mantiene a tutti i membri lo stesso livello di potere, influenza e controllo sugli altri; questo definisce una distinzione di status. Una gerarchia di status è molto collegata alla divisione in ruoli. La differenza di status può derivare dalla competenza di un soggetto, dalla disponibilità di risorse o da altre caratteristiche.

È possibile che nello stesso gruppo convivano ruoli e gerarchie formalizzati a fianco ad altri che sono invece informali.

1.5. La leadership

Nella struttura di status che contraddistingue un gruppo a un momento dato, si evidenziano una o più persone cui è associato uno status più elevato: questo definisce il fenomeno della leadership. La leadership è un processo che si svolge nel gruppo, e consiste nel fatto che l'influenza sociale – cioè l'influenza reciproca che in un gruppo i membri hanno gli uni sugli altri – non è equamente distribuita; di conseguenza alcune persone hanno la possibilità di influire sugli altri più di quanto questi ultimi abbiano influenza su di loro.

Oggi la leadership viene considerata un fenomeno che non è determinato dalla personalità di un leader, ma da un complesso intreccio fra le diverse personalità presenti e, soprattutto, il contesto in cui il gruppo si trova, il compito che sta affrontando, e altri fattori ancora; questa complessità porta a fare in modo che la leadership non sia una costante in un gruppo ma sia, come sopra accennato, un processo che si svolge, che cambia.

Esiste una leadership formalizzata – come quella di un Caporeparto – e una leadership informale, semplicemente riconosciuta dal gruppo per una diversa competenza o per altre caratteristiche di una persona.

Per una buona comprensione del funzionamento di un gruppo, si tenga presente che, dal momento che i livelli di interazione del gruppo sono diversi – compito e relazione, come sopra descritto – anche i fenomeni di in-

fluenza e di leadership sono su diversi livelli: esiste una leadership che influenza il modo in cui il gruppo si orienta verso un obiettivo – leadership del compito – e una leadership che influenza le emozioni e gli stati d'animo – leadership socio-emozionale –; esse sono compresenti, possono risiedere nella stessa persona o in persone diverse.

1.6. Le reti di comunicazione

Ogni volta che un messaggio interpersonale viene inviato all'interno di un gruppo, questo può essere rivolto da una persona a un'altra o a un insieme di persone; se si immagina che ogni messaggio sia come una specie di linea che congiunge chi invia e chi riceve, l'insieme dei messaggi scambiati in un lasso di tempo porta al disegno di una rete.

La forma prevalente di questa rete è importante per capire alcune caratteristiche strutturali del gruppo; può capitare per esempio che la rete sia molto focalizzata attorno a una persona, cioè che una sola persona sia il prevalente polo che invia e riceve messaggi dal resto del gruppo – è quanto capita in una riunione informativa in cui una sola persona invia i messaggi principali e alla quale vengono fatte le domande –; oppure può capitare che la rete sia molto diffusa fra tutti i membri – è quanto accade spesso nei piccolissimi gruppi di problem solving –, oppure ancora che vi siano disegni di rete che evidenziano l'esistenza di sottogruppi o di coppie particolarmente collegate fra loro.

1.7. Il livello di coesione

È importante notare che i gruppi sono caratterizzati da un certo livello di coesione; la coesione si traduce operativamente in molti modi: da un forte senso di appartenenza a un buon coordinamento operativo; bassi livelli di coesione lasciano spazio alla comparsa di sottogruppi competitivi, o all'isolamento di alcuni membri del gruppo.

2. Gruppi ad alta prestazione

Vi sono alcune dinamiche e alcuni principi che si riscontrano in modo particolare nei gruppi le cui prestazioni sono molto buone.

2.1. Principi di team work

Si possono sintetizzare nei seguenti alcuni principi di team work importanti per la prestazione:

- il team work implica che i membri del gruppo forniscano feedback agli altri e accettino feedback dagli altri;
- in un team ben funzionante, i membri sono pronti ad aiutare quelli che sono in difficoltà, e questi ultimi accettano l'aiuto senza sentirsi sminuiti;
- in un buon team work le persone vedono collettivamente se stessi come un gruppo il cui successo dipende dalla loro interazione;
- il team work significa in gran parte coltivare e aumentare l'interdipendenza fra i membri del gruppo;
- la leadership fa la differenza per quanto riguarda le prestazioni del gruppo.

2.2. Processi interpersonali nei gruppi ad alta prestazione

Nei gruppi ad alta prestazione si riscontrano spesso alcuni fenomeni riguardanti le relazioni interpersonali. Essi sono:

- una comunicazione regolare, continua, franca;
- la capacità di avere dei conflitti produttivi e di risolverli, e di avere meno conflitti dovuti alla competitività nel gruppo;
- un buon livello di coesione fra i membri, che facilita la comunicazione e la risoluzione dei problemi; a fianco però alla capacità di evitare l'eccesso di coesione – che è a scapito della pluralità dei punti di vista;
- un buon livello di fiducia reciproca, cioè la credenza che anche se non si può controllare il comportamento di un'altra persona, questa si comporterà in modo tale da fornire un beneficio; la fiducia matura in un gruppo più lentamente degli altri fenomeni descritti; un alto livello di fiducia rende il gruppo più performante.

Guida alla lettura del gruppo

Nel capitolo precedente sono state brevemente presentate le principali dinamiche che possono riscontrarsi in un piccolo gruppo.

Si vedrà in queste pagine in che modo questi fenomeni possano essere osservati e capiti, al fine di utilizzarli per migliorare le prestazioni.

1. Osservare il piccolo gruppo

Conoscere ciò che in un gruppo accade, cosa le persone pensano, sentono e fanno, può essere fatto in diversi modi. Nel seguito ci si limita a considerare il metodo dell'osservazione, trattandosi del metodo che è più facilmente a disposizione di un manager nel proprio lavoro di leader o di membro di un gruppo. Altri metodi come per esempio il questionario o l'analisi dei reticoli sono più avanzati, ma richiedono competenze più approfondite.

Osservare un gruppo è un'azione allo stesso tempo molto semplice e molto complessa.

È semplice in quanto quotidiana e naturale; ciascuno ha imparato nella propria esperienza a capire che cosa avviene in un gruppo, sulla base delle proprie personali chiavi di lettura; in questo modo si capisce che cosa avviene in un gruppo di lavoro o di amici o in famiglia.

È invece molto complesso aggiungere a una lettura fatta in base al senso comune, una osservazione e una comprensione più approfondite, più sistematiche, meno influenzate dalle proprie personali chiavi di lettura.

Come ogni osservazione, per quanto si basi su evidenze, non può essere oggettiva ma necessita di una serie di scelte. Nel seguito ci si occuperà di definire alcune di queste scelte, rendendo in questo modo più consapevole il discorso sull'osservazione del gruppo.

Le distinzioni e le scelte si articoleranno sulla base di questi interrogativi:

- che cosa osservare, quali cose interessano;
- come osservare, con quali segnali;
- in base a quale approccio osservare.

2. Che cosa osservare

I fenomeni descritti nella parte introduttiva sono altrettanti oggetti di possibile osservazione. È possibile focalizzare l'osservazione di una riunione sugli aspetti relativi al potere e alla leadership; oppure l'interesse di chi gestisce un gruppo di formazione può essere sugli aspetti cognitivi legati all'attenzione, oppure all'individuazione di sottogruppi per capirne i comportamenti di cooperazione o competizione.

Nel seguito una semplice suddivisione fra tre categorie di oggetti di interesse:

- aspetti cognitivi;
- aspetti emotivi/affettivi/relazionali;
- aspetti operativi.

2.1. Aspetti cognitivi

Gli aspetti cognitivi nella lettura delle dinamiche di gruppo sono collegabili alla risoluzione di problemi, alla presa di decisione, all'apprendimento. La domanda che potrebbe riassumere questo tipo di interesse è "Cosa si pensa e si sa nel gruppo? In che modo il gruppo nel suo insieme influisce sui pensieri e le conoscenze di ciascun singolo?".

Alcune distinzioni più precise che si possono fare per meglio comprendere questi fenomeni sono le seguenti.

- In che modo vengono individuati i problemi nel gruppo? Che cosa viene "etichettato" come problema?

- Dove va l'attenzione del gruppo? A che cosa il gruppo pone rilevanza?
- In che modo il gruppo discute sugli aspetti logico-razionali di interesse?
- Come vengono ricercate e valutate le informazioni?
- Qual è il grado di uniformità o eterogeneità delle conoscenze, delle credenze e delle informazioni?
- In che modo e in che misura il gruppo apprende delle nuove conoscenze o prassi?
- Quali sono i modi in cui i problemi vengono risolti e le decisioni prese?
- Quali sono le conoscenze o competenze presenti? Quanto sono diffuse?

Occorre dire, per comprendere meglio i fenomeni, che questi elementi cognitivi sono molto influenzati dalla motivazione a occuparsi del problema, dalla rete di comunicazione del gruppo, dal tipo di attività, dalla stanchezza, e da altro ancora.

2.2. Aspetti emotivi/affettivi/relazionali

Gli aspetti emotivi riguardano l'esperienza delle emozioni e la loro espressione; cioè quali emozioni vengono provate dai membri del gruppo e in che modo essi le esprimono. Questa categoria di fenomeni rimanda all'interrogativo "Come ci si sente nel gruppo? In che modo il gruppo nel suo insieme influisce sulle emozioni di ciascun singolo e sulle relazioni fra i membri?".

Ecco nel seguito alcune delle principali distinzioni che possono essere riscontrate.

- Quali sono le manifestazioni di emozione che nel gruppo vengono manifestate, sia in modo verbale che in modo non verbale?
- Quanto sono diffuse e omogenee fra i membri?
- In che modo le persone manifestano vicinanza, simpatia, accettazione, al contrario, freddezza, antipatia, rifiuto?
- Quanto sono "accese" o "sopite" le manifestazioni di emozione e di affetto?
- Con quale velocità cambiano gli stati d'animo e le emozioni che vengono manifestate?
- Quali sono le gerarchie – spontanee o formali – e il loro impatto sulle relazioni e le emozioni? Quali sono i ruoli nell'influenza degli stati d'animo – ovvero c'è qualcuno che influenza le emozioni? O più di uno? In modo univoco o in modo divergente?

- Nel gruppo prevale la cooperazione o la competizione?
- Che tipo di conflitti si riscontrano? In che modo sono gestiti?
Per meglio comprendere questi aspetti, si tenga conto che la rete di affetti cambia con i diversi momenti della vita del gruppo; molto dipende:
 - dalla fase di vita del gruppo (È un gruppo consolidato? È un gruppo che si incontra per la prima volta?);
 - dal compito che il gruppo sta affrontando;
 - dalla sua importanza;
 - dal modo in cui viene percepito, dai rapporti con gli altri gruppi ecc.

2.3. Aspetti operativi

Gli aspetti operativi sono le manifestazioni degli obiettivi del gruppo. Si potrebbe sintetizzare questa categoria di fenomeni nella domanda “Che cosa fa il gruppo? In che modo il gruppo nel suo insieme in fluisce sulle prestazioni di ciascun singolo?”.

Quali fenomeni descrivono questo livello? Ecco alcuni esempi.

- Di che cosa si sta occupando il gruppo?
- Si tratta di un compito consueto o di una cosa nuova?
- Si tratta di un compito impegnativo o semplice?
- In che modo il gruppo si organizza dal punto di vista operativo? Quali sono i ruoli nel “fare”?
- Quali sono le gerarchie – spontanee o formali – e il loro impatto sulle prestazioni dei singoli e del gruppo?
- Qual è il livello di prestazione del gruppo?
- Vi è un buon coordinamento fra i diversi membri oppure si riscontrano difficoltà nel raccordo fra le prestazioni dei singoli?

Anche in questo caso occorre tenere presenti le relazioni tra quello che il gruppo fa e quello che sente o il modo in cui riesce a elaborare le informazioni.

La struttura di ruoli, la qualità del coordinamento e la prestazione possono cambiare nelle diverse fasi del processo di cui il gruppo si sta occupando; e naturalmente possono variare con il tempo e l’accumularsi di esperienza.

3. Come osservare: i segnali del gruppo

Quali sono i segnali con cui il gruppo rivela l’andamento della propria storia, in una parole le proprie “dinamiche”? I segnali sono numerosi e di

tanti tipi, nel seguito se ne parlerà; ma il lettore deve essere messo sull'avviso del fatto che la numerosità di segnali non rende più semplice la lettura di ciò che avviene in un gruppo; piuttosto la rende più complessa, in quanto passare dal segnale al suo significato è sempre un'operazione complessa; semplificarla oltre una certa misura porta a una conoscenza riduttiva e talora distorta del fenomeno osservato.

Il principio che va sempre tenuto presente è che non esiste una possibilità di interpretazione meccanica dei segnali.

Come giusto compromesso fra semplicità e complessità si suggerisce una lettura secondo la quale ogni segnale è riferito in modo incrociato agli aspetti razionali, emotivi e operativi.

Per esempio lo stesso segnale non verbale come uno sguardo fra due persone può rivelare allo stesso tempo un aspetto cognitivo – perché può essere un cenno di assenso a un'informazione che un altro membro ha citato –, un aspetto emotivo – in quanto segno di attenzione e di accettazione di un'altra persona – e operativo – poiché consente al gruppo di procedere oltre nella costruzione di un manufatto dal momento che si è confermato l'assenso di una persona influente nel gruppo a una proposta fatta.

La classificazione che viene qui proposta corrisponde a una comodità di esposizione per chi scrive e ad altrettanta comodità nell'osservazione del gruppo. Le categorie di elementi osservabili corrispondono a:

- comportamenti verbali;
- comportamenti paraverbali;
- comportamenti non verbali.

3.1. Comportamenti verbali

Dal punto di vista di “quello che nel gruppo si dice” possono osservarsi, per esempio, i seguenti comportamenti:

- chi interviene (chi per primo, chi dopo, chi non interviene);
- la natura degli interventi verbali (il contenuto stesso, la coerenza degli interventi fra di loro, gli obiettivi degli interventi: per chiedere, provocare, per apprezzare ecc.);
- la rete delle comunicazioni verbali (molto accentrata, come quando tutti parlano a una stessa persona, oppure molto decentrata, tutti parlano a tutti);
- le sovrapposizioni fra gli interventi.

3.2. Comportamenti paraverbali

I segnali paraverbali sono quelli che passano attraverso la voce, ma che non corrispondono al significato delle parole. Per esempio la velocità di eloquio, il volume della voce ecc.

Questi segnali informano circa il grado di attivazione emotiva e circa gli atteggiamenti dei membri del gruppo.

Da questo punto di vista si può evidenziare per esempio:

- quali sono le caratteristiche dei singoli interventi – velocità di eloquio, volume, tono di voce;
- quanto sono uniformi i diversi interventi dal punto di vista paraverbale – per esempio tutti parlano sottovoce oppure alcuni parlano più forte;
- come cambiano i segnali non verbali – per esempio gli interventi si fanno più concitati da un certo punto della riunione in poi;
- di fronte a quale episodio, fatto o causa apparente si verifica un cambiamento dei segnali paraverbali.

3.3. Comportamenti non verbali

Le categorie di comportamento non verbale sono moltissime.

È possibile sintetizzare alcuni dei principali segnali non verbali come segue.

- La gestualità delle braccia e delle mani:
 - frequenza dei gesti;
 - ampiezza dei gesti;
 - ricorsività di alcuni gesti.
- La postura:
 - posizione della testa;
 - posizione del tronco;
 - posizione degli arti;
 - in piedi/seduto;
 - frequenza dei cambiamenti.
- Mimica facciale:
 - fronte e sopracciglia;
 - bocca e guance.
- Rapporti spaziali tra interlocutori:
 - distanza;
 - movimento;
 - cambiamenti di posizione nello spazio.

- Sguardo:
 - diretto verso l'interlocutore o altrove;
 - fisso o mobile (frequenza di cambiamento).
- Altri segnali fisiologici:
 - lacrime;
 - arrossamenti del volto;
 - tremore;
 - altro.

Al di là dei segnali che ogni singolo partecipante manifesta, è di interesse particolare per l'osservazione del gruppo rilevare quei segnali non verbali che interessano più persone o il gruppo intero.

Solo a titolo di esempio, si guardino i seguenti.

- Quale è la disposizione nello spazio – attorno al tavolo o nella sala – del gruppo intero, di specifici sottogruppi, di singole persone?
- Quale è la direzione degli sguardi del gruppo, di specifici sottogruppi, di alcune persone? Quanto gli sguardi sono mobili o fissi? Quanto sono omogenee o eterogenee le direzioni di sguardo?
- Quali azioni contraddistinguono il comportamento dei partecipanti – per esempio prendono appunti ecc.
- Le posture che il gruppo tiene, o specifici sottogruppi, o persone particolari; lo stesso si può dire per le mimiche che contraddistinguono momenti particolari;
- Vi sono momenti di silenzio particolarmente intenso?
- Vi sono segnali particolari come sospiri, cambiamenti di postura condivisi da più persone ecc.?

Alcune ulteriori attenzioni nell'osservazione del gruppo.

Ecco alcuni ulteriori considerazioni, utili per l'osservazione ma soprattutto per poi attribuire un significato alle cose osservate. È sempre importante cercare di capire se un comportamento è manifestazione di un punto di vista o stato d'animo individuale che si sta proponendo al gruppo, oppure se è manifestazione di quello che un insieme più vasto di persone – sottogruppo o gruppo intero – stanno pensando o provando.

Il numero di persone presenti influenza notevolmente il tipo di fenomeni possibili; ciò che avviene con 3 o 4 persone è più difficile che avvenga con 14 o 15 persone, e viceversa.

Come leggere le dinamiche di leadership? A volte è facilissimo, ed è sufficiente rilevare alcuni interventi verbali chiave nella storia del gruppo, o alcune posture tenute da una persona che poi vengono lentamente assunte da un numero crescente di persone; altre volte è più complesso, la leadership si manifesta con più fatica, o è più diffusa; qualche volta sono le perso-

ne più silenziose o isolate a influenzare molto il gruppo, magari anche senza accorgersene, attraverso segnali non verbali oppure grazie a episodi o dialoghi che sono avvenuti precedentemente alla riunione, che sfuggono quindi alla possibilità di osservazione nel gruppo.

A volte nelle dinamiche di un gruppo sono importantissimi i rapporti con gli altri gruppi, anche se assenti in quel momento; per esempio, di solito un gruppo è più coeso quando si contrappone a un altro gruppo.

4. In base a quale approccio osservare il gruppo

La domanda sarebbe meglio riformulata come segue: che cosa prendere da ogni approccio per meglio osservare il gruppo?

Nella storia dello studio dei gruppi si sono aggiunti via via diversi modi di intendere il gruppo e di osservarlo e studiarlo. Esula dagli obiettivi di questo scritto addentrarsi in profondità in queste distinzioni; è invece opportuno descrivere un paio di approcci che più frequentemente sono utilizzati per l'osservazione e lo studio dei gruppi, al fine di acquisire alcuni strumenti di osservazione e gestione.

4.1. Approccio lewiniano (dinamista)

Se interessa osservare un gruppo attraverso la similitudine di un aggregato di forze e delle loro risultanti, che rendono conto dei comportamenti, allora l'approccio che può aiutare è quello cosiddetto lewiniano.

Kurt Lewin è stato lo psicologo sociale che per primo ha usato il termine dinamiche di gruppo per descrivere ciò che in un gruppo accade. Egli è noto per un approccio che fa riferimento a una metafora fisica per l'analisi dei gruppi. Lewin immagina che il gruppo sia simile a un campo di forze – da qui il termine teoria del campo – dove una lettura dinamica con molte similitudini tratte dalla fisica rende conto delle dinamiche sociali.

I principali assunti dell'approccio lewiniano sono i seguenti:

- il gruppo non si definisce attraverso la semplice contiguità o la semplice somiglianza dei suoi membri, ma come un insieme di soggetti interdipendenti;
- lo studio della dinamica dei gruppi si propone di “riferire l'oggetto alla situazione”, di considerare cioè il comportamento di un gruppo o di un individuo nel suo “campo”; il campo, o “spazio di vita”, comprende la persona o il gruppo e l'ambiente così come viene percepito; soltanto comprenden-

do le forze del campo – che stanno quindi anche attorno all’individuo o al gruppo oggetto di interesse – si comprende il comportamento;

- il gruppo costituisce quindi un organismo e non un’aggregazione di individui; il campo psicologico del gruppo è ciò su cui questa organizzazione si struttura; esso comprende non soltanto i membri del gruppo, ma anche le loro azioni, gli scopi, le regole che condividono, le risorse che hanno ecc.
- nelle varie situazioni che il gruppo affronta si realizza al suo interno un sistema di “tensioni”, positive e negative, basate sui desideri e le paure; il comportamento del gruppo consiste infine quindi in un insieme di azioni che tendono a risolvere queste tensioni, ristabilendo in tal modo un equilibrio più o meno stabile.

Osservare un gruppo in ottica lewiniana significa quindi evidenziare gli elementi del campo e la loro reciproca interdipendenza. Per esempio:

- le tensioni che si manifestano nel gruppo (motivazioni, aspettative, timori ecc.);
- le azioni che si svolgono nel gruppo per risolverle (movimenti, interventi verbali, decisioni prese ecc.);
- i cambiamenti negli equilibri del gruppo.

4.2. L’approccio interazionista

Se interessa cogliere le caratteristiche delle interazioni fra individui e la loro ricorsività o prevalenza nel gruppo, l’approccio più adatto è quello cosiddetto interazionista di Bales.

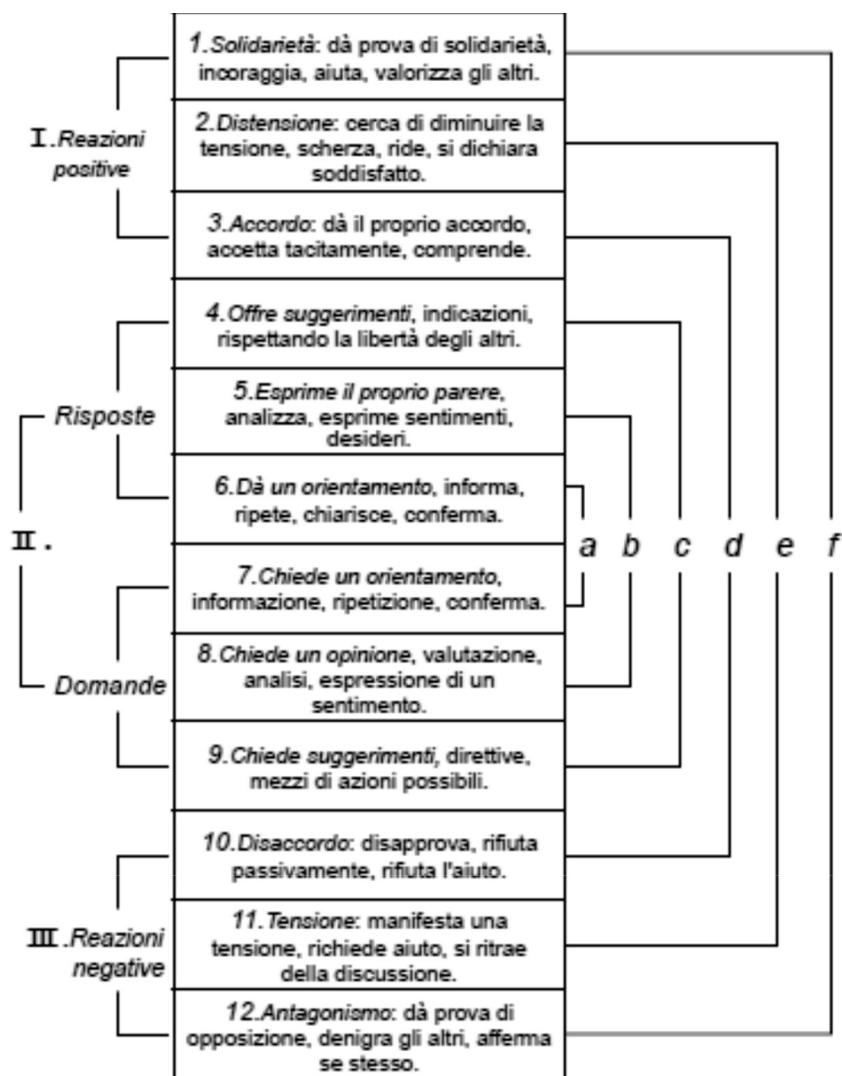
Diversamente dall’approccio dinamista, Bales fonda le sua analisi sui gruppi su un’osservazione sistematica dei dati derivanti dai processi di interazione tra gli individui. Questo approccio indica di analizzare il gruppo tramite un sistema di categorie abbastanza rigido; queste categorie sono state ottenute attraverso l’osservazione diretta dei gruppi. Le categorie di osservazione sono state progressivamente ridotte fino al numero di dodici (cfr. fig. 1).

L’osservazione avviene quindi attraverso il passaggio continuo da una categoria a un’altra, così come vengono a prodursi nel gruppo.

4.3. Le categorie di interazione

Le categorie che si applicano ai processi che avvengono nel corso di discussioni collettive, sono evidenziate nella fig. 1.

Figura 1



a) Problemi di comunicazione

b) Problemi di valutazione

c) Problemi di flusso

d) Problemi di decisione

e) Problemi di tensione

f) Problemi di integrazione

I . _ Zona socio-emotiva positiva

II . _ Zona neutra del compito

III . _ Zona socio-emotiva negativa

Esse sono a due a due corrispondenti a partire dal centro della figura, e si sviluppano attorno a diversi nuclei problematici che il gruppo si trova ad affrontare:

- a. informazione (6, 7);
- b. valutazione (5, 8);
- c. controllo (4, 9);
- d. decisione (3, 10);
- e. tensione (2, 11);
- f. integrazione (1, 12).

Esse descrivono un'area socio-affettiva positiva (1-2-3) e una negativa (10-11-12); un'area socio-operativa che comprende apporti o risposte (4-5-6), e domande o questioni (7-8-9).

Le analisi dei comportamenti non si basano affatto sui contenuti e argomenti degli scambi, ma solo sui tipi di interazione tra le persone.

Si ipotizza che un gruppo che cerchi di risolvere un problema tenda ad attraversare successivamente tali fasi; per esempio un gruppo può tendere verso un processo-tipo di risoluzione, passando da una fase di informazione a una di valutazione, a una di influenza e di ricerca di controllo, per giungere a una fase di decisione; le fasi vengono attraversate grazie a tensioni e risoluzione di eventuali conflitti.

L'equilibrio temporale delle diverse fasi varia considerevolmente in ragione della composizione e della natura dei gruppi; si osserva anche il comparire di "profili di interazione" che mostrano una forte eterogeneità quantitativa e qualitativa fra soggetti. Il loro esame consente di evidenziare concetti più sintetici di quello di interazione; spesso si riscontra che fra i soggetti avviene una differenziazione netta per quanto riguarda la quantità di interazione; all'aumentare delle dimensioni del gruppo si evidenziano maggiori differenziazioni fra soggetti e si rafforza la centralizzazione.

Osservare un gruppo secondo questo approccio significa quindi registrare le interazioni fra i componenti del gruppo, e la loro qualità. Per esempio:

- gli interventi verbali e non verbali nel gruppo;
- da chi partono e a chi sono rivolti gli interventi verbali;
- le diverse categorie di interventi (operativi, affettivi ecc.);
- quali componenti del gruppo assumono certi ruoli in ragione del tipo di interazioni che hanno con gli altri.

Si omettono altri approcci, come quello psicanalitico, che pur essendo molto utili e approfonditi non sono adatti a essere trattati in modo semplificato in questa sede; si ritiene peraltro che gli approcci presentati, per i fini del lettore, siano quanto necessita.