

DINAMICA DI GRUPPO  
(Guido Contessa/ARIPS/1983)

La prima volta che questo termine apparve fu nel 1939, in un articolo di K. Lewin. In questi 45 anni di vita il termine "group dynamics" (dinamica o dinamiche di gruppo) ha assunto almeno tre diversi significati. Il più semplice è quello originale: la dinamica di gruppo è l'insieme dei <sup>psicologici</sup> movimenti individuali e collettivi che si verificano in un gruppo. Un secondo significato è quello dato dallo stesso Lewin dopo oltre un lustro di studi sullo stesso tema: "...la dinamica di gruppo è una branca delle scienze sociali che si è sviluppata per rispondere al bisogno di comprensione esauriente e sistematica della natura del funzionamento di un gruppo. Il suo scopo ultimo è la scoperta di leggi generali circa i determinanti delle varie proprietà dei gruppi." In Italia questa accezione è stata lentamente soppiantata dal termine "psicosociologia", considerata la scienza che studia i piccoli gruppi. Infine col termine "dinamica di gruppo" si intende ancora oggi una pratica, insieme didattica e sociale; una particolare attività, un metodo, una tecnologia di lavoro. Quest'ultimo uso è foriero di equivoci assai diffusi, per cui gli specialisti preferiscono usare termini più precisi come "t-group" o "gruppo autocentrato" oppure ancora "sensibilizzazione alle dinamiche di gruppo". Oggi poi si preferisce usare il termine al plurale (dinamiche di gruppo) per intendere l'insieme complesso dei movimenti psichici che si presentano in un gruppo; mentre Lewin usava spesso il singolare perché la sua attenzione era concentrata sul cambiamento, come dinamica centrale.

È interessante notare ~~che~~ dal punto di vista storico, come mentre nei PAESI anglosassoni le scoperte di Lewin si sono diffuse moltissimo in tutti i settori, compreso quello scolastico, in Italia le scoperte relative ai piccoli gruppi hanno trovato un terreno ricettivo prima nel settore produttivo, poi in quello sociale e solo da pochi anni nella scuola.

La analisi dei fenomeni dinamici che si sviluppano nei piccoli gruppi varia naturalmente in base ai diversi approcci psicologici. L'analisi d'ispirazione lewiniana (o dinamista) si basa sull'idea del gruppo come Gestalt (forma) o "campo", caratterizzato da unità ed interdipendenza delle parti. Questa lettura privilegia le dinamiche del gruppo, considerate diverse dalle dinamiche dei singoli individui che lo compongono. Un secondo grosso filone di analisi è quello di tipo interazionista, il cui capofila si può considerare R.F. Bales: si accentua qui l'osservazione rispetto all'intervento, si focalizzano i processi interattivi e le dinamiche interpersonali in gruppo. Un terzo angolo di visuale è quello ad orientamento psicoanalitico, debitore in particolare a W. Bion ed alla scuola londinese del Tavistock Institute. Caratteristica di questo approccio è l'applicazione degli schemi concettuali psicoanalitici alla realtà di gruppo; in genere esso si accompagna e si mescola ad uno dei due approcci precedenti.

Aldilà degli schemi di lettura, esistono nella prassi, elementi comuni circa lo studio e l'intervento nelle dinamiche di gruppo. Anzitutto ci si riferisce ad un gruppo----- in senso psicologico, cioè connotato da interazioni significative fra i membri, senso di appartenenza e comunanza di obiettivi generali.

Un gruppo siffatto produce dinamiche simili a prescindere dalla qualità dei membri e dalla situazione esterna. Questo è il motivo per cui scoperte fatte in industrie sono verificabili anche nella scuola, e analisi o esperimenti realizzati con bambini sono utili anche per gruppi di adulti.

La dinamica iniziale più evidente è quella relativa ai sistemi di comunicazione. I membri del gruppo interagiscono in ogni caso, verbalmente, non verbalmente o simbolicamente. Questo settore di analisi è stato assai sviluppato sia dai ricercatori della Scuola di Palo Alto (Analisi sistemica) sia dai Transazionalisti (E. Berne); sia ancora dai bioenergetisti e dagli esperti di psicomotricità.

I membri del gruppo aprono le loro comunicazioni e avviano le loro percezioni reciproche. Qui si pongono problemi di stereotipi e dissonanze cognitive (L. Festinger); di apertura e chiusura (J. Luft); di esclusione e inclusione (W. Schutz). Il gruppo si muove lentamente verso la lustrazione di un codice linguistico, parallelo al codice normativo-comportamentale. Quest'ultimo è l'insieme delle regole, dette e non dette, che presiedono al lavoro del gruppo ed al comportamento dei singoli membri.

L'affastellarsi di comunicazioni, avvia un processo di interdipendenza fra ruoli. I ruoli nel gruppo sono come dei concentrati di aspettative, dei "nodi" strutturali caratterizzati da una funzione prevalente, gradita sia al soggetto detentore sia agli altri membri. Data la loro relativa stabilità e minore fluttuazione, i ruoli sono uno degli elementi strutturali, cioè che costituiscono lo "scheletro" del gruppo. La lettura dei ruoli è variegatissima e dipende dal diverso angolo di lettura. La psicoanalisi tende a leggere i ruoli sulla base dello schema familiare e del sistema degli affetti primari (F. Fornari). La psicologia sociale tende a darne una lettura legata alla vita quotidiana, identificando, fra gli altri, il ruolo del "portiere", del mediatore, del seduttore, del monello. Due ruoli molto importanti per la vita e l'identità del gruppo, sono i ruoli del ----- leader e del "capro espiatorio". Quest'ultimo, funge da vittima sacrificale ed espiatorio da "fillo a terra" della aggressività del gruppo.

Ogni gruppo, qualunque sia il motivo del suo esistere, affronta prima o poi la dinamica decisionale. La decisione risulta un momento della verità, ed offre una radiografia precisa dell'identità del gruppo e delle sue dinamiche interne. Decidere implica la messa in gioco delle comunicazioni, dei ruoli, del potere, delle norme; a livelli profondi si agitano fantasmi di morte e di colpa.

La lettura delle dinamiche di gruppo come sequenza di comunicazioni-ruoli-decisioni è una lettura sincretica.

B.W.Tuckman nel 1965 citava già 62 modelli di lettura; nel 1973 W.F.Hill ne conta già 100. A.G.Banet Jr., in un lavoro del 1976, raggruppa le teorie sulle dinamiche di gruppo in tre modelli principali, ciascuno dei quali riferito ad una diversa filosofia: lineare (che considera il gruppo in evoluzione progressiva); elicoidale (che vede il movimento del gruppo verso la profondità del proprio "centro"); ciclico (gruppo che ruota su un asse). Questi tre modelli generali sono descrittivi, ma anche predittivi e orientativi dell'azione.

In genere il modello lineare è diffuso nei gruppi operativi, aziendali, dove il "fare" l'efficienza e il progresso sono considerati valori indiscussi. Tipica lettura del modello lineare è quella proposta da Tuckman, che vede il gruppo muoversi in quattro fasi: forming (formazione, approccio), storming (lotta, scontro), norming (fissazione del codice) performing (attuazione del compito). Altro schema di questa categoria è quello proposto da W.Schutz: inclusione, controllo, intimità.

J.E.Jones, nel 1973, propone una sintesi degli schemi di Tuckman e Blake & Mouton. La sua lettura comprende in parallelo, sia lo sviluppo affettivo che funzionale del gruppo. Dal punto di vista affettivo il gruppo si evolve in 4 fasi: dipendenza, conflitto, coesione, interdipendenza. Ad ognuna di queste fasi ne corrisponde una relativamente alla capacità di eseguire il compito: orientamento, organizzazione, analisi dei dati, soluzione del problema.

Nelle categorie definite elicoidale o ciclica, rientrano i modelli di ispirazione psicanalitica. Il più celebre di questi è quello proposto da W.Bion, che vede il gruppo cadere, mentre svolge il suo normale lavoro, in tre assunti di base (dinamiche) principali: dipendenza, lotta-fuga, accoppiamento. L'attesa messianica, lo scontro regressivo e distruttivo, e l'attesa magica sono le principali categorie di difesa dal compito del gruppo, che è quello di realizzare i propri obiettivi.

La teoria di Bion, pur partendo da premesse assai diverse, mette in luce il concetto di difesa, che già K.Lewin aveva messo al centro del suo lavoro.

Il gruppo è un insieme, una totalità, una sintalità. Come tale mobilità paure di fusione, dalle quali ogni membri ed il gruppo stesso nel suo complesso, si difendono. Il gruppo è anche uno spazio ed uno strumento di cambiamento, e come tale mobilita paure derivanti dal senso di colpa e dall'incertezza: ecco altre ragioni di difesa. Oltre ai famosi "assunti di base" di Bion, possiamo citare fra le più comuni difese: il silenzio, la formazione di sottogruppi, la individuazione di capri espiatori, o di nemici esterni, la iperidealizzazione, gli alibi strutturalista o tecnocratico. Questi, e molti altri, sono modi coi quali i membri di un gruppo o un gruppo nel suo insieme si difendono dalla paura di essere divorati dal "noi" o dalla paura di cambiare. Va sottolineato che le dinamiche di gruppo, come ogni altro fenomeno sociale, mutano anche in coerenza col mutare del quadro storico. Ciò significa che

dinamiche, fenomeni e difese, che prima o subito dopo la 2° Guerra mondiale erano considerati centrali, sono oggi secondarie; mentre nuove dinamiche si sono messe al centro dei gruppi sociali. Recentemente sembra che i movimenti cruciali di un gruppo riguardano essenzialmente le questioni delle "diversità" e del "conflitto". Questi due nodi complementari sembrano essere quelli che più mobilitano difese e che segnano la vita di un gruppo oggi.

La sottolineatura lewiniana circa le difese dal cambiamento appartiene ancora oggi molto importante, in considerazione della ormai accertata importanza del gruppo in ogni azione di mutamento. Più di ogni altra branca delle scienze sociali, gli studi sui piccoli gruppi e le loro dinamiche, hanno prodotto centinaia di metodi, tecniche ed esperienze finalizzate al cambiamento concreto della gran parte delle situazioni sociali. C. Rogers ha dichiarato che il t-group (tecnica inventata da Lewin in conseguenza degli studi sulle dinamiche di gruppo) è l'invenzione più potente delle scienze sociali del ventesimo secolo. A partire dagli anni Sessanta, più che lo studio delle dinamiche di gruppo, si è diffuso lo studio dei modi d'uso dei gruppi e delle loro dinamiche per frenare e facilitare il cambiamento sociale e istituzionale. La prima tecnica inventata nel 1946 è appunto il t-group, il cui nome è la sigla di "seminario di addestramento della sensibilità". Tale tecnica inizialmente si basava su un'idea molto semplice: il gruppo studia se stesso, qui ed ora, con l'aiuto di un "facilitatore". Nessun docente che insegna in modo tradizionale, nessun tema prefissato oltre a "noi, qui, ora". Dal suo apparire ad oggi la formula tecnica ha ovviamente subito numerose evoluzioni, anche se non sempre utili. Il famoso t-group classico ha generato decine di figli: il "basic encounter group" di C. Rogers, il gruppo d'incontro di W. Schutz, il gruppo maratona di Bach, lo psicodramma triadico della A. Schultzenberger e i gruppi di diagnosi di D. Anzieu. Ecco solo alcuni tipi di gruppo e alcuni nomi di inventori. Trattandosi di una tecnica il t-group è stato mescolato con decine di altre tecniche, ed ha dato vita ad un panorama ormai incontrollato.

Fino dagli anni Sessanta inoltre le dinamiche di gruppo sono state applicate a interventi in organizzazioni come l'impresa o la scuola. Tale applicazione ha dato vita a decine di metodi e tecniche di intervento organizzativo, la cui base resta il piccolo gruppo. Fra queste l'OD (organizational development) noto in Italia anche come ----- intervento psicosociale, è la più famosa forse perché è una emanazione diretta del lavoro di Lewin e dei suoi allievi Lippit, Bradford, Bennis.

Dall'area inglese, ispirata a M. Klein e W. Bion, l'uso del gruppo e della chiave psicoanalitica hanno dato vita alla socioanalisi il cui nome più noto è E. Jacques. La Francia, innestando le tecniche di gruppo all'approccio di C. Rogers ed alla filodofia sartriana, ha varato la famosa Analisi Istituzionale (G. Lapassade).

Il passaggio dal lavoro nei piccoli gruppi a quello nelle organizzazioni era già prefigurato dai primi studi sulle dinamiche di gruppo promossi da Lewin ed il

suo gruppo di ricercatori. Fin dall'inizio infatti era stata posta molta attenzione ai rapporti fra gruppi, in particolare per la sensibilità dell'ebreo Lewin, al tema delle minoranze razziali. Dai rapporti fra gruppi etnici diversi, è stato facile il passaggio ai rapporti fra servizi e funzioni diversi delle stesse organizzazioni. Oggi le teorie e le tecniche di gruppo stanno diffondendosi molto, anche in Italia, nello studio e nell'intervento a livello di gruppi territoriali.

Abbiamo già detto che le dinamiche di gruppo sono i movimenti psichici, cioè meno visibili, che si presentano in un insieme di persone. Non si tratta dunque mai da "fare" le dinamiche di gruppo, come spesso si sente dire, ma di mai di renderle oggetto di analisi. Ogni gruppo, per qualsiasi motivo sia riunito, presenta delle dinamiche psicologiche. Questa osservazione ha consentito di usare le conoscenze delle dinamiche di gruppo non solo in gruppi di formazione o di ricerca, appositamente costituiti; ma anche in gruppi operativi, riuniti per motivi e contenuti diversi dalla loro autoriflessione. I gruppi riuniti per riflettere sulle proprie dinamiche vengono oggi definiti "autocentrati". I gruppi riuniti per discutere, decidere, operare sono definiti "eterocentrati". Attualmente esistono però tecniche sofisticate sia di formazione che di consulenza, che agiscono in situazioni miste. Per esempio si possono definire "auto-eterocentrati" i gruppi di supervisione dei casi, i gruppi di simulazione, ed i gruppi nei quali è presente un "consulente dei processi". In questi casi, se pure in modi diversi, il gruppo si occupa di un contenuto estraneo a sé (un bambino difficile, un progetto ipotetico, una decisione concreta), ma anche delle proprie dinamiche, alla misura in cui queste interferiscono nel compito. La consapevolezza e la conoscenza delle dinamiche di gruppo consentono significativi mutamenti almeno a quattro livelli diversi: individuale, di gruppo, di organizzazione e di comunità. Agli individui tale competenza offre la possibilità di mutare i propri atteggiamenti e comportamenti sociali. Ai gruppi consente di migliorare sia l'efficienza che la soddisfazione. Alle organizzazioni facilita il cambiamento dei rapporti interfunzionali interni ed esterni. A livello di comunità permette un aumento della integrazione.

Grande rilevanza hanno le dinamiche di gruppo nella formazione di tutte quelle figure professionali e sociali, il cui lavoro si esprime nell'ambito dei rapporti umani e sociali: operatori della scuola, della sanità, dell'assistenza e della cultura; dirigenti di agenzie educative e sociali; operatori sindacali e leaders di comunità e associazioni. Poiché le dinamiche di gruppo operano a livello sottterraneo in tutti i gruppi, influenzando spesso negativamente il livello evidente dei contenuti, la loro conoscenza sta diffondendosi anche fra i membri di quegli organi-

organismi collegiali che nell'ultimo decennio si sono moltiplicati in tutti i settori della vita nazionale.

Nella scuola italiana in particolare i nuovi orientamenti pedagogici invitano ad un sempre maggiore uso del gruppo come strumento di lavoro per gli insegnanti, e la struttura collegiale dell'istituzione scolastica richiede una crescente sensibilità e capacità al lavoro di gruppo. Queste linee di tendenza pongono le dinamiche di gruppo al centro dei processi di innovazione scolastica e di aggiornamento degli insegnanti e dei dirigenti.

W.R.Bion      "Esperienze nei gruppi" Armando/Roma/1970

E.Spaltro     "Gruppi e cambiamento" Etas Kompass/Milano/1970

K.Lewin       "I conflitti sociali.Saggi di dinamica di gruppo" F.Angeli/Milano/1972

P.R.Hofstätter"Dinamica di gruppo" F.Angeli/Milano/1973

J.Luft         "Introduzione alla dinamica di gruppo"La Nuova Italia/Firenze/1973

J.Maisonneuve"La dinamica di gruppo" Celuc-Irips/Milano/1973

G.Lai          "Gruppi di apprendimento"Boringhieri/Torino/1974

A.Vasquez,F.Oury "L'educazione nel gruppo classe"Dehoniane/Bologna/1975

G.Contessa    "Dinamiche di gruppo e ricerca"La Scuola/Brescia/1979