

DINAMICA DI GRUPPO - Lo studio teorico e la pratica d'intervento sul funzionamento di gruppo, i movimenti psichici al suo interno, e la loro evoluzione attraverso comunicazioni - ruoli - decisioni. (Nuovo dizionario di sociologia, Ed Paoline, Cinisello Balsamo (Mi), 1987)

1. Analisi e tipi di "lettura" del gruppo.

La prima volta che questo termine apparve fu nel 1939, in un articolo di K. Lewin. In questi lunghi 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 movimenti psicologici 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 però 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, 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.

L'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 «campo» o Gestalt (forma, Psicologia della) caratterizzata 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: in esso si accentua 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 psico-analitico, 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.

Al di là 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 nell'industria 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 instaurazione 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 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, i ruoli sono uno degli elementi strutturali, cioè che costituiscono lo «scheletro» del gruppo. La lettura dei ruoli è però variegatissima e dipende dal diverso angolo visuale. 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, ecc. Due ruoli molto importanti per la vita e l'identità del gruppo, sono i ruoli del leader (leadership) e del «capro espiatorio». Quest'ultimo, funge da vittima sacrificale ed espiatoria, da «filo 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 della dinamica di gruppo come sequenza comunicazioni-ruoli-decisioni è una lettura sincrética.

B. W. Tuckman nel 1965 citava già 62 modelli di lettura; nel 1973 W. F. Hill ne contava 100. A. G. Banet jr., in un lavoro del 1976, raggruppa le teorie sulle dinamica 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 relativa alla capacità di eseguire il compito: orientamento, organizzazione, analisi dei dati, soluzione del problema.

Nelle categorie definite elicoidale e ciclica, rientrano i modelli di ispirazione psicoanalitica. 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» 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 esso mobilita paure di fusione, dalle quali ogni membro ed il gruppo stesso nel suo complesso si difendono. Il gruppo è anche uno spazio ed uno strumento di cambiamento, e come tale mobilita anche paure derivanti dal senso di colpa e dall'incertezza: ecco altre ragioni di difesa. Oltre agli 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, l'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 seconda guerra mondiale erano considerati centrali sono oggi secondari; mentre nuove dinamiche si sono messe al centro dei gruppi sociali. Recentemente sembra che i movimenti cruciali di un gruppo riguardino

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.

2. Il "t-group" e altre tecniche. La sottolineatura lewiniana circa le difese dal cambiamento appare 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 '60 più che lo studio delle dinamiche di gruppo, si è diffuso lo studio dei modi d'uso dei gruppi e delle loro dinamiche, per innescare 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 “gruppo 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 R. Bach, lo psicodramma triadico della A. Schutzenberger, i gruppi di diagnosi di D. Anzieu. 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 '60, 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 R. Lippitt, L. Bradford, R. Bennis.

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

Il passaggio dal lavoro nei piccoli gruppi a quello nelle organizzazioni era già prefigurato dai primi studi suUe dinamica 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 consistono in «movimenti psichici», cioè meno visibili, che si presentano in un insieme di persone. Non si tratta dunque mai di «fare» le dinamiche di gruppo, come spesso si sente dire, ma semmai 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, nella misura in cui queste interferiscono sul 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 sotterraneo in tutti i gruppi, influenzando spesso negativamente il livello evidente dei contenuti, la loro conoscenza sta diffondendosi anche fra i membri di quegli 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.

Bibliografia

- 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 dinamiche di gruppo*, F. Angeli, Milano 1972
P. R. Hofstätter, *Dinamiche di gruppo*, ivi 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
E. Spaltro, *Pluralità*, Pàtron, Bologna 1985; AAVV., *T-Group*, Clup, Milano 1988.