

Il gruppo come luogo di formazione della persona

III lezione on-line del corso di Psicologia dei rapporti interpersonali

SSIS veneto, A.A. 2001-2002

Prof. Alberto Zatti

In questa terza lezione parliamo di un campo dei rapporti che, com'è emerso nella lezione precedente, costituisce una via privilegiata verso l'attualizzazione delle potenzialità del singolo. Parliamo del gruppo, e cercheremo in questa lezione di darne un inquadramento.

Definizione di gruppo

“Un gruppo è un insieme (o totalità) dinamico costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno interdipendenti per qualche aspetto”

Questa definizione è stata coniata da Kurt Lewin, psicologo tedesco che negli anni Trenta e Quaranta di quello che ormai si deve dire "il secolo scorso" ha indagato, in un'ottica gestaltista, le cosiddette dinamiche di gruppo.

I parametri del gruppo

Proviamo anche a definire le condizioni che fanno sì che un aggregato di persone possa essere definito un gruppo inteso in senso psicologico.

Ampiezza

L'ampiezza è il primo dei parametri critici. Il limite inferiore perché si possa dire inizi un gruppo è quattro persone. Senza sembrare troppo schematici, vi sono ragioni psicologiche che indicano in un numero di almeno quattro la quantità minima di soggetti per fare gruppo.

Due individui, come abbiamo detto, fanno una coppia e non un gruppo. Ma anche in numero di tre è facile che i rapporti scivolino nell'accoppiamento di due, con la relativa esclusione del terzo. E' in agguato qui la situazione edipica, che si riattiva con facilità ogniqualvolta si è in una terna. Per questo, almeno quattro membri è più facile possano iniziare a fare gruppo, meno facile se sono tre o meno.

Al limite superiore possiamo mettere più di un numero, e le ragioni che li fanno scegliere sono apparentemente solo di tipo quantitativo. Come numero massimo di persone per fare un gruppo si indica un numero di 10 / 12 / 15. Perché questo numero? Perché ad ogni aumento di una persona, il numero di relazioni fra di loro non aumenta di una sola unità ma bensì di un numero di volte quante ne derivano dalla seguente formula: Relazioni = $1/2$ Numero persone X (numero delle persone - 1) [si legge: il numero di relazioni in un gruppo è uguale al numero a metà delle persone presenti moltiplicato per il numero meno uno delle stesse persone].

Se consideriamo il numero di dieci, scopriamo quindi che in quel gruppo vi sono 45 "canali" di rapporto fra le persone. Se solo aumentiamo di due unità questo gruppo, vediamo subito che il numero di relazioni aumenta in maniera più che proporzionale, per la precisione i canali di rapporto passano da 45 a 66 (con un incremento del 46%) e via di questo passo. Quando il numero di persone supera il numero di canali di comunicazione che è possibile gestire ragionevolmente da un essere umano, il grande gruppo sarà spinto a suddividersi in tanti piccoli sottogruppi.

Interazione prolungata

Secondo parametro per definire un gruppo è la possibilità per le persone di interagire per un tempo significativo. Affinchè vi sia gruppo si deve avere la possibilità di passare dalla pura interazione alla relazione. Pertanto, è chiaro che il gruppo e i suoi membri deve cominciare ad avere una sua storia.

Obiettivi condivisi

Un insieme di persone diventa gruppo quando elabora al suo interno, in maniera più o meno consapevole, obiettivi comuni all'intero gruppo. Anche quando gli obiettivi del gruppo dovessero provenire da fuori, come succede nei gruppi di lavoro, in cui l'obiettivo viene per esempio dato dagli uffici superiori, anche in questo caso il gruppo diventa tale se rielabora, facendoli propri, gli obiettivi che provengono da altre parti.

Creazione di norme

Il gruppo produce, oltre agli obiettivi, anche le norme di funzionamento del gruppo stesso e i valori. Anzi, proprio la normazione del gruppo, che può avvenire solo dopo che si è risolta la fase del conflitto, diventa momento qualificante per il gruppo stesso, perchè, con i valori, vanno a formare quella che diventerà la "cultura" del gruppo.

Esistenza di ruoli

Il gruppo, poi, non esiste se non si differenzia al suo interno in ruoli. I ruoli sono le attese che gli altri hanno nei confronti di un membro del gruppo per il fatto che quel membro occupa una determinata posizione. Il ruolo, quindi, è un sistema di attese, sia che si parli di ruoli funzionali, sia che si parli di posizioni di status, o di leadership, i ruoli sono ciò che gli altri si attendono da noi. Da dove derivino queste attese, su cosa si basino, quanto si adeguino alle nostre reali capacità e/o piacere, sono tutte questioni da risolvere proprio nella relazione con il gruppo.

Esistenza di relazioni affettive

Non esiste gruppo se non c'è clima affettivo conseguente. In realtà le relazioni affettive sono proprie dell'essere umano (se non addirittura dell'essere vivente in generale) in tutti i suoi aspetti. E' vero però che proprio nello studio dei gruppi ci si è molto soffermati su quello che è stato denominato il "clima" del gruppo, evidenziando come climi differenti portino a performance ben diverse l'insieme di persone che lo costituisce.

Perché fare gruppo?

Poniamoci anche questa domanda, meno peregrina di quanto si pensi, dal momento in cui nelle nostre società attuali sono molte più le spinte verso l'individualità che quelle verso la gruppaltà.

Il gruppo, come s'è visto, è più, o, meglio sarebbe dire, altro, dalla semplice somma delle singole parti. Ecco che allora il gruppo, quando raggiunge una stabilità psicologica particolare, sviluppa quella che viene chiamata la "mente gruppale", in cui l'insieme delle capacità singolari si potenziano e sono capaci di dare origine a qualcosa che nessun singolo preso di per sé sarebbe stato in grado di realizzare.

Il gruppo, poi, da un punto di vista di identità personale, dà status alle persone. Detto in maniera semplice, lo status è il livello di importanza che le persone sentono di avere nei confronti degli altri. Detto in maniera un po' più difficile, lo status è il diritto che una persona sente di avere sugli altri membri del gruppo per il fatto di occupare una determinata posizione. In questo senso, lo status è l'esatto contrario del ruolo, perché, mentre questo indica la sfera dei doveri che un membro di un gruppo ha nei confronti degli altri, quello, lo status, indica la sfera dei diritti di un membro nei confronti degli altri.

Il gruppo, poi, sostiene da un punto di vista affettivo oltre ché, come s'è visto, da un punto di vista dell'immagine che uno costruisce di sé, altrimenti detta autostima. Come è pensabile sentire il proprio valore se non si è passati attraverso un confronto e, a volte, uno scontro con altre persone portatrici del proprio valore? Di solito, poi, in questi "scambi" di gruppo, i valori delle singole persone si trasfondono vicendevolmente più che entrare in una pura e cieca competizione per la vittoria (sempre che il gruppo sia guidato verso la sua valorizzazione).

Il gruppo dà quindi regole, che in senso più ampio significa imparare quelli che sono i limiti del vivere, e del vivere sociale in particolare. Eppoi, le regole provenienti dal gruppo hanno meno la figura della costrizione e dell'inibizione e più quella dell'incanalamento costruttivo delle forze (in gruppo, se tutti parlano nessuno riesce a

capire nulla, ecco che allora la regola dei turni di parola esce come esigenza regolamentatrice e funzionale per ciascuno, e, cosa sorprendente, ciò viene riconosciuto anche da una classe di bambini di tre quattro anni!).

Insieme alle regole, il gruppo impone anche tabù, il che introduce l'ideologia come dimensione cognitivo-affettiva che si viene a costituire in ogni gruppo. Più il gruppo è chiuso e più i tabù sono prevalenti. Ma più le partecipazioni gruppali sono presenti in ogni membro del gruppo (ormai, ogni uomo o donna ha più di un'appartenenza grupale), e meno la dimensione dell'ideologia è in grado di asservire le menti dei partecipanti a un gruppo.

Gruppi di lavoro - Gruppi di amici

Nella tabella che segue è riportata la differenza fra un gruppo di amici e un gruppo di lavoro utilizzando quattro dei parametri sopra descritti. Potrebbe essere un esercizio interessante provare a fare la differenza fra un gruppo familiare e un gruppo classe (potreste provare a farlo come esercizio di questa unità e spedirlo ai tutor).

PARAMETRO	GRUPPO DI AMICI	GRUPPO DI LAVORO
obiettivi	mantenere il gruppo di per sé	orientato al compito
norme	per lo più informali	formali e informali
ruoli	fluidi	stabiliti dalla istituzione - espressi dal gruppo
relazioni affettive	solidarietà, affetto, ecc	rispetto, stima, antagonismo, invidia, ecc.

Il processo del gruppo

Abbiamo detto qualcosa finora della struttura di un gruppo e delle sue funzioni. Interessante è anche approfondire il processo, ossia la dinamica che un gruppo segue affinché giunga ad essere tale o per mezzo della quale (dinamica) riesce ad affrontare e superare le vicende che incontra sul proprio cammino.

Per quanto concerne le fasi di formazione di un gruppo, possiamo utilizzare un linguaggio inglese che ci dice che le quattro fasi o tappe che un insieme di persone attraversa per diventare un gruppo sono:

1. Forming
2. Storming
3. Norming
4. Performing

La tappa 1 è la formazione, la messa insieme delle unità singole che per qualche ragione, come si diceva nella definizione d'apertura, "hanno qualcosa in comune".

Attenzione però alla fase 2, che segue subito la prima e che già si presenta come la fase più delicata, critica, difficile e impegnativa. Siamo cioè subito di fronte al momento del conflitto (storming = tempesta). Il conflitto è quindi condizione necessaria affinché un aggregato di persone diventi un gruppo. Ma il conflitto, provate a immaginarvelo ciascuno per proprio conto, è anche foriero di paure, di pericolo, di dolore e angoscia. E allora? Allora, al gruppo non si passa se non ci si brucia (e non ci si trasforma, quindi) nel conflitto. Vedremo in un'altra lezione cosa possiamo dire circa questa fase così cruciale e veramente determinante per l'avanzamento del gruppo.

Terza fase, la normazione. Passato lo scontro della tempesta, è possibile che giunga il sereno e che inizi da qui in poi una nuova fase in cui l'ordine prende il sopravvento sul disordine. Attenzione che la fase dello storming non passa una volta per tutte, perché sappiamo tutti quanto sia importante il disordine affinché l'ordine non sia un meccanico ripetersi di sé stesso (e viceversa, ovviamente).

Infine, quarta ed ultima fase, il gruppo è ora maturo per la *performance*, per poter cioè agire e lavorare in gruppo e in quanto gruppo. Come cioè una totalità in cui le relazioni sono più importanti della singola parte, perché sono le relazioni che inscrivono il gruppo nelle leggi della scienza sistemica e non in quelle della fisica meccanica.

Una metafora sul gruppo

Proviamo a tradurre quanto detto finora in un'immagine. La scena si svolge in cucina e il ruolo è quello dello *chef* o, per stare con i piedi più per terra, quello di una persona che deve prepararsi un buon piatto da mangiare.

Per creare un buon gruppo di lavoro occorre seguire i passi che servono per creare un prelibato piatto di cucina. Occorre cioè:

scegliere gli ingredienti: siamo nella fase del *forming*;

amalgamare bene e cuocere, a volte a fuoco lento, altre a fuoco vivace: siamo nella fase dello *storming*;

seguire una ben precisa sequela di introduzione degli ingredienti nel piatto che si sta cucinando: *norming*;

Infine, servire: ovverosia, solo a questo punto: *performing*.

Il gruppo, a differenza del piatto di cucina, presenta molte più difficoltà, giacché il conduttore di un gruppo sarà meno il demiurgo di quell'insieme, come un po' lo è il cuoco nella sua cucina, e più deve in qualche modo entrare anch'esso a far parte del piatto che si sta cucinando (quando partono i conflitti, cioè, anche il conduttore-cuoco si brucerà e si trasformerà nel calore del conflitto).

Ciò non di meno, il lavoro di gruppo è molto simile, per quanto concerne il processo, all'operato di un buon cuoco (sotto quindi a imparare prima a cucinare e poi a fare gli insegnanti di un gruppo classe!).

Detto in termini un po' più tecnici, il momento del *forming* è il momento in cui le persone-elementi, ma anche le loro doti-elementi, cioè ciò che si mette sul tavolo del gruppo da parte delle persone che vi partecipano. E' anche il momento in cui si deve

riconoscere e dare avvio alle dinamiche di dipendenza / interdipendenza / contro dipendenza dei rapporti.

Facendo gruppo, si deve compiere quanto meno un'operazione di apertura di credito, di interscambio con chi sta nel gruppo. Questo si chiama in psicologia: "riconoscimento della dipendenza". Per usare una terminologia che più schematica non si può, definiamo i termini dipendenza, contro dipendenza, interdipendenza nel seguente modo:

Dipendenza

Tutte le volte che il sig. A dice di fare a, il sig. B fa a non perché lo vuole ma perché il sig. A gli ha detto di fare a

Contro dipendenza

Tutte le volte che il sig. A dice di fare a, il sig. B fa tutto l'opposto di a non perché non gli piaceva fare a ma perché il sig. A gli ha detto di fare a

Interdipendenza

Tutte le volte che il sig. A dice al sig. B di fare a, quest'ultimo dice al sig. A di fare b in modo tale che dalle reciproche risposte si ottiene un comune fare ab da parte sia del sig. A che del sig. B

Sulla fase di amalgma e trasformazione degli ingredienti, non ci soffermiamo ora perché la rimandiamo alla prossima lezione.

Il norming del gruppo, che coincide con il riposo, più o meno lungo, della cottura prima che giunga il proprio pieno compimento, corrisponde alla fase in cui gli scambi entro il gruppo permettono ai singoli individui di lasciarsi plasmare dal gruppo stesso.

Infine, come ormai sappiamo, il gruppo è servito: performing, ossia le persone sono chiamate a condividere un risultato che è del gruppo e dei suoi membri in quanto membri del gruppo.

Aspetti di contenuto e di processo

Avviamoci ora alla conclusione di questa lezione lasciando alcune domande che mettono in luce quelli che possono essere quindi distinti come aspetti di contenuto dell'essere gruppo e aspetti di processo del gruppo stesso.

Domande sul contenuto

Il contenuto di un gruppo è l'argomento o compito su cui lavora il gruppo. In un'osservazione di un gruppo, possiamo domandarci allora: che domande o enunciati o suggerimenti sono stati posti relativamente all'oggetto del gruppo? sono stati riassunti gli argomenti trattati? che richieste/offerte di fatti/opinioni/idee/sensazioni ecc., sono state rivolte al fine di ricercare soluzioni alternative? ecc., ecc.

Domande sul processo

Relativamente al processo di un gruppo, alcune delle domande che possono far da guida ad un'osservazione sono per esempio le seguenti.

- ❖ Partecipazione: chi ha partecipato di più/di meno?; mutamenti? quando?; reazione di gruppo alla partecipazione?
- ❖ Stili di influenza: chi ha più ascoltato attentamente? chi ha ignorato? cambiamenti? quando? sono nate rivalità?
 - stile autocratico
 - stile pacifista
 - stile lassista
 - stile partecipativo
- ❖ Procedura di decisione: decisioni imposte? loro effetti? salto di argomento? chi ha incoraggiato? chi ha sostenuto i suggerimenti dei colleghi? che reazione? la maggioranza/minoranza ha imposto la propria decisione alla minoranza/maggioranza? qualcuno ha tentato di indurre una maggiore partecipazione attiva? come sono stati accolti i suggerimenti?
- ❖ Etica del gruppo: chi ha aiutato gli altri a partecipare? chi ha interrotto chi parlava? in che modo è avvenuto lo scambio di idee? come avviene lo scambio di idee? come sono state accolte/rigettate le idee?
- ❖ Atmosfera (clima e “venti”, alte e basse pressioni): chi ha dato l’idea di preferire un’atmosfera amichevole? chi ha tentato di sopprimere i conflitti o le sensazioni

spiacevoli? chi ha dato l'idea di preferire un'atmosfera di disaccordo? qualcuno ha annoiato?

- ❖ Appartenenza: si sono formati sottogruppi? si sostengono o si combattono? c'è stato qualche escluso? come sono stati trattati? in quali circostanze si sono allontanati/avvicinati?
- ❖ Emozioni: rabbia, irritazione, frustrazione, calore, affetto, eccitamento, noia, difesa, competitività, ecc.? sono state espresse/mascherate? da chi? in quali occasioni
- ❖ Norme: sono stati evitati degli argomenti? chi ha rafforzato queste esclusioni? con quale comportamento è stato effettuato? cosa è accaduto quando un membro non è stato d'accordo? si è rilevato l'esistenza di norme che regolano la partecipazione? gli argomenti sono stati limitati a argomenti intellettuali?

Si vede come gli aspetti di processo subissino grandemente quelli di contenuto e ciò non è un caso, perché da un punto di vista psicologico, prevalenti sono i processi del fare gruppo sugli oggetti del gruppo stesso.

Da un punto di vista estensivo, gli oggetti dell'essere gruppo, i suoi contenuti, possono essere molteplici e numerosissimi, mentre dal punto di vista dell'intensione (che è la dimensione che a mio avviso meglio qualifica la psicologia) sono i processi relazionali a costituire argomento e materia di interesse per chi ha a che fare con i gruppi.

Ed è proprio la competenza sui processi che rende un insegnante un buon insegnante (ai contenuti ci pensano i libri di testo, o no?).

DOMANDA

Provate a elencare le caratteristiche specifiche, seguendo i parametri sopra esposti, dei gruppi classe dai gruppi di colleghi (ad esempio, insegnanti).