

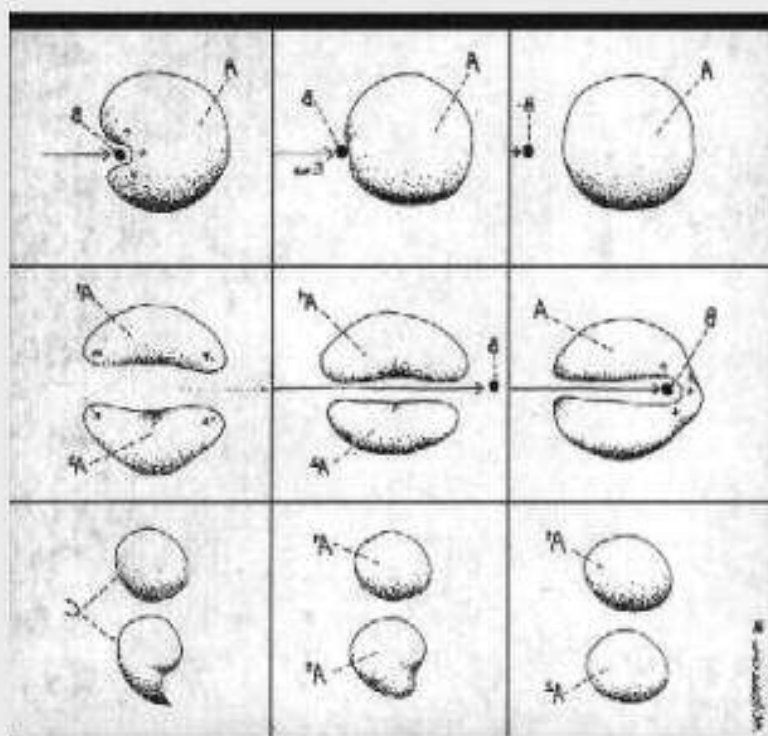
T-GROUP

Storia e teoria della "più
significativa invenzione sociale
del secolo"

G. CONTESSA, M. DUCCESCHI, G.
LAPASSADE, J. LUFT, E.J. MILLER,
M.V. SARDELLA, M. SBERNA, E.
SPALTRO, B.Ä. WENNBERG

Collana
Il Mestiere
del
Formatore

MF



IL MESTIERE DEL FORMATORE

Collana promossa da [ARIPS](#), ReNaFoP e CoCeFS
diretta da [Alberto Raviola](#) e [Maria Vittoria Sardella](#)

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

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

La Collana presenterà testi teorici e metodologici, ma anche strumenti tecnici, perché quella del Formatore non è solo una professione tecnica, ma non è neppure un lavoro meramente intellettuale. Ad oggi, la formazione italiana soffre di tre limiti. Una minoranza di formatori produce pensiero, ma trascura la tecnica.

Un'altra porzione si concentra sulla tecnica, come se questa potesse sostituire il pensiero.

Una larga maggioranza fa una formazione “pratica e casuale”, evitando i processi culturali e le raffinatezze metodologiche. I libri pubblicati cercheranno di stimolare i lettori a qualificare le loro prestazioni, alla ricerca di un equilibrio fra teoria, metodo e tecnica, senza dimenticare che, al di sopra di ogni cosa, la formazione deve essere utile e produrre risultati.

Ulteriori informazioni: www.arips.com

Collana: Il Mestiere del Formatore

AA.VV.

T-GROUP

Storia e teoria della “più significativa
invenzione sociale del secolo”

© Prima Edizione 1987 a cura di CLUP

© Edizione Elettronica 2002 a cura di [Edizioni Arcipelago](#)

Edizioni Arcipelago
Via Bertelli, 16
20127 Milano
www.edarcipelago.com

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

**G. Contessa, M. Ducceschi, G. Lapassade,
J. Luft, E.J. Miller, M.V. Sardella,
M. Sberna, E. Spaltro, B.A. Wennberg**

T-Group

**Storia e teoria della “più significativa
invenzione sociale del secolo”**

Indice

PRESENTAZIONE	10
<i>Guido Contessa</i>	
PARTE PRIMA	16
Capitolo 1	17
L'alba del T-Group in Europa e in Italia	
<i>Mirella Ducceschi</i>	
Capitolo 2	25
Le "Conferenze di Leicester" del Tavistock Institute	
<i>Eric J. Miller</i>	
1- Introduzione	25
2- Origini	26
3- Nascita del modello della Conferenza	29
4- Gli anni '60 e '70: espansione e disseminazione	32
Bibliografia	34
Capitolo 3	35
T-Group in Francia a partire dal 1955	
<i>George Lapassade</i>	
1- L'intervento psicosociologico	37
2- La psicoterapia istituzionale	38
3- La corrente psicosociologica "socioanalitica" dell'AI	39
4- Il movimento del potenziale umano (MPH) e i suoi prolungamenti	41
5- L'istituzionalizzazione della psicologia francese.....	41
Capitolo 4	44
I primi anni del T-Group in Italia	
<i>Enzo Spaltro</i>	
1- Cenni cronologici.....	50
Capitolo 5	52
Il T-Group dagli Anni Settanta ad oggi	
<i>Guido Contessa</i>	
1- Il T-Group fra terrorismo e riflusso negli Anni Settanta.....	52
2- I primi Anni Settanta	53
3- La seconda metà degli Anni Settanta e i primi Anni Ottanta.....	56
4- Dal 1985 in avanti	59

5- Cosa era il T-Group	60
6- Dal T-Group alle esperienze auto-centrate	61

PARTE SECONDA..... 64

Capitolo 1 65

Teoria e pratica del T-Group: perplessità e progresso

Joseph Luft

1- Premessa	65
2- Il T-Group e la filosofia della scienza	67
3- T-Group e il transfer dell'addestramento	71
4- L'importanza del T-Group per la comunità	73
Bibliografia	76

Capitolo 2 77

Gli aspetti teorici del modello di Leicester

Eric J. Miller

Bibliografia	88
--------------------	----

Capitolo 3 91

L'evoluzione dell'approccio alla dinamica di gruppo: il T-Group fra "Encounter" e "OD"

Mirella Ducceschi

Capitolo 4 97

Efficacia del T-Group

Guido Contessa

1- Fattori di efficacia	98
2- Il dispositivo di contrazione spazio-temporale	99
3- Legittimità dell'uso di concetti matematici in psicologia e concetto di spazio	100
4- Il fattore tempo.....	101
5- L'energia	102
6- Io, Io-Tu, Noi: il potere della riflessività	103
7- Il trainer come "demone di Maxwell"	104
Bibliografia	107

Capitolo 5 108

Il T-Group come tecnica della complessità

Maria Vittoria Sardella

Capitolo 6 115

T-Group come simulazione: un'ipotesi per futuri sviluppi

Margherita Sberna

1- La simulazione e le sue caratteristiche	116
2- Punti di forza	119
3- La teoria dei ruoli	119
4- La pedagogia attiva	120
5- Il gioco	121
6- Il potere della finzione	123
7- Prospettive per il futuro	124
Bibliografia	128

Capitolo 7 129

L'approccio comunicativo:

ciò che penso Kurt Lewin abbia realmente scoperto

Bengt-Ake Wennberg

1- Il mistero del T-Group	129
2- Le domande di Kurt Lewin	130
3- Le risposte di Kurt Lewin.....	130
4- L'approccio intellettualistico	132
5- Strutture del tempo.....	134
6- La differenza fra conoscenza pratica e conoscenza teorica	135
7- La comunicazione come conoscenza pratica	136
8- L'approccio delle dinamiche di gruppo.....	136
9- Teorie dell'azione	137
10- L'approccio comunicativo	138
11- Azioni comunicative	140
12- Differenti livelli di comunicazione.....	141
13- Come imparare nuovi modelli comunicativi?	142
14- L'apprendimento nel T-Group.....	143
15- Il bisogno di rinascita del T-Group	143
Bibliografia	145

Capitolo 8 146

Il futuro della pluralità

Enzo Spaltro

1- Centro e periferia	146
2- Il linguaggio provinciale: il dialetto del T-Group	147
3- L'andare per gruppi	148
4- Lo spazio inter-umano	148
5- Avere o essere un gruppo	148
6- Egoismo e altruismo	149
7- Le stagioni del plurale	150
8- La cinghia di trasmissione: come proiettarsi dal micro al macro	151
9- Il restringimento progressivo del giorno.....	151

10- La circolarità del fenomeno stagionale e la limitazione dell'amabile	152
11- Il recupero o la difesa del mondo diurno solare.....	152
12- L'ingordigia sociale come politica.....	153
13- Il passaggio dalla fatalità-casualità alla progettabilità dei rapporti inter-umani: il concetto di limite	153
14- Il concetto di interfaccia	154
15- La rivoluzione amica	155
16- L'amicizia come rivoluzione	155
17- Anche l'inimicizia è rivoluzione	156
18- Il gruppo come appartenenza.....	157
19- Partecipazione come lotta per l'appartenenza per essere sempre una parte	157
20- Tristezza dell'ideologia e ideologia della tristezza	157
21- Il sentimento di successo, di potere e di achievement	158
22- Ripensamento del concetto di gruppo	158
23- L'intervento sul potere soggettivo	158
24- Il gruppo come tunnel psicologico, l'universo attraverso cui bisogna passare	159
25- Qualità del potere	159
26- Il rapporto tra dionisiaco e apollineo	160
27- Trasparenza e apparenza	160
28- Differenziazione e destrutturazione	161
29- Il gruppo come diametro.....	161
30- I gruppi sono primari o secondari?	161
31- La resistenza profonda.....	162

“L’addestramento alla sensibilizzazione è forse la più significativa invenzione sociale del secolo. La sua richiesta di applicazione supera ogni credibilità. È uno dei fenomeni sociali degli Stati Uniti più rapidamente sviluppati. Esso ha permeato l’industria, sta entrando nella scuola, nelle famiglie, nelle attività professionali e in molti altri campi”.

Rogers Carl R., Interpersonal Relationship USA, in *Journal of applied Behavioral Science*, 3, 1968.

“Durante un seminario sui problemi della disoccupazione, K. Lewin e gli altri membri dello staff erano riuniti per una verifica del lavoro dei gruppi durante la giornata. Dopo il resoconto di un trainer, una partecipante, presente casualmente nella stanza, contestò dicendo che le cose non erano affatto andate in quel modo. Nello sbalordimento generale, Lewin disse: “Lasciatela parlare”: era nato il T-Group.”

Joseph Luft, Milano, 14 novembre 1986

“Abraham Maslow a 59 anni ha fatto il suo primo T-Group ed ha dichiarato, come psicologo umanista di avere avuto da questa esperienza altre rivelazioni, anche se aveva già alle spalle una lunga esperienza di psicanalisi”.

Joseph Luft, Milano, 14 novembre 1986

Presentazione

Questo libro¹ è per me fonte di grande emozione e soddisfazione. Vi sono raccolti i contributi di tre generazioni di esperti del T-Group. Fra i padri ci sono Joseph Luft, Mirella Ducceschi, Eric J. Miller, George Lapassade e Enzo Spaltro. Costoro rappresentano la generazione dei maestri viventi dei trainers italiani. Chiunque in Italia si occupa di gruppi auto-centrati è stato formato da qualcuno di questi maestri. Essi rappresentano le Scuole più nobili e più famose al mondo, per quanto riguarda la formazione psicosociale. Ducceschi e Luft rappresentano il National Training Laboratories, il mitico NTL, fondato poco dopo la morte di Kurt Lewin dai suoi più vicini collaboratori. Miller impersona il Tavistock, forse il Centro più famoso d'Europa per quanto riguarda la psicoanalisi applicata ai fenomeni sociali: è nel Tavistock che Bion travasò le sue esperienze e riflessioni. Lapassade è uno dei padri della scuola di Parigi. Infine, Spaltro e, ancora, Ducceschi rappresentano il famoso IRIPS di Milano che, a cavallo degli Anni Settanta, fu la supernova dei trainers italiani.

L'emozione di ascoltare questi maestri deriva non solo dalla loro esperienza e capacità, ma anche dal fatto che i loro maestri furono i fondatori della psicosociologia (con questo nome si indica la scienza che studia i piccoli gruppi): è dai Lewin, dai Bion e dai Pagès che è nata la nostra storia, grazie alla mediazione dei Luft, dei Miller e dei Lapassade.

La seconda generazione è qui rappresentata dal sottoscritto e dallo svedese Wennberg. Una generazione che è stata certo poco all'altezza dei padri, perchè forse non è riuscita a dispiegare appieno le potenzialità delle teorie elaborate dalla precedente. Un solo merito può esserci riconosciuto, ed è nello sforzo di tradurre in decine di diverse applicazioni il nobilissimo corpo teorico che abbiamo ereditato dai "padri" e dai "nonni".

La terza "ondata" è presente con Sardella e Sberna, fra le poche allieve che l'IRIPS produsse poco prima della sua deflagrazione. Esse hanno imparato a condurre gruppi dai grandi padri (e madri) della prima generazione e dai "figli" della seconda. È significativo il fatto che siano due donne, se pensiamo che (come racconta Luft) il T-Group nacque appunto dalla intromissione di una donna durante una seduta dello staff di Kurt Lewin.

¹ Questo libro è stato reso possibile dal puntuale lavoro di traduzione eseguito da Ivana Moras e dagli analitici appunti forniti da Carmen Martignoni. Entrambe meritano sinceri ringraziamenti.

Abbiamo intitolato questo libro al T-Group per una sorta di omaggio storico. Nei 40 anni dalla sua nascita questa tecnica ha subito molte evoluzioni e nomi diversi. In Italia oggi usiamo nomi come: seminario di sensibilizzazione, laboratorio, gruppo auto-centrato, dinamiche di gruppo. In Francia viene spesso usato il nome di "gruppo di diagnosi". In Gran Bretagna si identifica il T-Group con le famose Leicester Conferences del Tavistock. Tuttavia tutte queste denominazioni hanno in comune la stessa ascendenza, il famoso T-Group lewiniano, e lo stesso nocciolo sostanziale. Definire i contorni di questo elemento comune, distintivo di tecniche che derivano dal T-Group è uno dei compiti di questo libro².

Da quindici anni mi occupo di T-Group e non ho ancora trovato una tecnica più efficace, flessibile, e raffinata di questa. Col termine T-Group qui intendo in sintesi tutte le diverse forme di intervento "destrutturato ed auto-centrato", che sono derivate dal primitivo classico T-Group lewiniano.

La raffinatezza del T-Group sta essenzialmente nella sua ricercatezza e compiutezza tecnico-metodologica. Esso richiede infatti precisi argomenti nella fase di contratto formativo ed in quella di composizione del gruppo; nella definizione del setting e nella pianificazione dei tempi e delle attività. Richiede anche una precisione cronometrica, nella fase di gestione del gruppo, circa gli interventi del formatore, le espressioni, i linguaggi, i toni, lo stile. Il T-Group è una tecnica raffinata anche perchè richiede nei partecipanti un insieme di motivazioni, attenzioni e capacità non primitive. Ho sempre pensato al T-Group come ad una tecnica circense: un misto di acrobazia, equilibrismo, jonglage e prestidigitazione.

Di queste tecniche il T-Group ha gli stessi rischi, la stessa spettacolarità, la stessa fascinazione magica, ma anche la stessa razionalità millimetrica.

Certo si può fare un T-Group senza rischi, emozioni, acrobazie, magie: ma il risultato è quello di un circo di provincia, patetico ed inutile.

Nella metafora circense non penso solo al ruolo del trainer formatore, ma anche e soprattutto a quello del partecipante. La capacità di immergersi, la disponibilità all'apertura, l'energia investibile, la raffinatezza analitica del partecipante sono la materia prima del T-Group. E non ho trovato niente di "artificiale", che sia mobilitante come un T-Group, per qualità tanto raffinate dell'uomo.

La flessibilità del T-Group sta nella sua evolutività e

² Esso è stato stimolato da un Convegno Internazionale sul tema promosso dall'ARIPS nel 1986 in occasione del 40° anniversario della scoperta di Lewin.

potenzialità. La prima forma di T-Group ha dato vita a centinaia di variazioni, nelle quali questa tecnica è stata trasformata radicalmente senza tuttavia perdere la sua struttura essenziale. Nessun'altra tecnica si è mostrata finora tanto proteiforme. Il T-Group è nato come una esperienza di lunga durata, per individui estranei fra loro, avente come contenuto i processi di gruppo; è nato in una cultura anglosassone, colta, borghese; alimentato da una scienza nota come psicologia sociale. In questi 40 anni abbiamo sperimentato, e spesso con successo, T-Group brevi e brevissimi, per famiglie o colleghi dello stesso ufficio; con contenuti diversissimi: dall'alcolismo alla morte; dal lavoro sociale al management; in ambienti operai e sottoproletari italiani o giapponesi; col supporto di scienze diverse come la psicoanalisi e la filosofia, la sociologia e la cibernetica, l'economia e la politologia.

La tecnica è stata modificata quasi in ogni parte, applicata per gli scopi più eterogenei, mescolata alle teorie e tecniche più diverse, inserita in programmi diversissimi fra loro: ma raramente ha mostrato di essere meno utile di altre. Infine l'efficacia. Il T-Group, fra tutte le tecniche sociali, è quella che è stata sottoposta al maggior numero di ricerche di efficacia. Nessun altro strumento sociale è stato "testato" come il T-Group: non la psicoanalisi né lo psicodramma; non le conferenze né il case-work; non i filmati didattici né i tirocini sul campo.

Le ricerche empiriche non sono univoche, riguardo il T-Group. Non abbiamo la certezza empirica del T-Group, ma per tutte le altre tecniche in uso abbiamo anche minori certezze. L'osservazione clinica, cioè l'impressione soggettiva dei partecipanti, conduttori e ricercatori, porta a considerare il T-Group come la tecnica più efficace per l'induzione dei cambiamenti/apprendimenti, almeno fra quelle formative.

Le difficoltà nella diffusione del T-Group in Italia non sono dovute alla sua scarsa efficacia, ma al contrario, alla sua eccessiva efficacia, in contrasto col sostanziale "provvidenzialismo" mediterraneo, che continua a preferire il destino al progetto.

A prova di ciò basta osservare che il T-Group non è sostituito, in Italia, da altre tecniche efficacissime, né è frenato dall'esiguità dell'azione formativa. Al contrario, l'Italia ha nell'ultimo decennio moltiplicato l'intervento formativo, in campo aziendale ed in campo sociale. Accettando la diffusione di un vacuo "verbalismo formativo", il cui costo è inferiore solo alla sua inutilità, almeno nei riguardi del cambiamento programmato ed intenzionale. Avendo parlato di T-Group in

senso generale, comprendente una varietà di forme teoriche ed applicate, è necessario indicare i tratti distintivi di questa tecnica.

Quei tratti essenziali, cioè, che permangono nelle diverse forme del T-Group e che lo diversificano da ogni altra tecnica.

Tali tratti sono:

- 1) il ruolo non pedagogico del formatore;
- 2) l'implosione della dimensione spazio-temporale;
- 3) la riduzione della frattura fra soggetto ed oggetto della ricerca.

1. Ruolo non pedagogico del formatore

Con questa definizione voglio indicare l'assenza, negli interventi e nello stile del formatore, di ogni indicazione su come il gruppo debba perseguire l'obiettivo del T-Group. Spesso si è parlato di non-direttività, ma questa definizione è troppo ambigua per essere mantenuta. Molti infatti hanno interpretato il termine rogersiano come assenza ed abdicazione dal ruolo del trainer e come riduzione degli obiettivi del T-Group al semplice "stare insieme". Invece il T-Group ha obiettivi precisi di apprendimento, trattandosi di un'attività formativa; ed il trainer-formatore ha il ruolo di stimolare il gruppo a raggiungerli, mediante interventi diversi ma puntuali. Possiamo dire che il trainer ha il ruolo di "difendere" gli obiettivi, dalle inevitabili difese dei partecipanti. Difendere l'obiettivo non significa tuttavia indicare le modalità con cui deve essere perseguito né la gradazione del raggiungimento dello stesso. I modi ed il livello del perseguimento dell'obiettivo sono insieme un'area discrezionale del gruppo ed il terreno dell'apprendimento "per esperienza".

Questo ruolo non pedagogico apre la strada ad esperienze fortemente emotive, che sono il "carburante" del T-Group: la delusione delle aspettative, la larga (anche se non totale) destrutturazione, il confronto con un'autorità non nutritiva che facilita l'emersione di sentimenti ambivalenti.

L'eliminazione di elementi "pedagogici" dal ruolo del trainer lascia ampi spazi di interpretazione dello stesso: da quello strettamente analitico a quello provocatorio; da quello empatico-supportivo a quello proiettivo silente. Ognuno di questi ruoli ha generato varianti del T-Group, tutte però riconducibili alla stessa matrice teorica.

2. Implosione della dimensione spazio-temporale.

La regola centrale del T-Group è quella del “qui ed ora”. Essa è correlata al carattere esperienziale del T-Group, perchè solo il tempo e lo spazio presenti sono le dimensioni dell’esperienza. Il passato è il tempo della memoria, il futuro quello dell’immaginazione.

Questa implosione-contrazione del tempo e dello spazio, da una parte riduce il territorio di lavoro del gruppo, dall’altra consente l’accumulazione di una grande quantità di energia. Avviene una specie di “fusione” di quelle dimensioni che abitualmente sono diluite e articolate. Inoltre, la regola del “qui ed ora” taglia molte vie di fuga, spingendo i partecipanti a misurarsi con l’esperienza, sia interiore sia interpersonale e grupppale. L’intersecazione della doppia direttrice (spazio-tempo) si auto-tutela, in quanto il “nunc” sospinge a fronteggiare il “campo” grupppale come presenza invasiva, mentre l’“hic” focalizza le energie sul tempo presente (passato e futuro sono là ed allora). In altre parole, il “campo” (noi, qui) ed il presente si alimentano e controllano a vicenda, stimolando la concentrazione e limitando le difese dei partecipanti. In tal modo, l’esperienza diventa simultaneamente individuale e sociale, perchè il presente è l’unico tempo condivisibile e controllabile, sia dal singolo che dal socius. Esso è l’unico tempo sociale agibile dall’individuo, ed è l’unico tempo individuale agibile dal sociale. È questa binarietà e reversibilità che fa del T-Group la massima opportunità di apprendimento/cambiamento dell’individuo sul “campo”, e del “campo” sull’individuo.

3. La riduzione della frattura fra soggetto ed oggetto della ricerca.

Questa caratteristica rende il T-Group lo strumento più tipicamente psicologico che si conosca. In tutte le scienze, l’oggetto è separato dal soggetto ricercatore; solo la psicologia è la scienza che esplora in modo esplicito l’oggetto (cliente, utente, aziende) tenendo conto della relazione di questi col soggetto ricercatore. Questo avviene nell’osservazione, nel colloquio, nell’intervista, nelle varie terapie inclusa la psicoanalisi. Ma il T-Group fa di più. Non si limita infatti a tener conto del fatto che il campo grupppale contiene il formatore: il T-Group si fonda su una identificazione dell’aggetto col soggetto.

Il gruppo (soggetto) impara studiando se stesso (oggetto),

mentre esiste studiandosi. Tale identificazione, unita alla regola del “qui ed ora”, ne comporta un’altra; quella tra l’esistere ed il riflettere.

Nel T-Group esistere, agire, vivere sono una modalità del riflettere e viceversa. Una riflessione non solo intesa come pensiero, ma anche come andata e ritorno di immagini allo specchio, in piena simultaneità.

Guido Contessa, settembre 1987.

PRIMA PARTE

Capitolo 1 **L'alba del T-Group** **in Europa e in Italia**

Mirella Ducceschi³

Dirò anzitutto che mi ha fatto piacere ricevere questo invito dall'ARIPS perchè mi ha riportato molto indietro nel tempo e, in qualche modo, mi ha costretto a rivivere una parte della mia vita che considero molto importante in funzione di quello che è successo poi. In un certo senso mi emoziona dover ripassare nella mia mente, come in un film, le cose avvenute oltre 25 anni fa.

L'argomento su cui mi è stato chiesto di scrivere è come è nato il T-Group in Europa. Occorre dire che all'epoca – e parlo della fine degli anni '50 – esisteva un'agenzia che si chiamava EPA (European Productivity Agency): un'agenzia Europea per la Produttività che al suo interno aveva dei comitati di vario tipo. Uno di questi comitati si chiamava Comitato delle Scienze Comportamentali Applicate, sorto a seguito di incontri precedenti fra quello che era il gruppo americano dell'NTL e un gruppo di psicologi sociali europei che volevano trasferire in Europa le esperienze e le teorie americane seguite al lavoro di Lewin.

Il Comitato fu istituito con questo scopo: trasferire dall'America all'Europa la dinamica di gruppo e tutte le teorie e le esperienze di laboratorio sulla dinamica di gruppo e sui T-Groups. Il responsabile di questo Comitato era uno psicanalista belga, professore di Università, che si chiama Charles Mertens de Wilmars. Dovrei fare ancora un passo indietro e dire che, sempre nel quadro delle iniziative EPA, nel '57 arrivarono in Italia degli psicologi sociali americani – fra cui ricordo chiaramente Harold Leavitt – che fecero qui due esperienze: una a Santa Marinella e, prima, una a Milano. A

³ Laurea in chimica, indirizzo organico-biologico (Università di Roma, 1946). Specializzazione post-laurea in psicologia (Facoltà di Magistero di Torino, 1970). Dal 1969 al 1972 incaricata di psicologia sociale presso la Scuola di Amministrazione Industriale di Torino. Consulente in psicologia del lavoro e sociale presso Perugina, IBP, IBM Italia, FIAT, Credito Italiano, STET, e altre organizzazioni nazionali e internazionali. Dal 1961 al 1964: training in dinamica di gruppo in Europa e U.S.A. Membro dell'E.I.T. (European Institute for transnational studies in groups and organisations) dalla fondazione (1966). Come tale, ha fatto parte dello staff di seminari internazionali organizzati dall'E.I.T. in Europa dal 1966 al 1970.

Trainer in seminari di dinamica di gruppo in Italia dal 1965 ad oggi. Membro dell'NTL (National Training Laboratories), U.S.A.

Milano fu un totale insuccesso; le persone furono molto disorientate, scettiche di fronte a questo tipo di approccio e nuovo tipo di formazione, e l'esperimento cadde assolutamente nel vuoto. Io a quel tempo lavoravo nel Comitato Nazionale per la Produttività che faceva parte del quadro più generale dell'EPA. Quando ci fu la seconda edizione a Santa Marinella, fui mandata come osservatrice del CNP. Ricordo veramente come qualcosa di assolutamente nuovo e non categorizzabile quello che vidi.

Bisogna anzitutto ricordare cos'era la formazione a quel tempo. Quando si diceva formazione – e già la parola diceva comunque poco – che cosa si intendeva? A che cosa ci si riferiva? La formazione era all'epoca qualcosa di molto tradizionale; essa era riferita all'"aula", era qualcosa di autoritario, di strutturato, di estremamente scontato.

A quei tempi, la cosa più rivoluzionaria cui si potesse pensare erano i "casi", importati da Harvard, che venivano usati nelle Business Schools, di cui ricordo l'IPSOA di Torino, poi l'ISIDA a Palermo (nata nel '56). La formazione rientrava in canoni molto precisi, in schemi molto noti, molto familiari.

Io andai a Santa Marinella. Già il posto era insolito: era sul mare, c'erano questi alberghi, c'era la sabbia, c'erano le palme; tutto dava la sensazione di qualcosa di diverso dal tradizionale. Ricordo molto chiaramente, come immagine visiva, questo grande salone trasformato in aula dove la sistemazione non era come fu nei successivi T-Groups. C'era un trainer, che non era Leavitt, che stava sopra una pedana mentre i partecipanti erano tutti sullo sfondo, come in un salone per conferenze; e, ricordo, questa persona sulla pedana non parlava, ma era proprio muta come un pesce, impenetrabile, indecifrabile, e le persone erano al tempo stesso affascinate e disorientate. Compresa me. Ricordo nell'intervallo il commento nel corridoio di un partecipante che disse all'altro: "...a questo punto se gli chiedi di che colore ha le scarpe, lui ti risponde: lo chiedo al gruppo". Il che già mi diede la sensazione di essere stata catapultata in un mondo completamente diverso da quello che io conoscevo. Poi ricordo che c'erano molti questionari: questionari che chiedevano ai partecipanti cosa pensavano e le loro reazioni. Tutta una serie di questionari che ci facevano compilare e venivano raccolti, perchè evidentemente dopo l'insuccesso di Milano c'erano molti dubbi sulla validità di un'esperienza di questo tipo. Però nel complesso ebbi una buona impressione e tornai al CNP con un rapporto positivo, dicendo che era una cosa in qualche modo nuovissima, affascinante, una cosa che valeva la pena di non scartare, come sembrava invece fosse

per il caso di Milano. Questo fu nel '57.

Bene, quando venne fondato questo comitato dell'EPA con Presidente Charles Mertens de Wilmars in Belgio nel maggio del '61, fu fatto il primo seminario in assoluto di dinamiche di gruppo in Europa. Era di tipo internazionale, lo staff era composto da Mertens de Wilmars, da Traugott Lindner che veniva dall'Austria, da Maisonneure, che era francese, e Vanzina, belga, che era co-trainer con Maisonneure. Le persone provenivano da tutt'Europa, però le lingue erano francese e inglese. Per cui avevamo due gruppi: uno francese e uno inglese. La sede era a Bruges. Se voi conoscete Bruges, sapete che ha un'atmosfera molto particolare, è un posto abbastanza incantato; in più eravamo in un convento, con delle suore che avevano dei cappelli con delle grandi ali bianche. Il convento aveva delle ex cappelle e un giardino con un laghetto. Forse questo può far capire meglio le impressioni, le sensazioni di questa esperienza che credo mi abbia veramente segnato in qualche modo.

Abbiamo cominciato questo primo T-Group in una stanza con un tavolo al centro; eravamo seduti intorno al tavolo, c'era una lavagna nella stanza, e ricordo che Lindner andò alla lavagna e scrisse qualcosa di molto lapidario come: osservare, analizzare, interpretare (e forse c'era un altro verbo ancora) tutto quello che succede nel gruppo".

Scrisse, non disse nulla, poi si sedette insieme a Mertens de Wilmars e noi ci guardammo in faccia. Nel gruppo c'era un'altro italiano con me, Gabriele Ferola, allora dell'IPSOA. Incidentalmente c'erano anche, ma nell'altro gruppo, Remondino, psicologo a quei tempi della Fiat, e un funzionario dell'ENPI, un burocrate completamente smarrito assillato dall'idea che doveva fare una relazione scritta su questa cosa ed era preso da quest'incubo. Ferola propose di presentarsi, cosa che poi è diventata molto comune nei T-Group. I due trainers erano nello sfondo. Cominciammo a presentarci, con fatica. Dopo di che, naturalmente, il vuoto. Poi si passò a parlare della pena capitale: certe cose rimangono molto impresse.

Dopo di che di nuovo cademmo nel vuoto e a quel punto Mertens de Wilmars si levò la pipa di bocca e disse: "cosa succede in questo gruppo?" e da lì cominciò il decollo di questo primo T-Group. Ve lo racconto come fatto episodico, per farvi anche capire come, essendosi incisa chiaramente nella memoria, questa esperienza evidentemente si è incisa anche nella mia vita.

È difficilissimo per me spiegarvi che cosa a quei tempi voleva dire scoprire il T-Group. Dopo secondo me è tutto cambiato,

ma a quei tempi, con quei punti di riferimento della formazione così classici, così tradizionali, piombare in un tipo di formazione assolutamente fuori da quelle che sono le aspettative e le regole, aveva un suo fascino indescrivibile. Perché era un po' come entrare in una dimensione assolutamente diversa dalle tradizionali e familiari, ma anche in una dimensione che aveva qualcosa del mistico e del religioso in un certo senso, del misterioso, un po' come un incantesimo. Un po' era l'atmosfera del convento, le suore, i cigni che passavano nel laghetto. Pensavo: "È una realtà o è un sogno? O qualcosa che non riesco a riagganciare al mio passato?" E al tempo stesso c'erano in me l'euforia, l'entusiasmo, la gioia di scoprire un mondo di questo tipo, in cui si poteva parlare in un certo modo. Un modo completamente diverso da quello che fino a quel momento avevo sperimentato. Questa esperienza mi affascinò: devo dire che mi affascinò senza sapere neanche bene perché. E decisi che volevo in qualche modo continuare.

Per riprendere la storia del T-Group in Europa, dopo Bruges questo Comitato ogni anno ripeté un seminario. Forse potrei aggiungere, prima di proseguire, che l'approccio teorico e lo schema del seminario di Bruges erano estremamente semplici, focalizzati sui T-Groups, per cui avevamo T-Group e Plenarie. I due gruppi non avevano rapporti fra di loro, forse anche per ragioni di lingua, ma avevano ognuno la propria vita; ci incontravamo nelle Plenarie o ai tavoli dove si mangiava, ma senza nessun tentativo a scopo di inter-gruppo, assolutamente. Il vero protagonista era il T-Group, mentre nelle Plenarie si avevano delle lezioni e delle esercitazioni basate molto sul Role-Playing. Tutto molto semplice e molto orientato al T-Group.

L'anno successivo andai in America, all'NTL di Bethel, e feci un seminario di due settimane, e prima ne feci un altro ancora all'UCLA (l'Università di Los Angeles) in California.

Era un seminario residenziale di tre giorni e poi ogni settimana, per due mesi, ci riunivamo presso l'Università. In questo modo acquisii il passaporto per poter partecipare a quello che il Comitato di Mertens de Wilmars chiamava Advance Training Program, cioè il programma di formazione avanzata per diventare trainer di T-Group. Il che dice anche come fosse stata presa sul serio questa nuova professione.

Se uno voleva diventare Trainer di T-Group doveva rispondere a certi requisiti. Un requisito era il tipo di personalità, ma l'altro requisito era l'esperienza, per cui si chiedeva di aver fatto almeno tre T-Groups.

In cosa consisteva questa formazione per diventare trainer?

Avevamo un nostro gruppo con un trainer – Lindner – e un osservatore – Claude Fauchaux – e tutte le sedute venivano registrate. In più, noi partecipavamo a gruppi, cioè facevamo da osservatori nei gruppi che stavano andando avanti nel programma regolare di T-Group, e partecipavamo alle sedute dello staff (staff meetings).

Dunque, come si può notare, si trattava di un programma molto articolato, in modo da consentire a chi voleva poi nel futuro fare questo lavoro di acquisire gradualmente una formazione mediante l'osservazione nei gruppi condotti da trainers ormai specializzati, le partecipazioni alle riunioni di staff, e quindi, agli incontri di riflessione sulle dinamiche complessive. Con un'acquisizione sempre maggiore di conoscenza e sensibilità a questo tipo di formazione.

Partecipai a questo programma, e poi ci fu un altro seminario, l'ultimo, nel '64 ad Oxford. Fu un grosso seminario: c'erano 50 persone, quattro o cinque gruppi, e lì, come stadio ulteriore di avanzamento nel programma di formazione, io fui affiancata ad Harold Bridger del Tavistock Institute per fare con lui questo co-training. Harold era estremamente disponibile, e dopo ogni seduta di gruppo discuteva su cosa era successo e quindi per me fu importante, perchè veramente mi mise in condizione di essere sempre più sensibile a quello che era la dinamica di gruppo. Nel frattempo, per varie vicissitudini dell'EPA, questo Comitato fu sciolto ('64).

Fu allora che il gruppo europeo che si andava formando attraverso questi seminari fatti nel tempo, decise di fondare un istituto europeo che potesse in qualche modo, anche più validamente e con maggiore solidità, sostituire il Comitato delle Scienze Comportamentali Applicate dell'EPA. Questo istituto, che esiste tuttora anche se in forma meno rilevante, si chiama EIT, che è una formula molto breve per un nome lungo e ambizioso: *European Institute for Transnational Studies in Groups and Organisations*, che tradotto significa *Istituto europeo per gli studi nei gruppi e nelle organizzazioni*. L'EIT nacque ufficialmente nel gennaio del '66. A monte c'erano state molte riunioni a cui anch'io partecipai e a cui erano presenti persone di vari paesi, c'erano Max Pagès per la Francia, Gunnar Hjelholt per la Danimarca, che poi diventò presidente dell'EIT nel primo triennio; Traugott Lindner per l'Austria; e Maisonneure. Insomma, eravamo un gruppo piuttosto nutrito per lanciare questo tipo di attività su basi più organizzate, più articolate e più durature in Europa. Infatti, l'EIT si mise immediatamente al lavoro e ci furono nel '66 stesso due seminari. Uno fu nel giugno in Svezia ed io ero nello staff con Richard Beckard del MIT il quale, in stretto

rapporto con l'NTL (ricordo che tutto questo nasce dal fatto che l'Europa e l'America si erano messe insieme per vedere di trasferire il T-Group dall'America all'Europa) era venuto per dar seguito a questo tipo di aiuto e di contributo. Nel settembre ci fu l'altro seminario, molto più grande e internazionale, che si tenne in Austria, a Semmering. Poi ce ne furono di nuovo in Danimarca, a Ebeltoft; nel '68 in Italia a Sorrento, e via di seguito.

L'EIT è tuttora vivo, ma un po' agonizzante, mi sembra. Scoprii che era molto difficile avere un gruppo europeo. È già difficile avere un gruppo di questo tipo a livello nazionale, ma in Europa diventava una cosa abbastanza complicata. Comunque facemmo degli sforzi notevoli per dare a questo organismo forza e vitalità e per un certo periodo ci riuscimmo. Ci furono poi dei seminari EIT – NTL. Ne ho fatto, per esempio, uno a Capri nel '70 dove c'era un collega americano dell'NTL, Sherman Kinsbury. Ci fu un momento in cui effettivamente sembrava che tutto questo funzionasse. Ho poche notizie dell'EIT ora, so solo che geograficamente si è concentrato, stranamente, in due estremi: in Spagna e in Scandinavia. Si è tentato un programma di formazione di trainers di T-Group a livello europeo, ma con grandi difficoltà. Era stato annunciato anche in Italia, ma so che non partecipò nessuno; forse ci fu un problema di lingua oltre che di costi. Comunque, a quel punto era più l'Europa centrale ad essere presente che non il resto di essa.

Questo è uno sguardo alla storia dell'Europa; vorrei ora fare un aggancio con l'Italia. Ho conosciuto Enzo Spaltro nel maggio del '66. Egli venne al termine del seminario di Semmering, e partecipò ad una riunione EIT che si svolse subito dopo a Vienna. In quell'occasione entrò in contatto con persone come Lindner e Bridger. Da lì nacque l'idea di fare qualcosa assieme, se possibile, e infatti io lo coinvolsi in un seminario a Grotta Ferrata nel '67 in cui c'eravamo Lindner, Spaltro, Faucheux, e la sottoscritta. Siccome avevamo un problema di lingua, decidemmo che i trainers italiani portavano avanti la dinamica di gruppo, mentre gli stranieri cercavano di capire e poi si commentava, ognuno per conto proprio, quello che era successo. Quindi Lindner ed io commentavamo il nostro gruppo e Fauchaux e Spaltro commentavano il loro. Poi però avevamo delle riunioni di staff collettive e passavamo delle ore insieme per vedere di capire tutta la dinamica globale di questo seminario.

Ricordo queste riunioni non solo con piacere, ma anche come una cosa molto importante, in quanto per me da lì è partita la scintilla per l'introduzione della dinamica di gruppo in Italia.

Perché scoprimmo che al di là di quelle che sono le lingue che si parlano, le culture, la provenienza, avevamo molto in comune e avevamo questa intesa e questa motivazione a portare avanti il discorso. Il seminario di Grotta Ferrata fu più utile secondo me allo staff che non ai partecipanti. Questa è magari un'idea eccessiva: in ogni modo fu per noi senz'altro molto importante. Fra i partecipanti c'erano molti della IBM, che ha una tradizione di T-Group perchè ha un centro in Olanda dove i dirigenti europei si recano per fare dei T-Groups. Però l'IBM Italia non fa T-Group al suo interno, quindi questa fu un'occasione per l'IBM di mandare persone lì anziché in Olanda.

Eravamo comunque a gruppi ben assortiti, con poche donne. Questo seminario di Grotta Ferrata diede il via a quella che fu successivamente l'attività svolta da Spaltro sotto varie etichette. Con Lindner andammo all'IRIPS di Milano per metterci in contatto con quest'organizzazione che faceva capo a Spaltro e incominciare a gettare le basi per un seminario internazionale in Italia che si svolse poi a Inverigo nel settembre del 1967. Da lì partì poi tutta una serie di iniziative che Spaltro ha portato avanti perchè ci credeva, perchè la cosa ci ha coinvolto ed era come una nuova "religione": ma in realtà c'era veramente qualcosa che andava aldilà del razionale. Secondo me era veramente una scoperta che ci coinvolgeva a livello emotivo in modo notevole.

Attualmente in Europa non so quanto si faccia T-Group. In Italia ho fatto un T-Group recentemente in un contesto completamente diverso da quelli che avevo sperimentato prima: è un contesto di comunità terapeutica per ex-tossicodipendenti (Centro Italiano di Solidarietà, questo il suo nome), dove ho fatto questa esperienza nel settembre scorso. È stata realizzata con Harold Bridger – con cui sono rimasta in contatto tutti questi anni – che aveva trasferito il modello Tavistock su questa organizzazione del tutto anomala, rispetto perlomeno alle organizzazioni che io conoscevo di tipo aziendale. Devo dire che mi ha molto coinvolto anche perchè, come potete immaginare, i partecipanti erano delle persone con ruoli direttivi all'interno del CEIS e però quasi tutti provenienti da esperienze di droga; quindi persone con già una dinamica loro personale molto diversa dal dirigente FIAT o IBM, e su questo non c'era dubbio.

Quindi per me è stata un'esperienza interessantissima, durissima, devo dire, che mi ha riportato a rivivere la vecchia atmosfera. Naturalmente molto diversa dal '61 o dal '70. Mi ha fatto comunque capire che ci sono organizzazioni che ancora potrebbero utilizzare il T-Group. La mia sensazione è che

essendo cambiati i tempi non si è più molto centrati o preoccupati di quelli che sono i rapporti interpersonali o il rapporto con l'autorità, ma soprattutto ci si preoccupa di quelle che sono le evoluzioni tecnologiche. Allora, siccome l'evoluzione tecnologica prevale, qualunque altro problema passa in secondo ordine, in particolare quello dell'interazione interpersonale. Il T-Group viene spesso sentito non solo come un lusso ma forse anche controproducente, fuorviante nel contesto di oggi.

Probabilmente ciò è sbagliato. Mi sembra molto pericoloso come tipo di indirizzo o di tendenza, però oggi credo che la situazione sia questa. Dopo questa esperienza CEIS, ho capito che il T-Group è più trasferibile, più utilizzabile in un contesto dove il rapporto con sé stessi e il rapporto con gli altri è ancora fondamentale, vitale, percepito come tale che non in un contesto dove prevalgono considerazioni di profitto, di marketing o di altro genere.

Capitolo 2

Le “conferenze di Leicester” del Tavistock Institute

Eric J. Miller⁴

Introduzione

La “Conferenza di Leicester” è un seminario residenziale di due settimane dedicate all'apprendimento esperienziale del comportamento organizzativo e gruppale, con un accento particolare sulla natura dell'autorità e della leadership. Il suo scopo è educativo.

La conferenza raduna insieme un gruppo di individui di 50-60 persone tratte da un'ampia gamma di occupazioni e professioni: industria e commercio; educazione, servizi medici e sociali; settore del volontariato. Il gruppo dello staff, di circa 10 unità, è composto anch'esso da persone diverse. La conferenza si tiene regolarmente una o due volte l'anno fin dal 1957: in tutto sono state realizzate oltre 40 Conferenze. Tutte sono state organizzate dal GRTP (Programma di addestramento alle relazioni di gruppo) del TIHR (Tavistock Institute of Human Relations), talvolta con la cooperazione di altre organizzazioni. Le prime sette conferenze vennero

⁴ Si è specializzato in ricerca e consulenza nei sistemi organizzativi ed è membro dello staff professionale del Tavistock Institute of Human Relations dal 1958.

Laureato in antropologia alla Cambridge University, ha in seguito lavorato come antropologo sociale ed ha studiato l'organizzazione della società contadina nel sud dell'India (1947-49) e nel nord della Thailandia (1951-52). Si è poi interessato all'applicazione delle scienze sociali ed ha lavorato come consulente interno in due industrie tessili negli USA ed in India nel periodo 1953-1958. Fra il 1971 e il 1973 è stato “visiting professor” di comportamento organizzativo alla Business School di Manchester. Presso il Tavistock Institute: a) è stato impegnato in ricerche-intervento e consulenze con molte organizzazioni, fra cui industrie, associazioni femminili, istituti cattolici e protestanti, e in un progetto di comunità gestito da volontari in un quartiere londinese; b) ha condotto un programma di ricerca-intervento in sistemi sanitari, fra cui un lavoro di lunga durata in comunità residenziali per handicappati fisici; c) ha lavorato frequentemente nella progettazione, esecuzione e valutazione di programmi di sviluppo rurale in Paesi del Terzo Mondo fra cui Messico, Panama, Filippine e Mauritius; d) dal 1969 ha co-diretto e diretto il Programma di Formazione Psicosociale al Tavistock.

Pubblicazioni: *System of Organizations* con A.K.Rice, Tavistock Publications, 1967 – *A life Apart* con G.V.Gwinne, Tavistock Publications 1972 – *A life Together* con T.Dartington, G.W. Gwinne, Tavistock Publications 1981 – *Task and Organizations* curatore, Wiley, 1976.

sponsorizzate congiuntamente dal TIHR e dall'Università di Leicester, e quasi tutte si sono tenute in una delle sale del residence dell'Università.

Il concetto e l'approccio di base furono ben definiti fin dalla metà degli anni '60. Perciò, sebbene ci siano stati degli sviluppi e delle innovazioni da allora, sembra giustificabile parlare del "Modello Leicester". Comunque è arbitrario concentrare l'attenzione sulla Conferenza di Leicester come fenomeno astratto, e può essere fuorviante in almeno due particolari.

Primo, il TIHR è un istituto di scienze sociali indipendente, con filosofia di ricerca attiva (action-research). Perciò c'è sempre stata un'influenza reciproca tra la Conferenza Leicester e la ricerca, la consulenza e altre attività di addestramento dell'Istituto.

Secondo, sebbene siano centrali nelle attività sponsorizzate dal GRTP, le Conferenze di Leicester trovano posto tra altre situazioni di apprendimento, come le conferenze più brevi centrate su un tema (residenziali o non) e i gruppi di studio settimanali centrati sul comportamento dei piccoli gruppi. Il GRTP ha, in secondo luogo, una lunga esperienza nel progettare, condurre, dirigere e fornire personale per situazioni di addestramento per altre organizzazioni. In queste situazioni il modello "Leicester" ha talvolta un'influenza predominante, talaltra marginale. Inoltre, come esporrò più avanti, il TIHR ha favorito altre istituzioni in Gran Bretagna e in altri Paesi, nell'organizzare conferenze basate sul Modello Leicester.

1. Origini

La prima conferenza di Leicester fu esplicitamente un esperimento meticolosamente progettato e documentato. "Esplorazioni delle relazioni dei gruppi: una Conferenza residenziale tenuta nel settembre 1957 dall'Università di Leicester e dal TIHR": questo è ciò che dicono il titolo e il sottotitolo del resoconto pubblicato da due persone dello staff impegnato dall'Istituto (Trist e Sofer). Per citare il defunto prof. John Allaway, che era allora Capo del Dipartimento dell'Educazione degli Adulti all'Università di Leicester e che scrisse l'introduzione della monografia, essa fu "il primo esperimento su vasta scala in Gran Bretagna che utilizzasse il "laboratorio" quale metodo di addestramento nelle relazioni di gruppo"⁵.

⁵ op. cit. pag.5

Il cosiddetto “metodo di laboratorio” è stato sviluppato a Betel, nel Maine, dal 1947 in poi dal NTL (National Training Laboratories). Uno psicoanalista dello staff del TIHR, Isabel Menzies, ha partecipato come membro dello staff alla seconda conferenza di Betel nel 1948. Comunque, l'impostazione del T-Group di Betel deve meno alla psicoanalisi che non agli studi sul comportamento del gruppo degli psicologi sociali, specialmente Kurt Lewin e i suoi seguaci, che hanno contribuito a fondare il Centro Ricerche per le Dinamiche di Gruppo (RCGD) all'Università di Michigan.

Il TIHR ebbe stretti collegamenti con RCGD nei primi anni del dopoguerra, e poco prima che Kurt Lewin morisse i due istituti fondarono insieme la rivista *Human Relation*, pubblicazione trimestrale (ora mensile) dedicata all'integrazione delle scienze sociali. Il primo volume apparve nel 1947, anno in cui il TIHR fu formalmente compreso e incluso nell'ultimo importante documento di Lewin, intitolato “Frontiere nelle dinamiche di gruppo”⁶.

In Gran Bretagna come negli USA, la seconda guerra mondiale aveva stimolato l'interesse nel comportamento di gruppo. Un sostanzioso gruppo di scienziati sociali, psicologi, sociologi e psichiatri era stato arruolato nelle forze armate per affrontare i problemi pratici del tempo di guerra. Due esempi fra i più importanti del loro contributo furono: il progetto di messa in opera delle Commissioni di selezione per gli incarichi di guerra (WOSB), che utilizzavano metodi di gruppo intensivi per identificare uomini con potenziali doti di leadership da addestrare come ufficiali⁷, e le Unità di Riadattamento Civile, che erano comunità di transizione attraverso le quali gli ex prigionieri di guerra passavano per un periodo più o meno lungo, a seconda delle necessità, al loro ritorno in Gran Bretagna⁸.

Sul versante più psichiatrico, gli anni della guerra videro lo sviluppo dei modi di affrontare il trattamento delle vittime psicologiche delle forze armate. Il lavoro a livello di gruppo – oppure a livello di reparto ospedaliero – dimostrò che aveva vantaggi riabilitativi rispetto al lavoro unicamente al livello dell'individuo e naturalmente rendeva più produttivo l'uso di scarse risorse professionali: questi furono i primi esperimenti delle comunità terapeutiche. Tra coloro che lavoravano insieme in questi modi diversi durante la guerra, ve ne erano un certo numero che avevano avuto contatti prima della guerra con la Clinica Tavistock. Questa fu fondata dopo la prima

⁶ Lewin, 1947

⁷ Vedi per es. Morris, 1949.

⁸ Curle, 1947; Curle e Trist, 1947; Wilson e altri 1952.

guerra mondiale come una clinica psichiatrica per pazienti dimessi, con orientamento psicoanalitico; e divenne successivamente un importante centro per l'addestramento degli psichiatri e delle professioni affini⁹. Dal 1945 in poi, perciò, la clinica divenne l'ospite naturale per un sottogruppo significativo del gruppo del tempo di guerra che voleva applicare la sua esperienza ed i suoi approcci al mondo civile nella fase della ricostruzione post-bellica. Altri vi si aggregarono. Quando si istituì il NHS (Servizio Nazionale per la Salute) nel 1947, e la Clinica Tavistock vi fu inclusa, si doveva trovare una nuova sede per le sue attività non cliniche, in modo particolare per questo "dipartimento sociale": il TIHR venne formato a questo scopo.

Il TIHR (attraverso la sua Commissione di Gestione) sviluppò aree di lavoro indipendente, fra cui: un importante progetto di ricerca-azione con una società manifatturiera¹⁰; la massa in opera di processi di selezione di gruppo per l'industria basati sull'esperienza WOSB¹¹; studi sull'organizzazione del lavoro nelle miniere di carbone¹² e nell'industria tessile¹³. Ciò nondimeno vi era un forte orientamento psicoanalitico e furono mantenuti stretti contatti con la clinica. In particolare, lo psicoanalista Wilfred Bion, il quale al suo ritorno alla clinica aveva sviluppato un particolare modello di psicoterapia di gruppo e da questo, una nuova teoria del comportamento di gruppo¹⁴), fu incoraggiato ad offrire il suo metodo come una forma di addestramento per managers ed altri operatori.

Di conseguenza non fu sorprendente che l'istituto e la clinica (separatamente e congiuntamente) fossero considerati come gli sponsor appropriati della versione inglese di Betel. I metodi vennero fuori da istituzioni quali il Dipartimento di Studi Sociali dell'Università di Leicester, il Consiglio dei Collages di addestramento ecclesiastico e, in modo particolare, da una commissione nominata dal Ministero del Servizio Nazionale e del Lavoro, che stava approntando, assieme all'Agenzia Europea di Produttività, progetti pilota per migliorare i metodi di addestramento industriale¹⁵.

Sebbene queste associazioni avessero una buona reputazione, l'apprendimento esperienziale del tipo di Betel era ancora una

⁹ Dick, 1970

¹⁰ Jaques, 1951

¹¹ Bridger e Isdell Carpenter, 1947

¹² Trist e Bamforth, 1951; Trist e al. 1963

¹³ Rice, 1958, 1963

¹⁴ Bion, 1947-1948, 1961

¹⁵ L'AEP promosse anche la crescita del T -Group in altri Paesi, compresi l'Italia e la Francia.

novità in Gran Bretagna e gli psicoanalisti erano piuttosto sospettosi. La co-sponsorizzazione di un'Università fu considerata importante, in quanto aggiungeva credibilità all'iniziativa. Allaway ebbe il coraggio di sostenere l'impresa a favore dell'Università di Leicester ed assicurò l'appoggio del vice-cancelliere. La commissione organizzativa (presieduta da Allaway) avvicinò con successo un'ampia gamma di organizzazioni per nominare i membri per quella prima conferenza nel 1957. Più di un terzo dei 45 che furono iscritti provenivano dall'industria (molti, ma non certo tutti, in ruolo di addestramento e di dipendenti). Altri furono scelti da: Università ed altre istituzioni educative; dal Ministero dell'Interno (la presenza di un governatore di prigionieri e di un vicedirettore segnò l'inizio di un lungo sodalizio del Servizio Carcerario con le Conferenze di Leicester); dal Servizio di Libertà Condizionata; dagli Enti Locali e da organizzazioni di volontariato.

Eric Trist, allora presidente della Commissione di gestione del TIHR, diresse il gruppo dello staff composto da 14 persone. Ventisei membri frequentarono un'ulteriore seduta di due giorni sei mesi più tardi. Basti dire qui che la valutazione giustificò l'allestimento di una seconda conferenza nel 1959, di una terza, quarta e quinta negli anni 1960-1961.

La co-sponsorizzazione dell'Università di Leicester finì con il pensionamento di J. Allaway e del suo collega prof. J.W. Tibble, il quale era rimasto anche lui coinvolto attivamente.

2. Nascita del modello della Conferenza

Dal 1962 al 1969 le Conferenze di Leicester furono dirette per conto del TIHR dal dott. A.K. Rice, il quale era stato uno dei fondatori dell'Istituto dopo aver svolto una carriera nell'amministrazione delle Colonie ed in seguito nell'industria. Questo fu un periodo di rapido sviluppo tecnico e concettuale¹⁶, ed il modello attuale della Conferenza era già più o meno stabilito al tempo in cui egli morì nel 1969.

Il dr. Pierre Turquet della Clinica Tavistock, psichiatra e psicoanalista, aveva collaborato molto da vicino con Rice in questa crescita. Dal 1970 io e lui ci siamo alternati nel dirigere le Conferenze di Leicester fino alla sua tragica morte nel 1975. Ulteriori contributi al progetto della Conferenza furono portati da Gordon Lawrence del TIHR, il quale diresse alcune Conferenze di Leicester a partire dagli ultimi anni '70 in avanti,

¹⁶ Gran parte di questo periodo è descritto in Rice, 1965.

fino a quando lasciò l'Istituto nel 1982¹⁷.

Nelle primissime Conferenze l'evento centrale era il piccolo Gruppo di Studio, che era costituito da 9-12 membri, un consulente dello staff ed un osservatore dello staff. Il compito del gruppo era quello di studiare il proprio comportamento, come gruppo, nel "qui ed ora". Gli altri eventi principali erano le lezioni ("sedute di teoria sociale") e i Gruppi di Applicazione, che erano destinati ad aiutare e capire l'esperienza di Gruppo di Studio e a prendere in considerazione come applicarla nei ruoli esterni.

C'erano anche sedute plenarie di riflessione. Questo progetto era simile a grandi linee a quello di Bethel, sebbene l'equivalente gruppo di Bethel fosse più grande (fino a 20 persone) e con un modello un po' diverso. Nel 1959 la Conferenza vide l'introduzione sperimentale di un Evento di Inter-gruppo, nel quale fu chiesto ai membri di dividersi in gruppi e negoziare un accordo su come utilizzare ritagli di tempo libero del programma. I consulenti aiutavano ad interpretare le dinamiche di inter-gruppo¹⁸.

Durante gli anni '60, sotto la guida di Rice, ci furono 5 sviluppi significativi nel progetto. Il primo fu l'innovazione del Grande Gruppo. Il suo compito era lo stesso di quello del piccolo gruppo di studio, ma comprendeva tutti i membri (talvolta 70 o più) con 2-4 consulenti. In secondo luogo, l'Evento di inter-gruppo fu ridefinito con un solo ruolo: i membri dovevano costituirsi autonomamente in gruppi e dovevano studiare la loro interdipendenza nel "qui ed ora". Terzo, fu introdotto un secondo tipo di evento di inter-gruppo (più tardi chiamato Evento Istituzionale), nel quale il punto centrale dello studio era la relazione membri-staff all'interno dell'istituzione della Conferenza nel suo insieme. Quarto, gli osservatori dello staff furono esclusi dai gruppi di studio, per ragioni tecniche che descriverò più avanti. Infine, come conseguenza naturale della crescente enfasi sull'apprendimento esperienziale "nel qui ed ora", le lezioni furono ridotte ed alla fine escluse completamente.

Le sedute plenarie ed i gruppi di applicazione furono conservati, e ci fu un uso crescente dei Gruppi provvisori di revisione, per dare ai membri un'occasione di riflettere sulla loro esperienza nelle sedute del "qui ed ora"¹⁹.

¹⁷ vedi Lawrence 1979, 1985

¹⁸ Higgins e Bridger, 1964

¹⁹ Il modello del "compito singolo" introdotto da Rice, con l'insistenza sullo studio del "qui ed ora", ebbe alcuni critici all'interno del TIHR. Questi ritenevano che potesse essere troppo minaccioso per alcuni membri e che potesse inibire l'apprendimento piuttosto che

Allora, come ora, un ordine del giorno tipico nella prima settimana comprendeva quattro sedute di un'ora e mezza, con un intervallo nel pomeriggio: Piccoli Gruppi di Studio (SSG) e Grandi Gruppi di Studio (LSG) al mattino; e due sedute di inter-gruppo (IG) nel pomeriggio. Nella seconda settimana, l'Evento Istituzionale (IE) sostituiva l'IG, e verso la fine c'erano la seduta del Gruppo di Applicazione (AG) e la seduta Plenaria (P). Alcune Conferenze contengono anche i gruppi di studio molto piccoli (VSSG), di 5-7 partecipanti²⁰).

Così l'SSG è diventato solo uno dei diversi setting per lo studio della relazione dell'individuo, del gruppo e dell'organizzazione.

La Conferenza nel suo insieme, che comprende sia i partecipanti che lo staff, è progettata come un'istituzione educativa temporanea, che può essere studiata in modo esperienziale per come si forma, come si evolve e come giunge a una fine.

Divenne chiaro durante gli anni '60 che la definizione "relazione di gruppo" era una descrizione troppo ampia e vaga per ciò che veniva studiato. Chiarisco che è sempre stata caratteristica del Modello Leicester che il centro dell'interpretazione fosse focalizzato sulla dinamica del gruppo nel suo insieme e non sui singoli partecipanti.

Nei primi giorni (parlo per dolorosi ricordi personali) un allievo consulente si sentirebbe molto lieto nell'identificare qualsiasi dinamica nel suo insieme. Con l'esperienza, comunque, sebbene il consulente possa sentirsi ancora disorientato, spesso vi è una scelta evidente di interpretazioni che può essere fatta. Rice riconobbe che era importante la definizione di compito primario della Conferenza nel suo insieme e degli eventi all'interno di essa. Nei primi anni '60 definì il compito primario della Conferenza quello di fornire ai partecipanti delle occasioni per apprendere cos'è la "leadership"²¹. La ridefinì poi più precisamente in termini di esercizio dell'autorità.

Il riconoscimento che vi sono scelte nella definizione del compito primario e, perciò, nel focus dell'interpretazione, ampliò il raggio di azione del piano delle Conferenze. Così gli

incoraggiarlo. Conseguentemente, Harold Bridger, il quale fu coinvolto in modo fondamentale nelle prime Conferenze di Leicester e che introdusse l'esperimento di inter-gruppo nel 1959, ha sviluppato un modello alternativo di Conferenza, basato su un progetto a "due-compiti". In questo, ai gruppi di partecipanti vengono dati incarichi specifici e insieme studiano le dinamiche del gruppo che si sviluppano nell'affrontarli. Bridger continua ad organizzare queste Conferenze attraverso il TIHR ed in collaborazione con altre istituzioni.

²⁰ vedi Gosling, 1981

²¹ Rice, 1965, pag.5

ultimi anni '70 videro l'introduzione di una serie di Conferenze di Leicester dal titolo "L'individuo e l'organizzazione: la politica della relazione". Queste si alternano con conferenze più "tradizionali" sul tema "Autorità, Leadership e Organizzazione" che continuano tuttora. In queste, il compito primario è definito più o meno in questi termini: "Fornire occasioni per studiare l'esercizio dell'autorità nel contesto di relazioni interpersonali, di inter-gruppo e istituzionali, all'interno dell'Istituzione della Conferenza".

Il compito primario di ciascun evento è definito in relazione a quella definizione generale. Alcune Conferenze prevedono situazioni particolari per i membri che abbiano avuto precedenti esperienze tipo Leicester: in alcune sedute lavorano separatamente da coloro che partecipano per la prima volta, in altre insieme a loro. Altre Conferenze includono un Gruppo di Addestramento. Il primo gruppo di questo genere fu introdotto nel 1963. Inizialmente fu progettato per espandere il gruppo del potenziale staff biennale. Attualmente, il gruppo di Addestramento delle Conferenze di Leicester ha lo scopo più ampio di aiutare i partecipanti a capire e utilizzare il ruolo di consulente in setting organizzativi e di gruppo. I membri del Gruppo di Addestramento di solito, hanno preso parte ad almeno due delle ultime Conferenze residenziali.

3. Gli anni '60 e '70: espansione e disseminazione

Durante gli anni '60 e i primi anni '70 in particolare, la richiesta nazionale ed internazionale per "l'addestramento alle relazioni di gruppo" era tale che ci furono delle pressioni affinché si dedicasse sempre più tempo al lavoro della Conferenza.

Comunque lo staff del TIHR che era stato coinvolto nelle Conferenze di Leicester nel corso degli anni, non ha mai desiderato avere come occupazione esclusiva e neppure principale di condurre l'attività di formazione. Infatti, l'esperienza continua come professionisti è stata considerata come condizione necessaria per l'efficacia della formazione. La posizione del TIHR è stata, per questo, quella di incoraggiare e sostenere altre istituzioni in Gran Bretagna e all'estero affinché queste acquisissero delle capacità autonome per sponsorizzare e fornire lo staff ad eventi basati sul Metodo di Leicester.

I primissimi esempi negli anni '60 furono in Inghilterra il Grubb Institute per gli Studi Comportamentali (ex Christian Teamwork) e, negli U.S.A., la scuola di psichiatria di Washington e la scuola di medicina dell'Università di Yale. In

entrambi i casi il TIHR co-sponsorizzò una serie di Conferenze “tipo Leicester”, fornendo inizialmente il direttore della conferenza e gran parte dello staff, finché le istituzioni furono attrezzate in modo da poter condurre loro stesse gli eventi. Successivamente ci fu una collaborazione simile in altri Paesi, compresa la Francia (con la Fondazione Internazionale per l’Innovazione Sociale), l’India (l’Istituto Indiano di Management di Calcutta) e più recentemente anche Israele. Nel frattempo, l’istituzione americana della Conferenza, che fu inglobata nel 1970 nell’AK Rice Institute, non solo ha incrementato un certo numero di affiliati regionali attivi negli U.S.A., ma ha essa stessa intrapreso un simile processo di fondazione di istituzioni in Svezia.

Altrove, per es. in Finlandia e Germania, dei gruppi hanno intrapreso l’iniziativa di condurre regolarmente essi stessi delle Conferenze, utilizzando dei “laureati” alla Conferenza di Leicester per dirigere e formare lo staff. Più vicini a casa, il GRTP e le Conferenze di Leicester in particolare, sono sempre stati un campo di stretta collaborazione tra la Clinica Tavistock ed il Tavistock Institute, anche se questi sono stati due corpi separati per 40 anni. Jack Sutherland, il primo direttore medico della Clinica del dopo guerra, diede un importante contributo alle prime Conferenze (dopo il suo ritiro, fondò l’Istituto Scozzese delle Relazioni Umane, che organizzò anch’esso delle Conferenze in collaborazione con il TIHR). Il suo successore (ridefinito Presidente della Commissione Professionale) Robert Gosling, fu coinvolto attivamente per tutti gli anni ‘60 e ‘70 finché non si ritirò. È perciò positivo che le Conferenze di Leicester del 1986-1987 siano state sponsorizzate dal TIHR e dalla Fondazione della Clinica Tavistock congiuntamente, e che l’attuale presidente in carica, Anton Obhdzer, sia stato direttore di entrambe.

Bibliografia

- Bion W.R. *Experiences in Groups: I-VI*, Human Relations, p. 1-4, 1947 - 1951.
- Bion W.R. *Experiences in Groups and Other Papers*, Tavistock Publications, 1961.
- Bridger H., Isdell Carpenter R., *Selection of management trainers*, Industrial Welfare 29 (No. 315): p. 177-181, 1947.
- Curle A., *Transitional communities and social reconnection: a follow-up study of the civil resettlement of British prisoners of war*, Part I, Human Relations 1: p. 42-68, 1947.
- Curle A. and Trist E.L., *Transitional communities and social reconnection: a follow-up study of the civil resettlement of British prisoners of war*, Part II Human Relations 1: p. 240—288, 1947.
- Dicks H., *50 Years of the Tavistock Clinic*, Routledge & Kegan Paul, 1970.
- Gosling R. *A study of very small groups*. In Grotstein J.S. (ed) *Do I Dare Disturb the Universe? A Memorial to Dr. Wolford Bion*, New York: Aaronson, p. 634-645. Reprinted in A.D. Coleman M.H.Geller (eds.) *Group Relations Reader 2* Washington DC: A.K. Rice Institute, 1985, p. 151-161, 1981.
- Higgin G. Bridger H., *The psychodynamics of an intergroup experience*, Human Relations 17: p. 391-446, 1964.
- Jaques E., *The Changing Culture of a factory*, Tavistock Publications, 1955.
- Lawrence W.G. *Introductory Essay: exploring boundaries; A concept for today: managing oneself in role*. In: W.G. Lawrence (ed.) *Exploring Individual and Organisational Boundaries*, Wiley, p. 1-19; p. 235-249, 1979.
- Lawrence W.G., *Beyond the frames*. In: Pines M. (ed.) *Bion and Group Psychotherapy*, Routledge & Kegan Paul, p.306-329, 1985.
- Lewin K., *Frontiers in group dynamics*, Parts I and II. Human Relations 1: p.5-41; 2: p.143-153, 1947.
- Morris B.S., *Officer selection in the British army 1942-1945*, Occupational Psychology 23 (4): p. 219-234, 1949.
- Rice A.K., *Productivity and Social Organisation: The Ahmedabad Experiment*, Tavistock Publications, 1958.
- Rice A.K., *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publications, 1963.
- Rice A.K., *Learning for Leadership*, Tavistock Publications, 1965.
- Trist E.L. Bamforth K.W., *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting*, Human Relations, 1951.

Trist E.L. Sofer C., *Exploration in Group Relations*, Leicester University, Press, 1959.

Trist E.L. Higgin G.W. Murray H. Pollock A.B., *Organisational choice*,

Tavistock Publications, 1963.

Wilson A.T.M. Trist E.L. Curle A., *Transitional communities and social reconstruction: a study of the civil resettlement of prisoners of war*, in

Swanson G.E. et al. (eds.) *Readings in Social Psychology* Second edition, Henry Holt & Co., New York, p. 561-579, 1952.

Capitolo 3

Il T-Group in Francia a partire dal 1955

***George Lapassade*²²**

Nel 1955, Uno sparuto gruppo di psicologi interessati alla psicologia dei piccoli gruppi (Henry Fauchaux, Serge Moscovici, Max Pagès, Robert Pagès) si reca al Seminario d'estate di Bethel (NTL) e, di ritorno in Francia, sperimenta immediatamente il primo T-Group a Parigi nell'autunno 1955. È l'inizio di una corrente abbastanza importante.

Essa non è isolata poiché correnti simili si sviluppano in Gran Bretagna, nella Repubblica Federale Tedesca, in Italia. I "conduttori di T-Group" si formano rapidamente, partecipando a qualche seminario di formazione. Si vedono allora apparire sul mercato diverse associazioni di psicologi; gruppi che propongono i loro servizi alle imprese, agli operatori sociali, agli educatori, come per esempio: Groupe Français de Sociométry – che mette più l'accento sullo psicodramma moreniano, ARIP, ANDSHA.

Si sviluppa ancora nello stesso tempo la psicoterapia di gruppo sotto l'impulso particolare – ma non esclusivo – di psicoanalisti e psicoterapeuti come Serge Moscovici e Mireille Monod. L'Università francese, che si era data qualche laboratorio di psicologia sociale, resterà tuttavia chiusa fino al 1962 almeno a queste nuove forme di terapia, di formazione e di intervento. In un semi-dissenso, il gruppo animato da Jacques e Maria Van Bokstaele crea verso il 1958-1959 la "socioanalyse", ispirata al T-Group (resterà il suo elemento di base per qualche tempo) e da una visione semplificata del transfert come lo ha definito la psicoanalisi.

²² Ricercatore al CNRS nel 1969, si occupa della pubblicazione di un numero speciale del "Bulletin de Psychologie" dedicato ai gruppi. Da allora si è sviluppata la sua carriera in questo campo; attualmente è docente presso l'Università Paris 8 nella quale è entrato nell'estate del 1971.

A lui si devono elaborazioni personali della teoria lewiniano; in particolare va sottolineato il suo contributo in termini interdisciplinari, che cerca di offrire un punto di vista sintetico e sincretico e da cui sono nate l'analisi istituzionale ed – ora – l'etnometodologia. Autore di numerose opere, ed articoli, può essere anche letto in italiano. Pubblicazioni: L'analisi istituzionale, Milano, Isedi; Il mito de ll'Adulto, Bologna, Guaraldi.

Il T-Group non è più allora strumento di formazione; ma serve anche di base all' intervento terapeutico.

1. L'intervento psicosociologico

Si intende per "intervento psico-sociologico" una pratica di consultazione ad un'organizzazione sociale cliente. In una forma abbastanza classica, il procedimento di intervento consiste, per esempio, nel combinare una pratica di ricerca, di tipo semi-direttivo o non direttivo, ed attività di gruppo e di assemblea.

Può avvenire, ed è anche questo un elemento importante nella produzione del meccanismo, che si riuniscano i soggetti della ricerca per renderli partecipi dei primi risultati dei colloqui effettuati nell'istituzione, oppure che si faccia questo resoconto alla riunione di una parte della direzione e del suo "staff". È una procedura di feed-back simile al T-Group che serve qui da modello. La riunione di bilancio, o di comunicazione dei risultati, sarà condotta allora secondo modalità dette "non direttive" abbastanza simili alla conduzione di un T-Group per fini di formazione.

L'inizio degli anni '60, che segnano il rapido declino negli Usa del movimento della ricerca – e non quello del T-Group in evoluzione verso la corrente degli encounter groups –, è invece il tempo di una grande effervescenza "gruppista" in Francia. È l'apogeo del movimento, che durerà qualche anno, e di cui possiamo vedere i traguardi da alcune pubblicazioni come il numero speciale del Bulletin de Psychologie pressoché interamente dedicato al T-Group.

Si vedono svilupparsi allora molteplici tentativi per la teorizzazione del T-Group, ma infruttuosi, come quelli che cercano di trovare modelli nella psicoanalisi (Anzieu), nella psicologia clinica (Pagès), nell'orientamento lewiniano (Faucheux), e nel 1960, nella Critica della ragione dialettica di Sartre che sembra allora proporre uno schema passante per le varie fasi del gruppo: fusione, organizzazione, alleanza, istituzionalizzazione e burocratizzazione. Ma questi sono piuttosto degli schemi che sembrano "applicati sopra" l'esperienza.

A partire dal 1968 – che sembra consacrare l'ideologia anti-autoritaria, l'autogestione al livello delle interazioni e della micro-organizzazione dei piccoli gruppi – si assiste a un declino rapido con:

1. la riduzione della clientela nelle organizzazioni associative;
2. la diffusione dell'analisi istituzionale, fino al confine di qualsivoglia esperienza, che diventa uno dei veicoli del

- movimento detto “contestatore” prima di entrare anch’essa nella fase del declino;
3. la sostituzione del movimento del T-Group con quello dei gruppi di incontro di bioenergia e di terapia della gestalt, soprattutto nell’anno ‘72 con un apogeo molto veloce ed un declino ugualmente rapido;
 4. l’istituzionalizzazione di queste correnti in alcune università nate dalla riforma dell’insegnamento superiore soprattutto a Parigi.

Esamineremo rapidamente questi punti dell’evoluzione, salvo quello che concerne il declino delle prime organizzazioni di psicosociologia.

2. La psicoterapia istituzionale

L’Analisi Istituzionale, nata nel 1962-1963, proviene da una procedura d’etichettamento: la formula fornisce la raccomandazione di prendersi carico della dimensione rimasta fin qui ignorata nel T-Group, cioè il contesto del seminario e le forme istituenti della sua organizzazione come gli orari stabiliti, i piani di attività (che erano esterni alle volontà del gruppo) e la “non direttività pedagogica” come è stato definito questo modo di formazione attraverso autoanalisi di gruppo. Era un’etichetta comoda ma nello stesso tempo abbastanza ambigua e imprecisa, come la formula che la precedeva – altra etichetta – della “psicoterapia istituzionale” di cui descriverò l’essenziale.

Si comincia a chiamare “psicoterapia istituzionale”, negli anni ‘40, un’impresa circoscritta tesa a riformare il funzionamento di alcuni ospedali psichiatrici, in particolare quello di Saint Alban, in Lozère. La riforma consisteva in origine nell’ “aver cura dell’istituzione di cura”, cioè l’ospedale in quanto istituzione.

Il primo manifesto del movimento fu presentato al Congresso di Lisbona nel 1952 da Daumezon e Moechlin. Un po’ più tardi, la clinica della Borde, a Cour Cheverny, vicino a Blois, diventa un altro importante luogo di questo movimento. Essa si faceva forte maggiormente attraverso la psicoanalisi lacaniana e produceva specialmente attraverso le pubblicazioni di Felix Guattari, dei concetti per l’analisi istituzionale come quelli dell’analizzatore, della transferalità dei gruppi soggetti. Questo movimento fu probabilmente influenzato dalle tecniche di gruppo, ma occorre notare che un tentativo di T-Group istituito da Fichelet operatore di St. Alban si scontrò con un’opposizione di principio: l’analisi interna dell’organizzazione da parte di quelli che ci lavorano era in opposizione con l’intervento venuto da fuori sottoforma di T-Group.

Il movimento diede una rivista, *Psychotherapie Institutionelle*, che pubblicò qualche numero. Un ricambio fu in seguito assicurato dalla rivista *Recherche* pubblicata dal CLRFI dove si raggrupparono alcuni sociologi e psicologi formati nello stesso contesto terapeutico e che lavoravano, ma non in modo esclusivo, per lo Stato.

3. La corrente psicosociologica “socioanalitica” dell’AI

Un'altra corrente dell'analisi istituzionale è più direttamente sorta dal T-Group, e per la sua origine, e per il suo meccanismo “socioanalitico” di base. Una corrente socio-critica nata all'Università di Nanterre è venuta in seguito ad aggiungersi e a modificare il suo corso iniziale.

Il punto di partenza era, come è già stato detto, una pratica critica del T-Group tesa ad allargare il suo campo “d’analisi” fino a tenere conto della sua “istituzione” (nel doppio senso attivo e stabilizzante di questo termine).

Questa affermazione ne porta con sé altre, tra cui quella di moltiplicare le riunioni plenarie analitico-istituzionali laddove più T-Group erano riuniti sotto lo stesso tetto e funzionavano parallelamente senza incontrarsi. Un'altra affermazione che sembrava partire dalla critica istituzionale del “gruppismo” fu di spingere la non-direttività fino all'autogestione, da parte del gruppo, della sua istituzione, intesa come quella già citata degli orari di seduta, del luogo, delle consegne. Proposta che doveva mirare ad una impasse dell'analisi e, nello stesso tempo, ad un incontro con certe correnti di rinnovamento pedagogico, fra le quali il movimento Freinet, che si disputarono la corrente nata dalla psicoterapia e quella derivante dalla psicologia dei gruppi.

Un altro punto di opposizione tra le due correnti stava sulla nozione di intervento e nella sua applicazione pratica:²³

- la corrente terapeutica realizza una sorta di intervento condotto all'interno da terapeuti desiderosi di cambiare il funzionamento delle loro istituzioni di cura;
- la corrente psicosociologica, al contrario, realizza e tenta di teorizzare una forma di intervento su commissione animata da persone esterne all'organizzazione.

Per fare ciò, si crea un elemento analizzatore controllato da un certo numero di regole e di raccomandazioni: analisi della domanda e della richiesta; regola fondamentale del “dire tutto” per quanto riguarda la vita dell'istituzione, (in particolare ciò

²³ Hess, “La sociologie d'intervention”

che non si dice, oppure che si dice solamente in corridoio); lavoro condotto essenzialmente (qualche volta unicamente) in Assemblea Generale di Socioanalisi, autogestione degli onorari di coloro che intervengono.

Questa forma di socioanalisi fu praticata, in una prima fase nel 1967 e 1968 da Lapassade e Lourau²⁴.

Questa fase doveva condurre alla definizione dell'elemento socioanalitico di base, uguale a quello che è tipico del T-Group (in origine si istituivano, come al seminario dell'UNEF nel 1962 a Royaumont, dei T-Group attraverso i quali diventava evidente che essi avevano l'effetto di un intervento sull'organizzazione istituyente, o co-istituente, della sessione).

Dopo il maggio del '68, l'AI è entrata in una terza fase con l'arrivo di una seconda generazione di socioanalisti e un riorientamento conseguente.

La tecnica socioanalitica di base si è sensibilmente evoluta in rapporto al suo modello iniziale nel modo che è stato descritto nel 1971 nella prima edizione di "Clès pour la sociologie". Tale modello ha funzionato in un certo numero di interventi brevi: tre giorni, in generale; sovente solamente i due giorni del week-end; un po' più tardi una settimana come, abbastanza eccezionalmente, a Oullins e Nancy; più eccezionalmente ancora, per tre mesi (Lapassade).

Nello stesso tempo sono apparsi i "nuovi clienti" dell'analisi istituzionale: non più solamente organizzazioni (nelle quali d'altronde, prima del 1968 la domanda era provocata dall'interno dell'organizzazione da parte di membri critici) ma da individui che si riferivano ad un "AI" definita ora molto più come una forma di sociologia radicale (nel senso americano del termine). L'anti-istituzionalismo raggrupperà le nuove correnti anti-istituzionali (anti-psichiatriche e anti-pedagogiche) mentre nella fase di psicoterapia istituzionale che inaugura il movimento, la tendenza era di riformare le "istituzioni" e non di chiuderle. Si voleva allora democratizzare la scuola, introdurre delle forme moderate "di autogestione pedagogica" e non contestare l'istituzione come strumento di "repressione".

Si potrebbe dire allora che, in questo modo, l'AI non è più così lontana da lavori come quelli di Michel Foucault sulle istituzioni e la loro genesi, oppure di Bourdieu e Passeron sulla scuola. A questo riguardo c'era una sociologizzazione dell'analisi istituzionale che portò ad una rottura, non più tra le due correnti iniziali, ma all'interno della stessa corrente socioanalitica. Il movimento del potenziale umano, dopo i

²⁴ cfr. Lourau, "Les analyseurs de l'église"

conflitti interni all'Università, contribuì a questo deterioramento.

4. Il movimento del potenziale umano (MPH) e i suoi prolungamenti

Saremo più brevi sull'MPH perchè non costituisce una scuola sociologica. Esso rappresenta il movimento inverso: la branca psicologizzante (lewiniana) di ricerche sui gruppi restava legata alla sociologia (come la sociometria di Moreno) in quanto aveva "i piccoli gruppi come oggetto" secondo l'espressione di Pontalis, e mostrava la sua connessione con il campo sociale di analisi e di intervento. L'MPH era movimento di privatizzazione. Esso scompare allo stesso modo: mentre il primo movimento, quello dei T-Group, ha per clienti degli operatori sociali in senso lato e propone sul mercato dei tecnici della regolazione sociale, il secondo movimento, dove gli encounter groups prendono il posto dei T-Groups, è apertamente terapeutico. In una seconda fase, esso tende a divenire un movimento soprattutto di "nuova coscienza", in un contesto neo-religioso che si alimenta alle fonti orientali dello zen, delle diverse forme di meditazione e delle "discipline di coscienza".

Questo movimento ha dato luogo ad una letteratura sociologica abbondante. Ma il gruppo in questo contesto non è più che un semplice mezzo di incontro, di attività fatte da molti, "l'analisi", ma la parola non va molto d'accordo con la conduzione di queste sessioni – si indirizza all'individuo che "passa", come si dice nella gestalt therapy. Non è tuttavia completamente utopico vedere un uso di queste tecniche in una strategia di intervento psicosociale, anche se i pochi tentativi che noi abbiamo fatto in questo senso non hanno portato ad una teorizzazione di questo tipo di lavoro.

Alla fine degli anni '60 la domanda indirizzata all'AI sembra diminuita. La fase dell'apogeo è chiusa.

5. L'istituzionalizzazione della psicologia francese

Nel 1962, la dinamica di gruppo non è insegnata in nessuna Università francese in maniera sistematica. Esiste un insegnamento di psicologia sociale ma dà poco spazio alle ricerche sui piccoli gruppi.

Non è del tutto inutile tuttavia ricordare come negli USA il problema si pone a due livelli molto distinti:

- quello della ricerca, sia "naturalista" (osservazione sul

- campo) o sperimentale (condotta in laboratorio) e dell'insegnamento universitario delle teorie, dei lavori di tesi, delle pubblicazioni nelle riviste specializzate (livello che interessa specialmente la storia della sociologia e delle sue istituzioni);
- quello delle pratiche che si sviluppano parallelamente, con un altro pubblico.

Il secondo livello, tuttavia, quello delle pratiche di gruppo, della formazione e dell'intervento, fa la sua entrata nell'università dopo il 1968, in un clima di rinnovamento e di apertura. Ma questa istituzionalizzazione non avrà un effetto di trascinamento, di moltiplicazione delle ricerche e delle attività.

Daremo ora qualche indicazione su tre università parigine: Paris 7, Paris 8 e 10.

A Paris 7 (Censier), il lavoro clinico nei piccoli gruppi ha trovato, a partire dal 1968, un'accoglienza favorevole nel contesto del dipartimento di "Scienze umane cliniche" che si è costituito da una scissione della psicologia sperimentale dominante allora alla Sorbona (e restata dominante a Paris 5). Questo dipartimento, di orientamento psicanalitico, è il primo movimento di gruppi e di rinnovamento istituzionale. La pratica clinica dei gruppi si è diffusa al settore della formazione degli psicologi clinici. L'Analisi Istituzionale vi fu rappresentata essenzialmente da insegnanti formati dalle pratiche di psicoterapia istituzionale; essi hanno assicurato un insegnamento clinico a studenti che dovevano avere una pratica professionale in istituzioni.

Recentemente (1985) una scissione ha separato:

- gli psicoanalisti insegnanti (Laplanche, Ganthret)
- gli psicologi clinici (Pagès, Barus - Michel).

A Paris 8 (Vincennes), l'inserimento universitario è avvenuto in due tempi:

- nel momento dell'apertura del Centro Universitario sperimentale Vincennes (divenuto più tardi Università di Parigi 8) la dinamica di gruppo (nel senso largo delle tecniche di gruppo) ha preso una parte importante per lo stabilirsi e lo svilupparsi del dipartimento di scienze dell'educazione (era piuttosto rifiutata, al contrario, al dipartimento di psicologia e sociologia);
- a partire dal 1973. la corrente di analisi istituzionale di orientamento socio- analitico veniva studiata nelle scienze dell'educazione insieme al movimento di potenziale umano (questo fu il solo suo luogo di inserimento universitario importante).

A Paris 10 (Nanterre) la psicosociologia clinica dei gruppi, delle organizzazioni e delle istituzioni ha trovato il suo punto di inserimento nello stesso tempo nell'insegnamento della psicologia clinica e sociale e in quello delle scienze dell'educazione.

Gli psicosociologi diventati insegnanti a Paris 10 provengono essenzialmente da due associazioni formate negli anni '60: l'ARIP e il CEFFRAP, il secondo più strettamente freudiano del primo. I due istituti sono stati segnati dalla ricerca americana, soprattutto clinica, sui piccoli gruppi.

Ma tutto questo non produce un allargamento del movimento. Inoltre non esistono riviste aperte a tutti i ricercatori che lavorano nel campo dei piccoli gruppi, a parte "Connexions" che è una rivista associativa, legata al gruppo ARIP. Non c'è l'organizzazione di incontri, di congressi che faciliterebbero gli scambi e dunque la diffusione e i progressi della teoria o della sua costruzione, sono limitati.

Capitolo 4 I primi anni del T-Group in Italia

Enzo Spaltro²⁵

Vorrei evitare il pericolo di nobilitare scientificamente certe cose che sono state abbastanza banali. Per esempio, quando noi siamo partiti col T-Group avevamo idea di chi era Lewin, ma molto relativamente. La motivazione nostra non era Kurt Lewin o il seminario di Santa Marinella di cui parlerò.

Io diffido un po' del discorso delle origini nobiliari del T-Group. Per fare un paragone, diffido della logica di chi sostiene che Cristo non sia mai esistito e che sia stato inventato da San Paolo: siccome diventare Cristo è difficile tutti tentano di diventare San Paolo. Ho un po' paura di questo tipo di logica: quindi ho preparato delle riflessioni a flash, cercando di ricordare cosa ho fatto in quel periodo che qualcuno definisce l'alba del T-Group.

Per la verità, non ricordo tanto bene che cosa sia successo in quegli anni. So che c'era una grande confusione e mentre sono d'accordo nel definire il T-Group come la tecnica didattica più significativa del nostro secolo, mi chiedo ancora oggi come certe cose siano state possibili. Rivedendo centinaia di depliantes di Congressi, di gruppi – a volte T-Groups, a volte Laboratori, a volte Clima e a volte Incontri che abbiamo fatto in quegli anni – mi chiedo come mai ciò sia stato possibile e come sia stata così rapidamente metabolizzata e inglobata e scompaginata questa tecnica, questa attività,

²⁵ Laureato in Medicina nel 1953, Professore di Psicologia Sociale nell'Università Cattolica di Milano dal 1961, Professore di Psicologia del Lavoro nella stessa Università dal 1967, Professore di Psicologia Sociale nell'Università di Trento, Professore di Psicologia del Lavoro nell'Università di Bologna dal 1970, Specialista in Medicina del Lavoro e Psicologia del Lavoro, Presidente dell'Associazione Italiana per la Psicologia Italiana del Lavoro dal 1961 al 1969, Presidente dell'Associazione Italiana di Psicoterapia di Gruppo dal 1962 al 1966, Assistente all'Università di Montreal (Canada) dal 1959 al 1960, Direttore delle riviste "Psicologia e Lavoro" e "Psicologia Italiana", Direttore dell'Istituto di Ricerche e di Interventi Psicosociali dal 1968, Presidente della Società Italiana di Psicologia dal 1978.

È autore di: *Psicologia del lavoro*, Milano, Etas Kompass, 1967; *Gruppi e cambiamento*, Milano, Etas Kompass, 1969; *Psicologia organizzativa dinamica*, Milano, Etas Kornpass, 1973; *Storia e Metodo della Psicologia del Lavoro*, Milano, Etas Kompass, 1975; *Dizionario di Psicologia del Lavoro*, Milano, Ohisoni, 1977; *Lotta contro e lotta per*, Milano, CELUC, 1977; *Il check-up organizzativo*, Milano, ISEDI, 1977; *Psicologia dell'organizzazione*, Bologna, CLUEB, 1979.

questa mentalità. Quello che ci mosse negli anni '50 prima e '60 poi, fu un disagio, un senso di incompletezza, un bisogno di decidere. Le letture degli anni Cinquanta erano state letture confuse. Non ci andavano bene. Ricordo gli articoli di Matteo Viviano nel '55 sulla psicoterapia di gruppo; le esperienze del '57 con Pierangelo Achille, con i ragazzi di Ferdinando Barison nel '56, in rieducazione. Non avevamo la più pallida idea di che cosa si trattava; ma ci si trovava a discutere e c'era il senso di successo che queste cose davano, e che incentivava nella continuazione. E ci fu il famoso seminario di Santa Marinella a cui parteciparono Mirella Ducceschi e Luigi Meschieri. Io non capii niente di quello che era successo; mi sembrò una cosa "americana", una delle tante americanate: c'era però la sensazione di una novità.

Nel '61 ci fu un congresso al Passo della Mendola, sui rapporti tra psicologia e psichiatria. Sembrava una cosa straordinaria che psicologia e psichiatria si parlassero; ma evidentemente il bisogno di comunicazione era grosso. Nel '61 ci fu anche il Congresso di Vienna di Psichiatria e fu fondata anche l'Associazione per la Psicologia Italiana del Lavoro. Nel '62 ci fu l'invito di Moreno ad organizzare a Milano il III° Congresso di Psicoterapia di Gruppo, che si svolse poi nel '63. Seguirono la fondazione dell'Associazione Italiana di Psicoterapia di Gruppo nel '62, e il II° Congresso Nazionale a Milano nel '63. Da tutte queste iniziative si comprende che le origini dell'interesse per i gruppi furono prevalentemente psicoterapeutiche; di T-Group non si parlava. Santa Marinella lanciò l'idea, ma non lanciò l'idea del T-Group; si parlava soprattutto di "laboratorio" o di "seminario di relazioni umane". Tra l'altro credo che l'intestazione di quel seminario fosse proprio sulle relazioni umane o sulle relazioni interpersonali; il titolo non era comunque T-Group.

Successivamente compaiono le prime esperienze. La primissima esperienza in assoluto è nel '64 a Gardone: vi partecipò anche Mirella Ducceschi, e fu organizzata da Edoardo Abele. Per essere sincero, in quella occasione non capii molto bene di cosa si trattava e, nonostante il povero Luigi Meschieri mi avesse invitato più volte e io fossi stato molto in dubbio, non ci andai. Questo seminario non ebbe una grande conseguenza perchè fu schiacciato dal dilemma fra accademici e non accademici. Il primo seminario che seguì con molto interesse fu nel settembre del '66 a Brunate, con Charles de Villmars, belga, che ci fece una settimana chiamata appunto T-Group. Fu la prima volta che io mi imbattei in questo termine, nonostante avessi avuto delle esperienze precedenti negli Stati Uniti e in Canada, di dinamica di gruppo.

Mi colpì in quella settimana questo senso di possibilità del successo, questa allucinazione, se vogliamo, di facilità di intervento; la sensazione che certe cose che sembrano impossibili da soli, insieme diventano possibili. Infatti subito dopo fondammo l'IRIG, Istituto di Ricerca sui Gruppi, nel '66, che organizzò dei T-Groups. Poi ci fu la fondazione dell'IRIPS, il 3 febbraio del '68 a Milano, da parte di Stella, Casnati, Spaltro, Residori e Odescalchi. Ciò nonostante, a mio parere, tutto il movimento del T-Group in Italia non si sarebbe sviluppato senza il '68. Esisteva il problema di una didattica diversa e, al di là delle nobilitazioni o delle indubbie radici culturali, questa è stata in Italia la molla principale dell'origine del T-Group, cioè il bisogno di un'obiezione al dato, a quello che esiste, un bisogno di contraddire quella che era la situazione di fatto, una situazione assolutamente inaccettabile e soffocante. C'era proprio un bisogno di dire di "no". Tra l'altro, questo è abbastanza interessante da tener presente perché sono convinto che le cose nascono per caso, però spesso attribuire un ordine casuale alle cose nasconde sensi di colpa cioè nasconde una paura di assumersi la responsabilità e l'iniziativa di qualcosa.

La casualità dell'origine di un movimento ci scarica dal senso di colpa di essere stati in parte anche noi i responsabili di esso.

L'aggressività verso l'autorità, la richiesta di maggiore trasparenza, la voglia di sapere: tutto ciò inizia con un atto di opacità, cioè inizia col pensiero negativo. Inizia col dire "no" che è poi il modo di mettersi opacamente a chiedere trasparenza. Nel momento in cui vogliamo capire di più dei meccanismi di potere, noi dobbiamo cominciare a dire no opacamente, un no irrazionale, un no che non tiene conto di niente e questo dà molti sensi di colpa perché il dover obiettare, contraddire per principio, per metodo alla situazione è certamente colpevolizzante. Allora io penso che anche in Italia il T-Group non è nato a caso; è nato e si è sviluppato, seguendo questa stimolazione anti-autoritaria. Non dimentichiamo questo fatto perché, se è vero, è importante.

Ricordo alcuni appunti presi durante il T-Group svolto presso l'Università Cattolica, nel '66. Tre giorni chiusi nell'Istituto di Psicologia con Direttori del Personale che si erano iscritti e che gridavano: "Voi ci dovete dire come gestire meglio i nostri uomini" e noi muti come pesci, senza rispondere. Questi partecipanti ogni tanto li trovo in giro, sono diventati, tra l'altro, potentissimi e ancora mi rinfacciano di non aver risposto alla loro domanda nel '66 al T-Group. Poi ci fu un altro seminario all'Hotel Bosco Marino a Inverigo l'8 settembre

del '67: fu altrettanto interessante perchè lì si formarono molti degli attuali responsabili della formazione dell'impresa. Vi fu il T-Group sul cambiamento a Milano dal 5 al 14 settembre del '68 che fu un fallimento totale perchè non vi partecipò quasi nessuno. Andammo in giro a cercare amici, parenti, fratelli, perchè sull'idea di cambiamento (eravamo in pieno '68 naturalmente) tutti morivano dalla paura. Ricordo che in mezzo agli scontri che c'erano in Piazza Sant'Ambrogio, l'IRIPS che era proprio lì di fronte ospitava feriti, poliziotti e studenti.

Nel '71 cominciò il discorso sui contenuti: non ci andava più bene di occuparci solo dei processi. Mirella Ducceschi ricorderà certamente le litigate tra lei e me, perchè lei era stata più favorevole all'analisi dei processi di gruppo, mentre io sempre più a favore dei contenuti. Incominciarono i "laboratori", e questo fu un grosso passo avanti. Sicuramente l'influenza americana si fece sentire, però il discorso dei laboratori fu una nostra scoperta. Ci accorgemmo che finché c'era un gruppo di 10 persone si faceva un T-Group; ma se gli iscritti erano 50 non si poteva più fare un gruppo, essendo il massimo dei partecipanti 12, ma due gruppi, tre gruppi, quattro gruppi e automaticamente la situazione diventava un "laboratorio" perchè simulava un'organizzazione. Così c'era il livello del piccolo gruppo e poi c'era il livello del grande gruppo. In quel periodo, dal '71 in poi, si passò da quello che era uno dei canoni del T-Group, cioè l'"here and now", a una ricerca di contenuti e strutturazioni, "there and then", cioè dal qui ed ora al lì ed allora. Si negò una delle caratteristiche del T-Group, cioè la a-temporalità. In pratica la destrutturazione del tempo fu controbattuta da una strutturazione del tempo; una strutturazione parziale che si rifaceva un po' alle origini del T-Group, quando non era possibile partire con una situazione totalmente destrutturata perchè la gente moriva di ansia.

L'idea di passare delle settimane in silenzio era un po' preoccupante, e quindi si cominciò a strutturare qualcosa, ad inventare dei contenuti. È chiaro che se ci si avvicinava alla situazione di Lab, cioè in una interazione fra i diversi livelli, era più facile. La strutturazione avveniva per il fatto stesso che esistevano gli "esterni". Ricordo a Inverigo il caso dell'allucinazione dei vari gruppi: ogni gruppo aveva il suo significato (c'era il gruppo "orso" che rappresentava un'immagine che compariva di notte) e ogni gruppo aveva il suo simbolo.

D'altra parte non c'era niente di strano: si riscoprono sempre le cose vecchie. Nel medioevo c'erano le varie comunità che avevano i loro simboli. Evidentemente acquisivano ed usavano

dei significati simbolici. In quell'epoca fu molto con noi in Italia una cara persona che amo ricordare qui: è Alec Win, che ci diede un grosso contributo. Win ci insegnò ad usare i cosiddetti "modelli di intervento", cioè i T-Groups "focalizzati", e ci insegnò anche come praticamente passare alla ricerca dei contenuti senza alterare quella che era la natura "processuale e duale" del T-Group.

Teniamo presente che in quel periodo c'è stata una produzione febbrile di corsi di psicosociologia, tecniche di intervista, conduzione di riunioni, psicodramma, ecc. Intorno al '70 iniziarono anche le prime esperienze di psicodramma, sempre sotto la spinta di questa tecnica di gruppo chiamata T-Group, la quale ha rappresentato e rappresenta ancora oggi il momento più significativo, non dico la cosa più importante, ma certo la più significativa, la più diversa nelle cose fatte nel campo della formazione nel nostro Paese dalla fine della guerra ad oggi.

Quando andai a insegnare a Bologna portai pari pari queste esperienze e questo metodo nei miei corsi. Ma il corso non si poteva più fare perchè il "life planning" (così chiamavamo questi T-Groups) fluidificava la situazione e finiva in modo molto piacevole, gradevole; i rapporti studenti docenti si modificavano e non si poteva più fare lezione: bisognava fare altre cose. Si insegnavano molte cose, ma di fronte alla struttura dei corsi con le lezioni, le aule, gli esami, i seminari, le tesi si restava "disarmati"; era difficile tenere tutto questo insieme. Si arrivò al punto che gli studenti che venivano a lezione da me, entravano mettevano un registratore e se ne andavano; per cui io parlavo a 5 o 6 registratori e l'aula era vuota, non c'era nessuno, perchè c'era un rifiuto del rapporto istituzionalizzato e una richiesta di un rapporto diverso.

Abbiamo fatto molte esperienze coi gruppi. Ma un principio è rimasto, che è tuttora valido e che andrebbe utilizzato: il principio della destrutturazione. Le aziende lo stanno riscoprendo quando si parla di differen-ziamento/integrazione: praticamente utilizzano la stessa logica al livello anche di strategia, anche se le potenzialità del principio della destrutturazione non sono state ancora sviluppate appieno.

Questo principio della destrutturazione oggi satura tutta quella gamma di attività che hanno avuto nel T-Group il loro punto di rottura, il punto di inizio. Penso che la cosa più importante è stata proprio il proporre l'idea del pensiero negativo, dell'obiezione come negazione del dato, il "non sono d'accordo" che Luft ci ha detto essere stato la scintilla di inizio del T-Group.

Dunque il riconoscimento della diversità, il pretendere di

cambiare continuando ad esistere.

Un'altra impressione di quel periodo riguarda la sensazione di disagio e di sofferenza che avevamo. Nel '70 si è svolto il convegno "Dieci anni di gruppo in Italia", nel '75 l'altro convegno "I piccoli gruppi in Italia". Gli atti sono pubblicati, quindi si potrebbe andare a vedere cosa è successo nei servizi sociali, nelle comunità didattiche, nella conduzione delle riunioni, nella conduzione e nel comando delle organizzazioni, nella terapia, nei rapporti interpersonali e nell'ambito anche della soggettività che non è più identificata, oggi, con l'individualità. Ma i discorsi sarebbero molto lunghi. Io penso che la cosa migliore sia che io vi legga una poesia perchè è una poesia del '72 fatta durante un T-Group e che secondo me non è poi tanto patetica:

*Da una atmosfera di T-Group
con un viso che avvolge
e fa da base al tempo
pomeriggio di domenica
che avrei voluto diverso.
Questa, che non pensavo
che non avrei mai pensato
mi solleva da un lato
ed accompagna altrove
il mio posto preferito.
Essere altrove, diverso,
come se fosse possibile:
non come su questa pietra
sotto questa pioggia
dentro a questa strada.
Corro così lentamente
il mio rischio mortale
esser altrove per sempre
e non trovare dove
e non sapere con chi.
Perché una volta i viaggi
si percorrevano in nave
o su carri pesanti.
Oggi si fanno dentro
domenica pomeriggio.
Però un poco mi spiace
di non poter girare
in questa strada che è sempre
uguale, ma così bella
piena di bella gente
fuori di qui è proibita*

*per la sua stessa dolce
banalità.*

marzo 1972.

In realtà fare cose diverse costa, però è un peccato se per questo costo poi non le si fa più. Ecco, con questo sentimento vorrei concludere: il T-Group è costato e costa, e adesso le cose che costano forse si preferisce non farle. Però chissà, in futuro, il costo non sarà tanto elevato.

All. A- Cenni cronologici

L'Istituto di Ricerche ed interventi psicosociali è stata la sede dove io ho personalmente lavorato dal 1967 al 1980.

Per fare un breve elenco delle attività svolte dall' IRIPS, ricorderò il I° T-Group, dopo Brunate, che fu svolto in casa, presso l'Università Cattolica con tre giorni chiusi nell'Istituto di Psicologia nell'aprile 1966.

Il II° che fu svolto ad Inverigo all'Hotel Boscomarino 1-8 settembre 1967 e poi il III° di Baveno 15-23 aprile e poi il IV° sui problemi del cambiamento a Milano 5-14 settembre 1969, già con il programma del Laboratorio sperimentale. Dal T-Group (ad un gruppo solo) si passò al Lab (diversi gruppi e con la dimensione collettiva simulata).

L'attività di quegli anni fu frenetica. Nel 1970 si fece il primo esperimento italiano di psicodramma (16-18 aprile 1970 a Milano). 4-10 gennaio a Varese, altro Laboratorio; 25 aprile-2 maggio, Laboratorio di Tivoli; 5-12 settembre Miradolo Terme, dove si venne a costituire il Centro residenziale dell'IRIPS. Inoltre furono svolti Corsi di formazione introduttiva alla psicosociologia del lavoro (dicembre 1969-febbraio 1970) e poi il Convegno "Dieci anni di gruppo in Italia" ed i Corsi per la conduzione delle riunioni, il seminario sui modelli di intervento nelle organizzazioni (7-9 luglio 1970) e via dicendo. Nel 1971 Corsi di psicosociologia del lavoro (dicembre '70, maggio '71).

VII° Lab a Desenzano 2-9 gennaio 1971

IX° Lab San Felice al Circeo 13-20 febbraio '71 Modelli d'intervento 25-27 gennaio '71

Laboratori di sensibilizzazione personale: aprile-settembre 1971.

Formazione alla sicurezza 4 maggio-18 giugno 1971.

Modelli di intervento nelle organizzazioni umane 1-3 luglio 1971, Taranto

X° Lab Miradolo Terme 5-9 luglio 1971

Nel 1972 iniziò la dinamica interna all'IRIPS che portò una serie numerosa di scissioni: la prima fu l'Ergy, poi l'Atelier (in

seguito diventato Studio), poi l'Ismo, poi la scuola di Psicosociologia dell'Organizzazione, sino all' AFRIPS, all'ARIPS e via dicendo.

Oltre ai gruppi scissionisti, si andavano organizzando due altri filoni: le ricerche-intervento di gruppo, soprattutto nel campo della sicurezza del lavoro e dell'ergonomia, sviluppata dalla presidenza Odescalchi (nel 1972-1973), e poi il filone connesso all'Università di Bologna, testimoniato dai Laboratori di Castel Sampietro (27 Febbraio-2 marzo 1972) dal XIII° Laboratorio di Castel Sampietro (25-31 marzo 1972) dal Laboratorio sulle organizzazioni flessibili 22-26 gennaio 1973 e dal Laboratorio Conflitto e Collaborazione (Sasso Marconi 11-15 giugno 1973).

Nel 1973 partirono attività miste come i Gruppi di incontro, i Gruppi tematici (cooperazione, management, sicurezza sul lavoro, organizzazione flessibile ecc.) ed i Laboratori denominati "climi" come simulazione organizzativa complessa, culminati poi nei seminari di Monselice del 1976 e 1977. Nel 1974 partì anche il primo anno della scuola di Psicosociologia delle Organizzazioni, tuttora vivente, grazie all'impegno di Giorgio Sangiorgi.

L'ultima attività dell'IRIPS fu il Ciclo Gruppo, svolto nel marzo-dicembre 1980 a Milano ed il T-Group svolto a Riolo Terme il 22-24 ottobre 1980.

Capitolo 5 **Il T-Group dagli anni** **settanta ad oggi**

Guido Contessa²⁶

1. Il T-Group fra terrorismo e riflusso negli Anni Settanta

Ho incominciato ad occuparmi di gruppi, e di T-Group in particolare, agli inizi degli Anni Settanta, poco dopo “l’età dell’oro” descritta da Spaltro. Nel panorama italiano mi considero dunque un esponente della seconda generazione.

I primi Anni Settanta non sono stati un’epoca di fondazione ma di differenziazione e hanno anticipato (o subito in anticipo) molti tratti dello sviluppo sociale, culturale e politico degli anni seguenti.

Credo che lo sviluppo del T-Group, negli USA prima e in Europa una decina d’anni più tardi, sia strettamente legato al processo di maturazione della democrazia laica e liberale moderna. L’attesa fino agli Anni Sessanta per la diffusione del T-Group in Europa va spiegata con il perdurare degli esiti della cultura totalitaria che ha dominato il continente per oltre mezzo secolo.

Alcune delle ancora attuali difficoltà del T-Group in Italia e in Europa si devono a mio avviso a residui di concezioni politiche e sociali di stampo autoritario e “pedagogico”, supportate dalla maggioranza sia del pensiero cattolico sia di quello marxista. In altre parole, il ritardo della diffusione del T-Group si collega al ritardo dell’avvento di una cultura sociale e politica di marca laica e liberale moderna.

In termini di dottrine politiche la differenza sostanziale fra

²⁶ Laureato in Scienze Politiche, ha ricevuto la sua formazione psicosociale presso l’IRIPS di Milano negli anni 1971 -1972 e 1975-1977. Ha contribuito nel 1973 alla fondazione dell’ISMO di Milano e nel 1978 dell’ARIPS di Brescia, del Direttivo del quale è tuttora membro.

Dal 1973 è consulente libero professionista per i processi di cambiamento nei macro-sistemi e per gli interventi di formazione. In questa veste ha effettuato interventi per numerosi enti pubblici e privati, sia del mondo produttivo sia del settore sociale. È co-fondatore e redattore del Giornale Noi Psicologia Oggi. È curatore della Collana Gruppi e Comunità edita dalla CLUP di Milano, nella quale ha pubblicato Prevenzione Primaria delle Tossicodipendenze; ha pubblicato oltre cento articoli e numerosi libri.

Ha contribuito alla fondazione della sezione Regionale Lombardia della SIPS ed alla Divisione di Psicologia di Comunità della SIPS. Attualmente è membro del Consiglio Nazionale.

È socio straniero della American Psychological Association.

pensiero laico-liberale e cattolico o marxista consiste nel rifiuto di un ruolo pedagogico del Governo verso la società. In senso laico il Governo è garante del rispetto delle regole del gioco democratico e solo esse sono la sostanza della sua etica, il suo “contenuto”. Tali regole del gioco sono più neutre e permissive, come nel liberalismo di S. Mills, oppure più egualitarie e progettuali, come nel liberismo moderno permeato di elementi di socialismo. In entrambi i casi, però, raramente il Governo indica alla comunità la strada da seguire, i comportamenti quotidiani che devono prevalere, l’etica della convivenza. Nelle culture cattolica o marxista prevalgono invece i “contenuti”, i valori e la pedagogia delle masse. Ciò che il pensiero laico definisce come contesto, nel pensiero non laico è un vero e proprio testo.

Il valore della libertà e della differenza viene sottomesso a quello della giustizia e dell’uguaglianza.

Non pare dubbio che il T-Group, nella sua origine lewiniana, sia frutto del pensiero laico-liberale. E negli Anni Sessanta, la sua diffusione europea ha avuto proprio il senso di una irruzione laica e liberale nel panorama della didattica tradizionalmente autoritaria, delle relazioni industriali sostanzialmente repressive, della società genericamente conservatrice.

Spaltro esprime bene, nel suo contributo, il senso innovativo del T-Group sulla scena italiana. Una tecnica riformatrice non a caso apparsa nel decennio kennediano, giovanneo e kruscioviano: cioè nel decennio della secolarizzazione planetaria.

I cardini del T-Group classico sono il corrispettivo didattico della dottrina politica laico-liberale moderna: regole del gioco minime ma uguali per tutti, partecipazione di tutte le risorse diverse presenti nel gruppo, conflittualità simbolica e negoziabile, interventi ridotti al minimo da parte del trainer (autorità e “Governo” nel gruppo) e comunque centrati sui rischi, i costi, i significati di ogni evento piuttosto che sulle cose da fare e le direzioni da intraprendere.

2. I primi Anni Settanta

Agli inizi degli Anni Settanta il mondo occidentale, dopo la “catastrofe”(intesa come repentino passaggio di stato) del Sessantotto stava mettendo in crisi l’ancora poco espresso modello liberale moderno. In particolare, nell’Europa continentale stavano avviando una competizione mortale ben quattro modelli socio-politici: il regime monarchico-fascista nei suoi residui culturali più socialmente insediati di quanto si

pensasse; il modello marxista-rivoluzionario, apparentemente prossimo a vincere; il modello radicaleggiante fortemente sospinto da echi orientali; ed il modello riformista laico di ispirazione anglosassone.

Questi quattro diversi modi di intendere la società e la politica iniziavano un confronto drammatico proprio nei primi Anni Settanta: un confronto destinato a durare per quasi quindici anni, ed a ripercuotersi sulle vicende dei gruppi e del T-Group. In quegli anni l'IRIPS di Milano era il centro della galassia delle tecniche di gruppo in Italia, e per la sua storia di allora (fino alla chiusura nel 1976) è paradigmatica, come lo è la storia di Enzo Spaltro, leader del movimento dei gruppi in Italia.

All'interno dell'IRIPS si sono scontrati, a momenti con ferocia, i tre modelli innovativi in senso politico di allora; e tutti e tre si sono scontrati con la cultura conservatrice, ancora maggioritaria nella società e nelle imprese.

La tendenza riformista, laica e liberale, che aveva dominato nel decennio precedente il movimento dei gruppi era in vistoso declino. Questa vedeva nel T-Group una tecnica di cambiamento dentro il sistema produttivo e sociale; una tecnica che oggi chiameremmo "migliorista", funzionale alla umanizzazione delle relazioni umane ma anche alla modernizzazione produttiva e dunque all'incremento dell'efficienza. Poco prima del 1970, l'IRIPS aveva visto una prima scissione che dette vita allo Studio di Relazioni Interpersonali, che, aldilà delle questioni personali, si giustificava per una più accentuata ispirazione cattolica e riformista. Fra i fondatori dello Studio ricordiamo Stella, Casnati, Manoukian e Kaneklin. Non a caso lo Studio è riuscito negli anni seguenti a far sopravvivere il T-Group e a diffonderlo in molte organizzazioni e servizi del mondo cattolico, sia pure il più laico e moderno. Nel 1972 avveniva una seconda scissione, promossa da un'ala in parte anch'essa cattolica e laica ma soprattutto interessata alle valenze riformiste del T-Group verso la modernizzazione delle organizzazioni produttive e sociali. Questo gruppetto diede vita all'Istituto per gli Studi Multidisciplinari nelle Organizzazioni, ISMO, che da allora a tutt'oggi ha saputo inserire la cultura dei gruppi nel mondo dell'impresa. L'ISMO fu fondato da Volpe, Contessa, Miradoli e Trogu. Queste due successive scissioni sottrassero all'IRIPS, per un certo periodo, l'ala riformista e non mi pare casuale avvicinare questi episodi alle vicende di Enzo Spaltro, che proprio a cavallo del 1970 si trovò a dover uscire dall'Università Cattolica per emigrare nella "fucina" di Trento.

La tendenza dominante nei primi Anni Settanta all'IRIPS era quella che possiamo definire radical-rivoluzionaria. Essa criticava il T-Group per le sue valenze riformiste; ipotizzava uno psicologo organico alla classe operaia; negava il valore di tutte le "tecniche" di cambiamento. Quello che a posteriori possiamo indicare come il leader di questa tendenza, Pier Enrico Andreoni, arrivò fino ad entrare nel sindacato come funzionario quasi in concomitanza con un intervento di sviluppo organizzativo finalizzato al miglioramento della sicurezza lavorativa. Comunque non erano pochi gli operatori e gli allievi dell'IRIPS che militavano nei partiti rivoluzionari: in quegli anni a Trento Curcio partecipò con la moglie ad un T-Group. Lo stesso Spaltro era molto ambivalente verso questa ala. All'IRIPS era normale la lettura psicosociale dei "Grundrisse" di Marx; furono ospitati più volte i lacan-marxisti (Finzi e Spinella) per seminari interni; lo stesso Spaltro gestì un lungo seminario sul tema "gruppi e anarchia", e poi riflessioni su Seve e Politzer.

Poco dopo il Settanta fece una breve apparizione all'IRIPS una terza tendenza che possiamo definire "radical". Sotto l'influenza di Mary Pagès e Barry Simmons, il T-Group classico dell'IRIPS (un misto di funzionalismo lewiniano, socio-analisi tavisstockiana, esistenzialismo sartriano e marx-maoismo) assunse sfumature più individuali e terapeutiche. L'interesse per il gruppo e il cambiamento sociale-organizzativo veniva sostituito da quello per il potenziale individuale, per il corpo e l'espressività non verbale. A questa tendenza portavano anche certe esperienze, fatte da alcuni seniores dell'IRIPS, con lo psicodramma, in particolare quello "triadico" della Anne Aucelin Schultzenberger.

Questa tendenza, che ho definito "radical", fu una meteora all'IRIPS, durata non più di un paio d'anni. Essa terminò addirittura con la defenestrazione dell'allora segretario generale, Aldo Cantoni, a seguito di uno "scandaloso" seminario tenuto da Max Pagès a Cison di Vai Marin. I fatti di Cison sono esemplari. Pagès, su invito dell'IRIPS, fece un seminario ultra-sperimentale che, partendo dal T-Group, si basava sulla rottura dei confini temporali (niente orari di inizio e fine seduta) e sull'uso di tutti i linguaggi espressivi (Pagès si presentò con dei bongos).

I partecipanti al seminario erano quadri di impresa, che vennero letteralmente terrorizzati dal primo giorno dell'esperienza e chiesero alle rispettive direzioni di tornare a casa. Le direzioni aziendali iniziarono a demonizzare Spaltro, l'IRIPS e il T-Group; Spaltro chiese la "testa" del segretario generale che aveva promosso l'iniziativa: così l'area "radical"

fu espunta dall'IRIPS e quindi dal T-Group.

Tuttavia alcune acquisizioni restarono, perchè, malgrado gli aspetti folcloristici, questa tendenza, un po' umanista e un po' orientale, aveva in sé elementi assai coerenti con la stagione storica che stava iniziando. L'interesse per il potenziale individuale, l'istanza terapeutica, i bisogni primari di ordine pre-verbale sarebbero diventati centrali per la seconda metà degli Anni Settanta. Il movimento dei "nuovi gruppi" esplose come centrale nella stagione del riflusso; molti operatori provenienti dalla cultura del T-Group si spostarono nel settore clinico.

In sostanza, dal 1969 al 1974 il T-Group classico di ispirazione riformista veniva surclassato prima dalla temperie "rivoluzionaria" e poi dalle istanze "radical". Verso la fine del '74, tuttavia, entrambe queste meteore erano già bruciate, ed espunte dall'area del T-Group. L'ala rivoluzionaria si è fusa nella pratica politica impegnandosi in gruppi di autocoscienza, gruppi sindacali, o (in pochi casi) gruppi eversivi. L'ala "radical" prese la strada della bioenergia, della Gestalt-Therapy, degli Encounters Group o dello psicodramma.

Intorno agli anni 1975-1976 l'IRIPS tentò di riprendere la strada del riformismo, cercando spazi nuovi per l'applicazione del T-Group. Tuttavia ormai era tardi. I conflitti sociali erano asprissimi ed il precedente lustro nel quale la "sinistra" rivoluzionaria o "radical" aveva avuto la leadership, aveva reso le imprese molto diffidenti quando non decisamente reattive.

All'interno dell'IRIPS tutte le contraddizioni esplosero, aprendo durissimi conflitti che Spaltro, in parte deluso e in parte perennemente ambivalente, non fu in grado di ricucire.

Nel 1976 l'IRIPS esplose come una supernova, e gli operatori allora presenti presero ciascuno la sua strada. Spaltro si dedicò all'Università e alla SIPS; Sangiorgi riattivò la SPO; Vaccani si impegnò nello staff della Bocconi; Consiglio aprì P. O. a Genova; Contessa fondò l'ARIPS.

3. La seconda metà degli Anni Settanta e i primi Anni Ottanta

La corrente riformista che aveva dato vita allo Studio di Relazioni Interpersonali continuò ad operare ed aumentò gradualmente il suo prestigio, specie nel settore sociale.

Tuttavia, subendo il fascino dell'emergente paradigma clinico, perseguì una sintesi fra cultura del T-Group e pensiero psicoanalitico, spesso privilegiando il secondo sul primo.

La seconda ala riformista, di cui l'ISMO è esempio, che continuò a usare il T-Group nel settore dell'impresa, fu

gradualmente risucchiata nella cultura organizzativa, in parte spostandosi verso approcci sociologici ed organizzativistici, in parte annacquando il T-Group per toglierne gli aspetti che più minacciavano la committenza.

Una terza frangia del gruppo riformista, e in questo gruppo possiamo annoverare l'ARIPS, iniziò ad operare in due direttrici. La prima fu quella della formazione dei "formatori" o della formazione al lavoro di gruppo degli operatori in servizio. Attraverso questo canale centinaia di operatori furono in qualche modo sensibilizzati e formati secondo la cultura del T-Group che cercarono di importare nelle proprie organizzazioni (scuola, USL, tempo libero, servizi formazione delle imprese). La seconda direttrice fu quella della traduzione della cultura dei gruppi nel lavoro territoriale, poi detto di comunità. Il "manifesto" di questo orientamento può essere considerato l'articolo apparso su *Rivista di Psicologia*²⁷, organo SIPS, *Psicologia del lavoro sociale* di Guido Contessa.

Dal 1975 al 1985, all'incirca, la tradizione, la cultura e la tecnica del T-Group hanno avuto una strana vicenda. In senso formale ed ufficiale questo patrimonio è stato messo in ombra. L'ultimo Convegno sul T-Group, promosso dall'IRIPS e presieduto dal sottoscritto, fu tenuto presso l'Università Cattolica nel 1975 come celebrazione dei "Quindici anni di gruppi in Italia". Si può dire, anche se i partecipanti allora non mostrarono di rendersene conto, che quel Convegno fu l'inizio di un lungo sonno. La rivista "Psicologia e Lavoro", promossa dall'IRIPS e per anni portavoce della cultura dei gruppi, cominciò allora a diventare più che saltuaria. La Scuola di Psicosociologia dell'Organizzazione – SPO, che per anni era stata il vivaio dei futuri trainers di gruppo, fu continuata da Sangiorgi ma perse il ruolo di leadership che aveva avuto. Alla ribalta della psicologia e sulla scena dei gruppi il decennio ha visto prevalere il paradigma clinico e, in sottordine, il paradigma "radical" o più genericamente umanistico. Tanto per fare due esempi ricordiamo la direttrice clinica dei gruppi ispirata alla coinemica di Fornari, alla psicoanalisi bioniana riscoperta come novità, o alla gruppoanalisi foulkesiana rilanciata da Ancona; e la direttrice radical-umanistica, inizialmente più "californiana" (con l'importazione di gruppi esaleniani) in seguito più produttivistica ed accademica (con i transazionalisti ed i rogersiani).

L'Editoria, i Convegni, le Scuole che hanno dominato nel decennio la scena dei gruppi appartenevano ad una delle due direttrici. Come sott'acqua, tuttavia, la cultura del T-Group ha

²⁷ anno LXXI nn.3-4, 1977

continuato ad espandersi sia pure in modo silenzioso e informale, dentro molte organizzazioni clienti.

A migliaia si contano i quadri aziendali, i managers, gli operatori della scuola, i sindacalisti, gli animatori, gli operatori del Servizio Sanitario, gli assistenti sociali, gli educatori, gli studenti di psicologia che hanno partecipato ad esperienze simili al T-Group, spesso dentro le loro organizzazioni, nel corso di programmi formativi con varia articolazione.

Il T-Group ha subito una sorta di "omertà definitoria", forse a causa del suo passato burrascoso, ed ha smesso di essere una "esperienza a sé". Ma sotto forme diverse e contestualizzato in percorsi differenti, ha sperimentato una grande diffusione. Negli Anni Sessanta e nei primi Anni Settanta, il T-Group ha avuto un forte impatto di immagine: è stato al centro del dibattito.

Tuttavia, per la sua forza, la sua novità e la sua scarsa duttilità (come sembrava allora ai suoi cultori) era sempre stato una cultura ed una tecnica elitaria. Circoli ristretti ne parlavano, in termini anche un po' esoterici; poche persone ne entravano in contatto. Nel periodo di massimo fulgore, l'IRIPS non faceva nemmeno dieci T-Groups l'anno e coloro che ne facevano esperienza non arrivavano al centinaio.

È proprio negli anni di "crisi" ufficiale che il T-Group ed i suoi derivati sperimentano una diffusione significativa. Tale diffusione però ha due caratteristiche. La prima è che i partecipanti sono tali a titolo individuale. I T-Groups si fanno a livelli interorganizzativi, perchè nessuna organizzazione se ne fa committente. Le organizzazioni pubbliche o sociali a causa della loro arretratezza culturale; le imprese, a causa della loro diffidenza.

Non va dimenticato che il decennio a cavallo degli Anni Ottanta vede nel suo primo lustro un conflitto armato fra terroristi, imprese e Stato; nel suo secondo lustro registra la vittoria dello Stato e delle imprese, i quali si inoltrano verso processi di ristrutturazione fondati su procedure cogenti come l'automazione e il licenziamento. Il T-Group, come tecnologia di crescita individuale e cambiamento organizzativo, era una pratica troppo raffinata per gli anni di piombo e i successivi anni di repressione.

La seconda caratteristica è che, quando il T-Group è usato dentro le organizzazioni, esso viene ridefinito con nomi e tagli diversi, da una parte per una sorta di prudenza, dall'altro per una sua naturale evoluzione.

Invece di parlare di T-Group si parla di seminario sulle "relazioni umane", sulla "comunicazione" o sulla "leadership". Un certo impatto drammatico, che era tipico degli anni

precedenti, viene ammorbidito con una maggiore strutturazione e con stili di conduzione rassicuratori. Il classico T-Group poi non è più isolato, ma inserito in un contesto formativo che prevede un prima preparatorio e un dopo stabilizzatore. Infine, esso viene giustamente più focalizzato e finalizzato alle reali esigenze dell'organizzazione committente.

4. Dal 1985 in avanti

Il 1985 è solo una indicazione casuale, tanto per indicare la fine di un decennio. Essa indica la fine di un'epoca durata circa 20 anni, nella quale l'Italia ha vissuto l'ultimo trauma della modernizzazione. Oggi la cultura riformista, liberal-socialista e laica sembra emergere come forza trainante verso la scena post-industriale. E non è questione di partiti, bensì di cultura nazionale.

L'ipotesi rivoluzionaria è stata sepolta come un sogno isterico e infantile; l'idea del *welfare state* è naufragata contro gli scogli realistici del bilancio nazionale; le tentazioni "radical" e orientaleggianti, sono state ridimensionate dalle distruttive deviazioni della droga e dalla conversione alla produttività degli imperi di Oriente.

Infine, la cultura tradizionale ed autoritaria è stata piegata dal terziario avanzato ed informatico.

Oggi si fronteggiano due culture. La prima più liberale in senso classico, cioè più liberista; l'altra liberal-socialista. La prima più attenta ai problemi della libertà, la seconda più sensibile ai problemi della giustizia e della solidarietà. In entrambi i casi l'idea di un Governo autoritario, in senso repressivo o dirigista o protettivo, sembra tramontata. Ma c'è molto di più.

Oggi la situazione è quasi rovesciata rispetto a vent'anni fa. Allora i cittadini (le masse) volevano il cambiamento ed il Sistema reagiva. Oggi il Sistema vuole il cambiamento (o almeno molti cambiamenti) e sono i cittadini che resistono.

Vent'anni fa proporre il T-Group nelle imprese aveva un sentore rivoluzionario; oggi il sistema produttivo è nella necessità vitale di innovarsi. Allora la modernità era nella società (nel territorio), dove oggi regna la conservazione: oggi la modernità è nei processi produttivi. L'impresa ritorna motore del cambiamento; le organizzazioni sociali, sia pure in ritardo, stanno rincorrendo l'impresa.

Inoltre, alla soglia degli Anni Novanta, l'Italia è sostanzialmente pacificata. È finita l'ipotesi rivoluzionaria, ma sta finendo anche la pratica reazionaria delle ristrutturazioni

“dure”, come sta finendo la gestione giudiziaria delle relazioni industriali.

Il sistema sociale e produttivo torna ad avere bisogni simili a quelli che negli Anni Sessanta invocavano i cittadini: cambiamento, innovazione, potenziale umano, cooperazione, creatività, connessioni. Perciò il T-Group sta tornando alla ribalta.

5. Cosa era il T-Group

Altri raccontano meglio di me, in questo libro, cosa era il T-Group, per Lewin e i suoi allievi. Vorrei solo delineare cos'era a cavallo degli Anni Settanta in Italia, per chi come me, vi si accostava.

La mia idea di cosa fosse il T-Group mi derivava dalle esperienze fatte con Spaltro, Ducceschi, Drioli come partecipante prima e come partner poi; dalle interminabili discussioni fatte all'IRIPS coi “maestri” e coi giovani colleghi; e dai seminari da me condotti in quel clima. In termini concreti il T-Group era una cosa addirittura banale, fondata su regole minime ma ferree, che erano:

- 1) strutturazione rigorosa e cadenzata del tempo, come unico contenitore predeciso;
- 2) esclusione dei “contenuti” e focalizzazione quasi esclusiva sulle dinamiche;
- 3) centratura esclusiva sul “noi, qui ed ora”;
- 4) massima estraneità ed eterogeneità fra i partecipanti;
- 5) stile di conduzione non pedagogico (né direttivo né supportivo).

Naturalmente queste regole fondamentali erano poi interpretate da ciascuno in base al proprio personale stile e le differenze erano soprattutto legate al modo con cui ognuno interpretava il ruolo di trainer, più o meno freddo, più o meno silenzioso, più o meno empatico. Le regole 1), 2), 3) erano quasi indiscusse, all'IRIPS. La scissione dello Studio di Relazioni Interpersonali, fu motivata, fra l'altro, da un dissenso sulla consistenza del “noi” come unico oggetto di analisi, e sulla maggiore importanza dell’“io-tu”, cioè appunto della relazione interpersonale.

Le “deviazioni” dei “radical-umanisti” erano accusate di centrarsi troppo sul singolo partecipante e di sostituire l'attenzione alle dinamiche di gruppo con la focalizzazione sui problemi individuali e l'espressività corporea. Commistioni spurie erano pure considerate le escursioni troppo lunghe nei contenuti, cioè nei problemi di lavoro dei partecipanti, sia da parte di costoro sia ad opera del trainer.

In termini tecnici questa impostazione era un misto dell'eredità lewiniana e delle esperienze del Tavistock (Bion e Jaques in particolare). Dalla prima proveniva soprattutto l'insistenza sul feed-back fra i partecipanti, come dispositivo centrale dell'apprendimento; ma anche il castello concettuale delle dinamiche di gruppo, ed il considerare il gruppo come entità autonoma, "gestalt" (forma) originale.

Di ascendenza tavistockiana, cioè psicoanalitica (Klein, Bion), derivava la ossessiva attenzione al setting, alla neutralità del trainer, ed al suo ruolo proiettivo-interpretante. In termini meta-teorici erano visibili le ascendenze marxiane, filtrate dal pensiero francese di Sartre e dal famoso gruppo dell'ARIP di Parigi (Enriquez, Lapassade, Pagès). Una sorta di esistenzial-marxismo il cui perno era il concetto di "conflitto" come dinamica fisiologica di ogni aggregazione; le cui afferenze erano l'idea di opposizione all'autorità, come passaggio essenziale per l'autonomia, e l'idea di alleanza fra pari per un progetto di liberazione.

Ogni tanto, qua e là, facevano capolino altre due meta-teorie. Una era quella produttivistica, che vedeva nel T-Group un momento per l'acquisizione di una maggiore efficienza relazionale, organizzativa e produttiva. A questo proposito va detto che sempre il T-Group era collegato ad un doppio obiettivo: la crescita dei partecipanti come ruoli professionali, e la crescita indiretta dell'organizzazione cui essi appartenevano. L'IRIPS, in opposizione all'approccio "radical-umanista", rifiutava quasi sempre la riduzione dell'esperienza del T-Group a pura occasione di crescita personale.

La seconda meta-teoria era di matrice cattolico-solidaristica. Spesso nei T-Group appariva l'idea che la solidarietà fra i membri di un gruppo, il self-help, poteva essere un potente elemento di crescita individuale e gruppale, oltre che un fatto etico; e che il gruppo e la comunità fossero un bene in sé.

6. Dal T-Group alle esperienze autocentrate

Oggi è difficile dare del T-Group una definizione precisa e unitaria. Oltre venti anni di percorsi tortuosi, di fusioni e di intersezioni, di influenze e di sperimentazioni, sviluppati da centinaia di operatori in situazioni diverse e per lo più isolati, ne hanno fatto un arcipelago. È difficile indicare quale ne sia il minimo comune denominatore. Oltretutto il T-Group ha assunto decine di nomi diversi. In questo libro Miller parla di Leicester Conference; Spaltro cita il termine Lab; Lapassade ha formulato una variante del T-Group detta Analisi Istituzionale;

io trovo più chiaro il termine “esperienza autocentrata”. Credo che tuttavia esista un nucleo forte, che risale al T-Group, che è comune a molte esperienze e che consente di distinguere questa pratica da altre. Tale nucleo è composto di elementi precisabili come segue.

Il primo elemento distintivo è l'esistenza di un contratto formativo, cioè di un patto finalizzato all'acquisizione di competenze. Un contratto ricreativo, operativo, terapeutico sono cose diverse, che escludono il T-Group.

Questo implica che i partecipanti, sia pure in condizioni di bisogno di apprendere, abbiano una precisa autonomia negoziale.

Laddove esiste un contratto ricreativo o operativo i membri del gruppo non sono in stato di bisogno apprenditivo; laddove si pone un contratto terapeutico, gli attori, per definizione, sono in stato di potere e responsabilità asimmetrica: in altre parole l'utente non è in condizioni di autonomia negoziale. Questo principio è essenziale. Esso da una parte rifiuta l'equivoco per cui alcuni hanno tentato di usare il T-Group in situazioni terapeutiche, quindi riduce l'ambito di applicazione del T-Group.

D'altra parte però, rifiuta con chiarezza la invasione di atteggiamenti o domande terapeutiche nel campo del T-Group.

Il secondo elemento è la centratura dei partecipanti e del trainer (conduttore o animatore) su ciò che avviene nella stanza del T-Group: cioè la focalizzazione sull'“auto”. Questo “auto” può essere un individuo, un fatto, una relazione o l'intero gruppo, un sentimento, un corpo o dei pensieri, il che differenzia le situazioni e gli approcci: ma la riflessività è l'elemento caratteristico.

Il terzo elemento è il ruolo non pedagogico del trainer, o meglio la sua posizione di membro-consulente. Questo elemento è collegato al primo. Nel T-Group è il gruppo che impara, con l'aiuto del suo membro più autorevole, il quale tuttavia non ha il compito di dare direttive, soluzioni, giudizi: la detenzione dei criteri etici o economici è nelle mani dei membri come singoli e del gruppo come insieme. L'uscita da questo schema non è di per sé condannevole: semplicemente muta il carattere del T-Group. Questo è tutto, a mio avviso.

L'esistenza di questi tre caratteri è il minimo comune denominatore del T-Group, che preferisco ora chiamare “esperienza autocentrata”:

- 1) esistenza di un contratto formativo
- 2) centratura sul “qui ed ora”
- 3) ruolo consulenziale del trainer.

L'elemento tempo può essere variato in base alle esigenze: si

danno esperienze autocentrate di un'ora come di dieci giorni; gli incontri possono essere segmentati in periodi di 90 o 120 o 60 minuti; si possono fare tre giorni intensivi oppure sedute settimanali per un anno, e così via.

Anche la distinzione fra contenuti e dinamiche o processi è secondaria. Specie in gruppi di operatori delle relazioni umane, può essere difficile e inutile separare nettamente l'una cosa dall'altra.

Infine, la strutturazione limitata al tempo, può essere affidata anche ad attività diverse (giochi, eventi, provocazioni), purché il loro scopo sia infine la riflessività ed il ritorno al "qui ed ora", e purché tali attività non assumano un ruolo direttivo.

SECONDA PARTE

Capitolo 1 Teoria e pratica del T-Group: perplexità e progresso

Joseph Luft

Premessa

Dopo 40 anni il T-Group rimane un processo di apprendimento unico ed efficace. Teorie e sforzi per ricercare ciò che accade nel T-Group abbondano, ma sembra mancare una spiegazione completa ed esauriente. Ciò non dovrebbe sorprendere poiché tutto il campo della psicologia è attualmente in uno stato frammentario e non organizzato.

I critici affermano che oggi non c'è una sola teoria che domina lo studio del comportamento umano. "Nessuna delle celebri teorie della psicologia è ancora in voga" (Deutsch, 1968). Neppure ci sono teorie importanti che si combattono per il primo posto come avveniva alcuni decenni fa. Per la teoria della personalità, la situazione viene descritta come pre-paradigmatica da Hall e Lindzey²⁸. Altri valuterebbero perfino quella definizione un po' prematura.

Per quanto riguarda più da vicino gli studi sul T-Group non ci sono linee guida, secondo due ex allievi di Lewin, Festinger (1980) e Deutsch (1968).

"Non si può dire che la teoria di campo come teoria psicologica specifica abbia molta vitalità attualmente"²⁹. E Festinger annota: "(...) per almeno gli ultimi due decenni la letteratura psicologica è stata priva di citazioni di termini e concetti lewiniani"³⁰.

Inoltre, attualmente non c'è molta armonia tra coloro che lavorano con le persone nei gruppi e coloro che fanno ricerca. Coloro che applicano e coloro che ricercano sembrano avere diversi obiettivi, sembrano sollevare diversi problemi per scopi diversi ed effettivamente parlano lingue diverse.

Eppure il gruppo di lavoro in generale e i T-Groups in particolare stanno prosperando. Secondo il Servizio Sanitario Pubblico degli Stati Uniti, nel 1982, oltre 15 milioni di cittadini lavoravano insieme in oltre 500.000 gruppi progettati per aiutare i membri a fronteggiare i problemi e sopravvivere più efficacemente.

I gruppi si occupavano di problemi familiari, abuso di alcool e droghe, cura dei genitori anziani, pazienti malati di cuore ad

²⁸ 1978, p.15

²⁹ Handbook of Social Psychology, 1980

³⁰ Retrospectives in Social Psychology, 1980

alto rischio, malati di cancro e molti altri tipi di gravi problemi medici e sociali.

In tutti i campi vi sono problemi in cui la pratica precede la teoria. Nella ricerca empirica che è stata già svolta, sembra ci si stia muovendo nella giusta direzione. Sembra giusta l'idea di mettere assieme delle persone affinché lavorino insieme, affinché imparino circa le persone nei gruppi, le relazioni interpersonali e sé stessi.

Di recente una serie di studi ha richiamato l'attenzione sulla necessità di costruire e rivitalizzare le comunità. L'alienazione non è un problema nuovo, ma questi studi sottolineano l'importanza dei legami con gruppi significativi³¹. Bellah e i suoi colleghi all'Università della California e a Stanford hanno intervistato psicoterapeuti ed anche semplici cittadini. Essi hanno scoperto che indifferentemente dall'orientamento teorico, gli psicoterapeuti possono raggiungere solo progressi relativamente limitati. I clienti ritornano ai loro lavori nelle comunità e scoprono che sono nuovamente isolati e talvolta abbandonati.

I terapeuti riconoscono la necessità di trovare legami significativi all'interno delle comunità in cui l'utente lavora e vive. Ma con poche notevoli eccezioni, sembrano essere incerti su come affrontare il problema.

Una delle sfide più importanti è costruire su ciò che il T-Group ha da offrire. Se un partecipante guadagna dalla propria esperienza con gli altri un senso di maggiore speranza e minore cinismo, un migliore sentimento circa le persone e le relazioni, allora forse può progredire verso una migliore integrazione nella comunità. Ciò che è chiaramente necessario è una nuova sperimentazione ed esplorazione dei problemi della transizione. Non esiste un solo modello, per quanto ne so io, attualmente, ma vi sono alcune buone tendenze.

Lippit, per esempio, usando una metodologia di progettazione lavora con volontari delle comunità per sviluppare nuove visioni e progetti per il cambiamento e lo sviluppo. Questo approccio non è il solito metodo del "problem solving" che è spesso limitato dalle difficoltà e dai vincoli attribuiti a cause al di fuori del controllo del gruppo. Lippit lo chiama "atteggiamento di fuga dal dolore"; egli preferisce scavalcare questo ostacolo, attraverso l'uso dell'immaginazione per il futuro. Organizza poi unità operative con piani per il futuro che siano da guida per l'azione presente.

Farson e Kalejian all'Istituto di Scienze del Comportamento in California stanno sperimentando una rete di computer per

³¹ Bellah, 1985

superare la dispersione geografica dei partecipanti.

Dopo una esperienza iniziale di T-Group, i membri ritornano a casa ma rimangono in contatto e interagiscono per mezzo del computer.

Come evidenzia Lippit, sappiamo che ci sono molti volontari in tutte le comunità, i quali sono disposti a spendere energie e tempo per progetti. Noi stiamo solo cominciando a trovare modi per valorizzare le risorse di persone disponibili.

Noi che operiamo nelle professioni di sostegno, abbiamo bisogno di idee, coinvolgimento nella comunità ed energia. E potremmo essere in grado di utilizzare un po' delle nostre conoscenze sui T-Groups ed altri simili approcci, per aiutare noi stessi e le nostre comunità. Avendo stabilito il valore e la utilizzabilità del T-Group, siamo davanti alla sfida di adattare i suoi elementi essenziali in modi nuovi, fantasiosi e forse imprevedibili.

1. Il T-Group e la filosofia della scienza

Deviando dal punto di nostro immediato interesse, la storia del T-Group con i suoi problemi e le sue scoperte, vorrei affrontare il cuore del processo da un altro punto di vista. Può essere utile riflettere su certe idee attualmente in discussione nella filosofia della scienza che hanno un peso diretto sulle interazioni umane.

Al primo posto, è la presa di coscienza che i principi basilari della scienza in generale e della scienze sociali in particolare sono sottoposti ad attacchi pesanti. Non c'è nulla di nuovo nelle battaglie interdisciplinari che cercano il senso del mondo sociale e naturale, tranne che la battaglia è diventata più intensa negli ultimi anni.

Il Razionalismo e l'Empirismo vengono attaccati come manifestazioni di un realismo naif. Gli scienziati del XX secolo hanno riconosciuto che con le teorie dell'indeterminatezza e della relatività, assieme ad altre idee della fisica particellare e della matematica (specialmente le scoperte di Godel per quanto riguarda i limiti della matematica), essi non possono mai conoscere che cos'è il mondo reale. Il filosofo della scienza Nelson Goodman afferma che la filosofia non può conoscere la verità. Gli scienziati, semplicemente, costruiscono versioni limitate di ciò che essi credono che il mondo sia. E così facciamo anche noi.

Essi creano mondi, noi creiamo mondi. Nel suo libro "Ways of Wordmaking", Goodman³² afferma che non esistono dati

³² 1978

sensoriali allo stato naturale, piuttosto noi percepiamo ciò che conosciamo. Non possiamo sfuggire il salto percettivo. Noi imponiamo un ordine alla nostra esperienza sensoriale e sociale. Ciascuno di noi costruisce un modello o una versione della realtà basata sulle sue conoscenze culturali e la sua esperienza idiosincratica.

Come afferma Howard Gardner (1980), "Per metterla in maniera forse troppo semplice, le versioni del mondo che ci colpiscono come "chiare" e "giuste" sono quelle che sembrano catturare aspetti significativi della nostra esperienza, delle nostre percezioni, delle nostre attitudini, delle nostre intuizioni"³³. Goodman estende l'idea di diverse versioni della "costruzione di mondi" ai campi della musica, della letteratura, delle arti. Certe teorie della scienza e certe opere d'arte possono avere significati più durevoli e profondi, ma nessuno può parlare per tutti quanti, in tutti i tempi.

E un filosofo della scienza, Richard Rorty riassume la posizione della filosofia della scienza affermando che "la filosofia è un genere letterario"³⁴.

Le implicazioni per l'interazione sociale vengono poste all'improvviso sotto una nuova luce. Ognuno di noi cerca dei modi per dare un senso al mondo principalmente attraverso l'interazione e la ricerca del consenso degli altri. Questo prende la forma di un racconto, cioè dell'interpretazione del mondo come lo esperiamo noi. E noi siamo continuamente coinvolti nel controllare, modificare e dare forma alle nostre percezioni della realtà sociale, specialmente quando siamo coinvolti nell'interazione diretta con gli altri.

La maggior parte del tempo siamo inconsapevoli di questa attività.

Noi ci basiamo su un miscuglio confuso di pensieri, intuizioni, memorie, abitudini che ci aiuta. Creiamo un microcosmo di ciascuna relazione e gli altri costruiscono il loro microcosmo. Attraverso l'interazione elaboriamo una specie di consenso negoziato. Questo è ciò che avviene in un T-Group. Il nostro comportamento e le supposizioni che abitualmente usiamo diventano argomenti per uno scrutinio esplicito. Porzioni del nostro racconto implicito vengono rese esplicite per una convalidazione dagli altri, ed essi a turno rendono reciproco il lavoro.

L'attuale aumento di interesse per il movimento costruzionista³⁵ richiama l'attenzione sulla grande importanza dell'interazione sociale. Le scienze fisiche e sociali non

³³ p. 94

³⁴ 1979

³⁵ Gergen, 1985

possono essere comprese se non come sforzi di collaborazione tra esseri umani. Così, la ricerca razionalistica e empirica è un prodotto dell'invenzione sociale. I fatti della scienza fisica e sociale sono essi stessi prodotti dell'interazione sociale. I concetti di base della psicologia che noi tendiamo a prendere per ovvi, come mente, motivazione, personalità, io e intelligenza, sono anch'essi costruiti attraverso l'interazione e il consenso sociale. Il movimento sociale del costruzionismo esamina le forze storico-culturali coinvolte nella costruzione di queste idee. Viene imputato che questi costrutti sono stati reificati attraverso il tempo e, ad un esame storico e metodologico attento, vengono visti come fondati in modo inadeguato.

Ciò che passa come "puro fatto" nelle scienze naturali, secondo Gergen ed altri³⁶, "dipende in modo tipico da una serie sottile di microprocessi sociali". In realtà, lo spostamento è da una epistemologia esperienziale ad una epistemologia sociale³⁷.

Nel campo della psicologia sociale, Lewin ed i suoi studenti stimolarono una prospettiva dall'interno: la conoscenza non si forma con l'accumulo di fatti cosiddetti obiettivi, ma con l'elaborazione, la categorizzazione e il pensare in un modo che è tipicamente umano.

Questa visione soggettiva è definita fenomenologica.

Ma la verifica esperienziale delle teorie di Lewin e dei suoi studenti ha, paradossalmente, minato la teoria. Al punto che si è utilizzato "l'obiettivismo" per verificare le teorie derivate da un approccio fenomenologico o soggettivista. Si è ridotta così la credibilità della prospettiva lewiniana.

Il costruzionismo sociale sposta l'attenzione su ciò che viene ritenuta la conoscenza delle questioni sociali. Diventa importante per la ricerca delle modalità con cui si instaura la conoscenza, stabilire come si genera il linguaggio. E il linguaggio è visto come attività condivisa, cioè qualcosa che le persone fanno assieme.

Ancora una volta possiamo vedere perché i T-Groups sono importanti. Nell'interazione del piccolo gruppo, l'attività viene condivisa attraverso il linguaggio. Il linguaggio e l'interazione diventano virtualmente sinonimi. L'attenzione viene posta sul fraintendimento e l'incomprensione tanto quanto sulla mutua comprensione.

La metafora ed il mito evolvono e si sviluppano nella battaglia per generare il linguaggio appropriato nell'interazione. Inoltre,

³⁶ 1985

³⁷ Campbell, 1975; Sullivan, 1984

con il linguaggio visto come basilare nell'interazione umana, si dà importanza alle discipline interpretative, quelle che studiano cosa è necessario per dare significato ai fatti sociali e umani.

Un esempio sarebbe indagare sulla base sociale linguistica della conoscenza scientifica. Altre ricerche includerebbero l'antropologia, la storia e lo studio della metafora e del racconto. Di nuovo, l'idea di esplorare i modi in cui il linguaggio e la letteratura vengono utilizzati per organizzare e descrivere la realtà. Così, il costruzionismo sociale metterebbe alla prova la concezione prevalente della conoscenza come obiettiva, individualistica e a storica³⁸.

È noto che gran parte della vita istituzionale moderna si basa su queste concezioni obiettivistiche, desunte dai dati; perciò non sarebbe facile per gran parte delle persone nei campi della tecnologia, della scienza e dell'Università riconsiderare la conoscenza come originata dalle relazioni fra persone.

"Le formulazioni scientifiche non sarebbero, su questa base, il risultato di una applicazione impersonale e di regole metodologiche decontestualizzate, bensì la responsabilità di persone in attivo interscambio comune"³⁹.

Con queste nozioni in mente, credo di avere una migliore comprensione delle difficoltà sperimentate fra coloro che utilizzano nella pratica le dinamiche di gruppo e i ricercatori.

Essi utilizzano, come già spiegato prima, diversi metodi, diversi presupposti e diversi linguaggi.

Gli scienziati del comportamento usano un approccio obiettivo, basato sui dati, empirico. Coloro che lavorano con le persone nei gruppi utilizzando le Arti del Comportamento⁴⁰ tendono ad utilizzare metodi fenomenologici endogeni, vale a dire che utilizzano pensieri ed emozioni e sviluppano la comprensione attraverso l'interazione e la negoziazione.

Possono questi due gruppi riconciliare le loro differenze in modo che sia i professionisti che gli scienziati migliorino i loro contributi per la comprensione del comportamento di un gruppo? Un suggerimento ovvio sarebbe quello di chiedere a rappresentanti di ciascun gruppo di preparare un setting dove possano parlare l'un l'altro in modo ottimale. Ciò potrebbe non essere troppo promettente se ciascun sottogruppo è immerso in presupposti contrari. Forse un approccio più pratico potrebbe essere per ciascun sottogruppo quello di sviluppare una propria "stirpe" di professionisti e di scienziati.

Un'inchiesta antropologica tra le due popolazioni potrebbe

³⁸ ibidem p.272

³⁹ Gergen, 1985

⁴⁰ Luft, 1969

anche essere fruttuosa. Esse sono il parallelo del tipo mentale di William James “Duro e tenero”. E secondo James, “essi hanno una bassa opinione uno dell’altro”⁴¹. Una spiegazione dei miti, dell’humor, delle tradizioni, delle illusioni e dei tabù degli scienziati e degli “artisti” del comportamento sarebbe particolarmente interessante. Gli insights acquisiti dai partecipanti e dagli allievi sarebbe una parte essenziale dell’impresa.

Le riflessioni sulla storia del T-Group sarebbero naturalmente necessarie. Ed il contributo dell’ARIPS a questo riguardo è, con questo libro, chiaramente un passo nella giusta direzione. Potrebbe essere ragionevole per i professionisti e gli scienziati di ciascun campo rendersi conto che l’interazione sociale nei piccoli gruppi non è solo un’altra sottospecializzazione nelle arti e nelle scienze sociali. C’è una crescente presa di coscienza che l’interazione umana è il processo principale di tutti i campi dell’impresa umana. Qualsiasi scienza o arte o creazione della comunità, qualsiasi cosa si ottenga, essa è un prodotto di un’intelligibilità negoziata. E l’intelligibilità negoziata può aver luogo solo attraverso l’interazione umana. L’invenzione casuale, 40 anni fa, del T-Group può rivelarsi solo il primo passo importante per scoprire un nuovo continente di vecchi problemi e per cominciare a vederli per la prima volta.

2. Il T-Group e il transfert dell’addestramento

C’è qualcosa di un po’ inquietante per me nel sottotitolare T-Group e il transfert dell’addestramento. Non mi riferisco alle scoperte della ricerca sul problema né alla ragionevolezza dell’idea. Piuttosto, il titolo suppone un’abilità o una valutazione e non sono sicuro che questi siano gli obiettivi del T-Group. Quando uno ritorna alla comunità, all’organizzazione nella quale lavora o alla famiglia, la domanda inquietante che viene spesso sollevata è: “quando e come le abilità appena acquisite saranno utilizzate?”

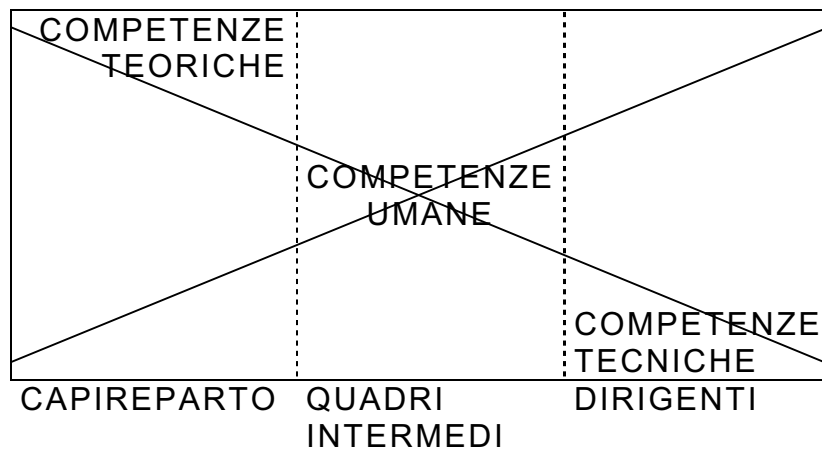
Se noi lasciamo la domanda per un momento e guardiamo le abilità richieste in una qualsiasi organizzazione di buone dimensioni possiamo forse identificare le diverse richieste di lavoro.

Il lavoro di un caporeparto è principalmente tecnico, ha a che fare con le macchine, l’attrezzatura ed i materiali. Solo una piccola parte del suo lavoro implica programmazione e

⁴¹ Pragmatism, p.10-13

concettualizzazione.

Un dirigente medio svolge meno lavoro tecnico e più lavoro concettuale mentre il ruolo del grande dirigente implica principalmente la pianificazione, l'avere ampie vedute e il formulare obiettivi generali e cambiamenti. Comunque a tutti e tre i livelli, questi tipici leaders-chiave devono essere in grado di lavorare bene con la gente. In altre parole il lavoro tecnico implica il manipolare cose, i lavori concettuali implicano il pensare e il programmare.



(da Davis e Newstrom, 1985)

La parte umana del lavoro richiede l'essere una persona e relazionarsi con altre persone.

Se l'educazione del T-Group o qualsiasi altro tipo di addestramento alle relazioni umane richiede che il partecipante ritorni al suo lavoro, o alla sua casa, o alla sua comunità ed applichi le abilità che si ritiene egli abbia acquisito, allora questo corre il rischio di manipolare gli altri. Egli sta facendo ciò che fa il tecnico ma invece di muovere o modellare le cose, lui sta manipolando persone. Oppure pensa in modo distaccato usando pensieri ed idee laddove si richiedono emozioni e coinvolgimento.

Per alcuni scienziati e professionisti la forza del valore effettivo del T-Group dipende da un processo nel quale un partecipante può imparare più su sé stesso e sulle relazioni, attraverso l'esperienza diretta. Accettare di più se stessi nel contesto di un gruppo che si afferma come un gruppo che si è aiutato a creare, è una conquista significativa.

Alcuni hanno usato i termini "crescere in maturità" o "integrità" per descrivere ciò che si acquisisce quando un T-Group ha successo. Questo tipo di crescita non significa che ci siano

necessariamente nuove abilità trasferibili. Il sociologo Bellah⁴² crede che ci sia nella nuova cultura di oggi “ (...) una idealizzazione del freddo manipolatorio stile di management”. Questo stile freddo può essere adottato da persone come un modo di trattare le contraddizioni e le pressioni sia nella sfera privata che in quella pubblica. “ (...) Si fa ciò estendendo lo stile calcolatore manageriale nell'intimità, nella casa, nella comunità, aree di vita un tempo governate dalle norme dell'ecologia morale” (Bellah⁴³).

Gli stessi ricercatori hanno scoperto che gli psicoterapeuti in generale hanno dato per scontato questa nuova cultura ed hanno diretto le loro energie verso l'aiuto ai loro clienti a diventare più efficaci ed autonomi. Essi hanno teso a nascondere la distinzione tra individualismo utilitaristico e individualismo espressivo.

Quest'ultimo enfatizza le emozioni, l'intuizione e le relazioni con gli altri e con la natura. La direzione dell'autonomia significa più intimità, meno sforzo e minor impegno nella “costruzione” e nell'apprezzamento della comunità.

Se lo scopo del T-Group non è quello di trasferire o di addestrare, come possiamo metterlo in relazione con il senso di comunità o con le relazioni umane migliorate? Forse dovrebbe essere chiarito che diventare più umani e raggiungere una competenza più professionale o più originale non sono necessariamente incompatibili. Piuttosto, il contrario, significa che c'è rispetto di sé e il rispetto per gli altri non verrà sacrificato all'efficienza. E che non ci sono abilità o tecniche per trattare con la gente. L'individualista espressivo, in questo senso, è sempre un dilettante. Capacità tecniche e manageriali possono essere migliorate, ma non a spese dell'essere umano.

3. L'importanza del T-Group per la comunità

Se il trasferimento diretto dell'addestramento dell'esperienza del T-Group non è appropriato per la comunità e l'ambiente di lavoro, significa che non c'è connessione tra le due cose? Ha qualcosa da offrire il T-Group? Io credo che vi sia un legame potenzialmente utile tra il T-Group e la comunità o i gruppi di lavoro, e che il T-Group ha qualcosa di importante da offrire. La prima domanda che dobbiamo sollevare è: corrispondono le norme e i valori dell'addestramento a quelle

⁴² 1985

⁴³ 1985, p.48

dell'organizzazione? Come afferma Likert, "L'addestramento per determinare cambiamento di capacità, di attitudini e di conoscenze deve essere compatibile con il sistema di management nel quale l'addestramento viene a essere usato"⁴⁴. Poi, riferendosi direttamente ai T-Groups, Likert continua: "l'addestramento alla sensibilità è essenzialmente in carattere con il sistema 4 (più egualitario) ed è incompatibile con il sistema 2 (più autoritario)".

Essere esigenti con i corsi di addestramento sulla base del loro merito soltanto e ignorare la compatibilità con l'organizzazione "(...) è privo di senso pratico come il tentare di innestare le gambe di un elefante a un uomo.

Si otterrebbe una strana creatura con poche possibilità di sopravvivenza"⁴⁵.

Lo stesso principio generale vale per la comunità. Poiché i T-Groups aumentano l'integrità dell'individuo ed incoraggiano la maturità, la persona sarà più forte. In condizioni organizzative giuste, il soggetto può essere in grado di contribuire più efficacemente ad un cambiamento organizzativo teso ad una cultura più centrata sulla collaborazione.

Ma se la struttura e la gerarchia sono incompatibili egli potrebbe essere frustrato e quindi regredire a modi precedenti. Da questa breve discussione sul trasferimento dell'addestramento al posto di lavoro e alla comunità, è ovvio che si deve capire di più, molto di più, sulla natura della comunità.

Sebbene il nostro punto focale sia oggi il T-Group, c'è una naturale affinità tra le due forme sociali. Ma voglio fare commenti su certi aspetti della comunità senza tentare un'analisi esauriente di quest'aggregazione.

Primo, la comunità riflette la cultura in generale, ma allo stesso tempo ha un carattere proprio che è unico.

Secondo, per comprendere una particolare comunità, è necessario studiarla sia da una prospettiva storica che da una prospettiva astorica. In uno sforzo per il cambiamento pratico che abbia tempo e risorse limitate, ciò può significare che il professionista cerca di apprezzare "questa" comunità come è ora e come è venuta ad essere, almeno a grandi linee.

Terzo, come in qualsiasi consultazione di gruppo, il consulente mette in grado i membri della comunità di riunirsi per lavorare sui loro problemi ostensibili.

Quarto, può essere utilizzato l'intervento strutturale basato sulla comunità come un sistema sociale più o meno integrato.

⁴⁴ Likert, 1967, p.125

⁴⁵ Likert, 1967, p.126

Lo scopo principale dell'intervento strutturale è di aiutare la comunità ad organizzare sforzi di gruppo adeguati al compito ed al lavoro psichico che è necessario svolgere. Quest'ultimo lavoro psicologico di gruppo, prende la forma di un T-Group o di una variante molto vicina al T-Group.

Quinto, una comunità può essere apprezzata come un'opera d'arte (vedi il testo di Buckhardt "La civiltà del Rinascimento in Italia"⁴⁶, il primo capitolo è intitolato "Lo stato come opera d'arte").

Ed infine vorrei fare riferimento al libro di Seymour Sarason⁴⁷, uno psicologo di Yale dal quale è tratta la citazione di Buckhardt.

L'autore osserva: "Fu un grande atto di valore concettuale da parte di Buckhardt quello di riconoscere che il processo creativo, quando esso appare, richiede in definitiva uno scopo chiaro ed una formulazione che rende difficile dimenticare che tra emozioni, valori e idee da un lato e risultati positivi dall'altro dovrebbero esserci sempre i controlli della riflessione e del calcolo".

E un po' oltre: "La creazione di un setting umano è simile alla creazione di un'opera d'arte. Ma è anche diverso. Coinvolge più di un artista... (tra le altre differenze)". E ancora: "Come un'opera d'arte, la creazione di un setting richiede un gruppo che formuli e che affronti il compito di come trattare e cambiare la realtà in modo tale da favorire un senso comune di conoscenza e cambiamento, e permetta di vedere i suoi sviluppi come concomitanti agli sforzi del gruppo per soddisfare e riuscire gradito agli altri".

Ed infine la creazione di un setting: "(...) fa tesoro delle emozioni e rispetta la riflessione e il calcolo; sa che c'è sempre una tensione tra i due da cui qualcosa di nuovo può emergere"⁴⁸.

Per me queste parole riecheggiano il suono di un piccolo gruppo in interazione.

⁴⁶ 1965

⁴⁷ 1972

⁴⁸ Ibidem, p.283

Bibliografia

- Bellah R.N. et al. *Habits of the Heart*, University of California Press, 1985.
- Bradford L.P., Gibb J.R., Benne K.D., *T-Group Theory and the Laboratory Method.*, John Wley & Son., 1964.
- Campbell D.T., *On the conflicts between biological and social evolution and between psychology and moral tradition*, American Psychogist, 30, p. 1103-1126, 1975.
- Davis K. and Newstrom J.W., *Human Behavior at Work*. Mc Graw, 1985.
- Hill Deutsch M. , "Field Theory in Social Psychology"; 2nd ed., *Handbook of Social Psychology*, Lindsey G., 1968.
- Farson R. and Kallejian, V. "*Personal communication*", 1986
- Festinger L., *Retrospectives in Social Psychology*, 1980.
- French W.L. and Beh C.H.Jr., *Organisation Development*, 3rd ed., Prentice Hall, 1984.
- Friedman M. and Ulmer D., *Treating Type - A Behavior and Your Heart.*, Knopf Publ., 1984.
- Gardner H., "Gifted Worldmakers", *Psychogy Today*, Sept. 1980.
- Gergen K.J., "The Social Constructionist Movement", *Modern The American Psychologist*, p. 266-275, March 1985.
- Goodman N., *Ways Of Worldmaking*. Hackett Publ. 1978.
- Hall G.S. and Lindzey O., *Theories of Personality*, Wiley and Son, 1978.
- James W., "The principles of Psychology", *Great Books of the Western World*, 1890.
- Lieberman M.A., Yalom ID. and Miles M.B., *Encounter Groups: First Facts*, Basic Books, 1973.
- Likert R., *The Human Organisalion.*, Mc Graw Hill 1967
- Lippit R. "Future Before You Plan.", *NTL Handbook For Managers*, p. 374-381, 1983
- Luft J. *Of Human Interaction*, Palo Alto, California, Mayfield Publications, 1969.
- Luft J. *Group Processes: An Introduction lo Group Dynamics*, Palo Alto, California, Mayfield Publication, 1984.
- National Training Laboratories, Institute, Programs (brochure), 1986.
- Rorty R., *Philosophy and the Mirror of Nature*, Princeton, 1979.
- Sarason S.B., *The Creation of Settings*, Jossey Bass Publ. U.S. Public Health Service, 1982 US News and World Report. May 1982.
- Weber M., *Selections from his Work*; Miller S.M. editor; New York Crowehl Publication, 1970.

Capitolo 2

Gli aspetti teorici del modello di Leicester

Eric J. Miller

Condivido con un certo numero di colleghi, passati e presenti, un continuo interesse teorico per la relazione (i processi di influenza) tra l'individuo e il gruppo, tra gruppo e gruppo, tra gruppo e organizzazione, e al di là di questo per la relazione dell'organizzazione e della comunità nei confronti dei sistemi sociali più ampi, nei confronti della società stessa. In tutte queste forme di relazione c'è una potenziale tensione. L'individuo ha bisogno di gruppi in modo da stabilire la propria identità, per dare un significato alla propria esistenza, e per esprimere diversi aspetti di se stesso.

In modo simile, il gruppo ha anch'esso bisogno dei singoli membri per i suoi scopi collettivi. Sia per contribuire al compito del gruppo sia per partecipare ai processi attraverso i quali il gruppo acquisisce e mantiene la propria identità distintiva. Ma spesso questo è un processo che minaccia l'individualità. Il gruppo e l'organizzazione, naturalmente, non hanno realtà oggettiva: sono idee che noi abbiamo nella nostra mente. Io sosterei che lo stesso è valido anche per "l'individuo", tranne che per lo stretto senso biologico.

La prospettiva teorica è centrale per la concettualizzazione del Modello di Conferenza; e naturalmente le Conferenze⁴⁹ stesse illuminano la teoria.

Comunque, il compito primario delle Conferenze non è quello di contribuire alla teoria ma di fornire ai membri delle occasioni per imparare a conoscere il loro coinvolgimento nelle dinamiche di relazione; e più specificatamente imparare a conoscere la natura dell'autorità ed i problemi che si incontrano nel suo esercizio. In generale, lo scopo è quello di rendere in grado "l'individuo di sviluppare una maggiore maturità nel comprendere e gestire il confine tra il proprio mondo interiore e la realtà del suo ambiente esterno"⁵⁰, in altre parole, essere meno prigioniero dei processi di gruppo e dell'organizzazione.

Questa formulazione ha implicazioni importanti. Ciò che l'individuo vive come esperienza e ciò che impara è unico per lui.

⁴⁹ Con il termine Conferenza di Leicester si intende un'esperienza formativa auto-centrata, derivata dal T-Group (v. Parte I, Capitolo 2)

⁵⁰ Miller, 1977, pag. 44; cf. Miller e Rice, 1967, pag. 269

Non ha senso definire ciò che egli “avrebbe dovuto imparare”: questa frase di per sé implica una dipendenza da un'autorità esterna.

Altre persone, compresi i consulenti dello staff, possono dare opinioni su una situazione; ma solo l'individuo è nella posizione di interpretare, alla luce del ruolo che ha, ciò che sta accadendo intorno a lui e ciò che sta accadendo nel suo mondo interiore.

Quindi è sulla propria autorità di individuo che accetta ciò che ritiene valido e rifiuta ciò che non ritiene lo sia.

Questo, naturalmente, è il modello della psicoanalisi convenzionale. Al contrario di quanto si crede comunemente, le conquiste di Freud nella comprensione del comportamento individuale furono raggiunte non studiando l'individuo in maggiore profondità (che si è rivelato sterile) ma estendendo il campo di studio alla relazione delle due persone, analista e analizzando. Cruciale qui è l'identificazione e l'uso del transfert.

Il paziente sposta e proietta sulla nebulosa figura dell'analista emozioni che hanno poco o nulla a che fare con quel tipo di persona che l'analista è effettivamente: invece l'analista diviene il ricettacolo o l'oggetto delle prime emozioni che il paziente aveva nei confronti del padre o della madre. Il corollario è il controtransfert, cioè le emozioni che il paziente evoca nell'analista il quale allora deve distinguere fino a che punto lui sta rispondendo come avrebbero potuto rispondere i genitori del paziente, e fino a che punto il paziente sta evocando emozioni che appartengono a istanze non risolte nel passato dell'analista stesso.

Le Conferenze di Leicester non sono e non possono essere psicoanalisi. Presuppongono, comunque, che il comportamento degli individui e dei gruppi è influenzato da forze inconsce, e che i tentativi di spiegare queste forze ai livelli del gruppo e dell'organizzazione fornirà un processo cognitivo utile, attraverso il quale gli individui saranno in grado di esercitare meglio la propria autorità. Quindi i concetti di transfert e controtransfert sono centrali per la metodologia di lavoro dello staff.

Il consulente⁵¹ (ancora al contrario di quello che si crede comunemente) è molto lontano dall'essere una mosca sulla parete che osserva le dinamiche di gruppo come se fossero “laggiù”. La relazione del consulente con il gruppo è analoga a quella dell'analista: egli cerca di capire ed usare come base

⁵¹ L'autore usa il termine di consulente allo stesso modo in cui altri usano trainer, conduttore, animatore: si tratta sempre del modo di chi è responsabile della formazione nel T-Group

dell'interpretazione la propria relazione con il gruppo. Le emozioni sono tanto importanti quanto le osservazioni (il ruolo dell'osservatore nello staff é scomparso perché tende a distorcere o a diluire lo studio del transfert).

Cercherò più avanti di concettualizzare più completamente il ruolo del consulente.

Anche dalla psicoanalisi, e in particolare da Melanie Klein, è stata tratta un'importante formulazione del processo di sviluppo infantile e dei suoi effetti sulla vita adulta. Ella postula che il bambino piccolissimo non distingue tra interno ed esterno: manca ancora la "funzione dell'ego" che gli permetterebbe di separare le sue emozioni dalle cause di quelle emozioni. Ciò che sente a proposito di un oggetto diventa un attributo di quell'oggetto; questo è il processo di proiezione. Le emozioni vengono polarizzate: il mondo del bambino, secondo Klein, è fatto di "oggetti buoni", che egli ama e che cerca di preservare, e di "oggetti cattivi", che rappresentano il dolore e la frustrazione e che lui cerca di distruggere. Ma il bambino deve imparare che spesso è lo stesso oggetto (per es. il seno materno) che talvolta lo soddisfa e talvolta lo frustra. Questa coscienza è l'inizio di una funzione dell'ego. L'ego esercita un ruolo di "leadership", quasi fosse vantaggio dell'individuo, facendo emergere quelle capacità, quelle attitudini, quelle emozioni che sono appropriate per una relazione di ruolo particolare e trattenendo quelle che sono inadatte. Così l'ego maturo distingue tra ciò che è reale nel mondo esterno e ciò che viene proiettato dall'interno. Comunque, i processi primitivi di scissione e proiezione non vengono mai completamente superati ed infatti essi vengono costantemente riattivati, nella vita adulta, nelle relazioni, tra seguaci e leaders, tra gruppi ed anche tra nazioni ("il transfert", naturalmente, è un caso particolare di proiezione sull'analista).

Il quadro che emerge è quello dell'individuo che combatte per l'esercizio della propria autorità e, per usare un termine che abbiamo usato sempre con maggior frequenza, per gestire se stesso nel ruolo⁵². Wilfred Bion, egli stesso influenzato da Klein, ha sviluppato una descrizione e una teoria dei processi inconsci al livello del gruppo basato sul suo lavoro con gruppi di terapia e gruppi di formazione⁵³. La sua scoperta con il gruppo fu molto simile a quella di Freud con l'individuo: mise a fuoco il gruppo nella relazione con lui stesso, usando il transfert e il controtransfert.

⁵² Lawrence e Miller, 1976; Lawrence, 1979

⁵³ Bion, 1947- 1951, 1961

Il postulato di Bion è che in qualsiasi momento, il comportamento del gruppo può essere analizzato a due livelli: è un gruppo complesso (o gruppo di lavoro) che si riunisce per eseguire un compito dichiarato; è allo stesso tempo un gruppo di base, che agisce velatamente nel suo insieme su un "assunto di base", al quale i membri contribuiscono anonimamente ed in modi di cui essi non sono coscienti. Il gruppo di base modifica costantemente, spesso in modo nocivo, qualche volta in modo positivo, gli obiettivi e le attività del gruppo di lavoro. Bion identificò tre assunti di base: lotta – fuga; dipendenza, accoppiamento. Sostenne che una funzione dell'assunto di base prevalente in un particolare momento è di escludere le emozioni associate agli altri due assunti. Per esempio, nella cultura di un ospedale l'assunto di base "dipendenza" è coerente con il compito: è appropriato per il paziente malato accettare la dipendenza totale e acritica dai dottori e dagli infermieri piuttosto che combatterli; e in ogni caso il paziente ha poca scelta (la dipendenza, comunque, è un handicap nel processo di ricovero: perciò Rice era solito postulare che il cibo sgradevole dell'ospedale e la fisioterapia dolorosa può avere l'utile funzione di promuovere la "fuga"). La teoria di Bion fu importante non solo per se stessa ma anche per gli sviluppi a cui diede stimolo. Essenzialmente, ci aiuta a focalizzare il gruppo come sistema e a riconoscere che il comportamento manifestato dal gruppo può non essere necessariamente conseguenza delle intenzioni cosce dei singoli membri. In gruppi più grandi e nelle organizzazioni, che sono anch'essi differenziati formalmente o informalmente in vari sottosistemi, la nozione dei due livelli di attività è risultata essere un utile strumento euristico, sebbene la complessità sia naturalmente maggiore. Quando fu introdotto il grande gruppo di studio (LSG) nelle Conferenze di Leicester, divenne rapidamente manifesto che era raro il caso in cui ciascuno dei tre assunti di base pervadesse il gruppo nel suo insieme.

Operavano anche altre dinamiche. Rice sentiva che i concetti di Bion descrivevano "casi particolari che si possono osservare molto facilmente nei piccoli gruppi, perchè questi sono abbastanza grandi da dare il potere ad una leadership alternativa (per es.: un'alternativa al consulente), eppure non sono così grandi da fornire un appoggio a più di un tipo di leadership di potere alternativo nello stesso momento⁵⁴". Turquet⁵⁵ iniziò a spiegare le dinamiche caratteristiche ed i miti di gruppi di diversa grandezza: la coppia, la triade, 5-6

⁵⁴ Rice, 1969, p.140

⁵⁵ 1974

persone, 8-12 persone, 20-30 persone, 50-80 persone. Prima della sua morte, pubblicò anche un documento importante sull'esperienza del Grande Gruppo di Studio⁵⁶. Bion riconobbe il contributo di Freud nell'aver reso la coppia analista - analizzando "un campo di studio comprensibile" e si chiese se i suoi stessi studi sul piccolo gruppo e sul consulente avessero identificato un altro di quei "campi comprensibili"⁵⁷. E così, seguendo Turquet, diventa chiaro che il "grande gruppo" è il terzo di questi campi e che le dinamiche caratteristiche dei grandi gruppi sono osservabili in gruppi fino a mille persone e probabilmente anche di più. Discuterò di questo più tardi⁵⁸.

Le Conferenze di Leicester utilizzano perciò la nozione psicoanalitica del transfert in tutti gli eventi esperienziali, dal gruppo molto piccolo ai gruppi molto grandi, come un modo per spiegare le dinamiche del sistema oggetto di studio. Lo staff della Conferenza fa sempre parte della dinamica. La Conferenza comunque, nonostante i suoi debiti al pensiero psicoanalitico, non opera nel campo della terapia: è un'istituzione educativa. Rice stesso non era uno psicoanalista bensì un consulente di organizzazione. In questa qualità diede un contributo significativo all'applicazione della teoria del sistema aperto ed allo studio delle organizzazioni⁵⁹. Queste organizzazioni comprendevano la Conferenza di Leicester stessa⁶⁰.

Dai tardi anni '30 in poi, Kurt Lewin aveva sottolineato l'importanza dello studio delle proprietà "gestaltiche" dei gruppi nel loro insieme: "(...) Non c'è più magia dietro il fatto che i gruppi hanno loro proprietà caratteristiche, che sono diverse dalle proprietà dei loro sottogruppi o dei loro singoli membri, che non dietro il fatto che le molecole hanno proprietà diverse da quelle degli atomi o degli ioni dei quali sono composti (...)" "Nel campo sociale, come in quello della fisica, le proprietà strutturali di una dinamica intera sono diverse dalle proprietà strutturali delle sotto-parti. Si devono studiare tutte e due le serie di proprietà (...)"⁶¹. Mentre non è chiaro fino a che punto l'attenzione di Bion sui gruppi nel loro insieme fu influenzata da Lewin, Rice ed i suoi collaboratori ne furono molto influenzati a partire dai primi giorni del TIHR⁶² dal 1946 in poi. Lo studio sull'avvicendamento del lavoro nelle

⁵⁶ Turquet, 1975

⁵⁷ Bion, 1961, p.104-105

⁵⁸ Khaleelee O., Miler E. J., 1985

⁵⁹ Rice, 1963, 1969, 1970; Miller e Rice, 1967; Miller, 1976

⁶⁰ Rice, 1965

⁶¹ Lewin, 1947, p.8

⁶² Tavistock Institute of Human Relations (v. Parte I, capitolo 2)

organizzazioni applicò e confermò il concetto di Lewin dell'equilibrio quasi costante⁶³ e Rice si avvicinò pesantemente all'uso della topologia di Lewin nel costruire modelli di sistemi psicologici e sociali. Fu solo dopo la morte di Lewin che il concetto di sistemi aperti fu sviluppato dal biologo Von Bertalanffy⁶⁴; e questa fu una seconda grande influenza di Rice nello sviluppo di una struttura per l'analisi di gruppi e di organizzazioni. Questa concettualizzazione rende possibile l'osservare simultaneamente la relazione tra la parte e l'intero e tra l'intero e l'ambiente. Ci permette inoltre di riconoscere che l'individuo, il sottogruppo, il gruppo e l'organizzazione hanno caratteristiche sistemiche simili. Un concetto-chiave di collegamento è quello di confine. Qualsiasi sistema umano esiste, e può esistere solo, attraverso interscambi continui con il proprio ambiente, indipendentemente che si tratti di materiali, di persone, di informazioni, di idee, di valori o di fantasie. Il confine attraverso il quale questi "prodotti" fluiscono dentro e fuori, separa un qualsiasi sistema dato dal proprio ambiente, e contemporaneamente lo lega ad esso. Il confine segna una discontinuità tra il compito di quel particolare sistema ed i compiti dei sistemi collegati con i quali trattiene relazioni. Poiché queste relazioni non sono mai stabili e statiche e poiché il comportamento e l'identità del sistema sono soggette a continue rinegoziazioni e ridefinizioni, il confine del sistema è meglio concepito non come una linea bensì come una regione. Quella regione è il luogo dei ruoli e delle attività che si occupano delle relazioni di mediazione tra interno ed esterno.

Nelle organizzazioni e nei gruppi questa è la funzione della leadership; nell'individuo è la funzione dell'ego. La salute, e perciò la sopravvivenza di un sistema, dipende da un adeguato miscuglio di isolamento e permeabilità nella regione di confine.

All'interno della Conferenza, perciò, è compito dello staff, che agisce collettivamente, di fornire le condizioni di confine (compito, territorio, tempo) all'interno delle quali tutti i partecipanti (membri e staff stesso) possono occuparsi del compito primario. Gran parte del lavoro della Conferenza è nell'esaminare i confini, all'interno e tra i gruppi (specialmente tra i membri e lo staff), tra il gruppo e il sistema più ampio della Conferenza nel suo insieme. I membri possono inoltre esplorare i propri confini, tra persone e ruolo e quindi tra i loro mondi individuali interni e esterni. I Gruppi di Studio vengono

⁶³ Wilson, 1951

⁶⁴ 1950a, 1950b

talvolta descritti come non strutturati. Questo è un errore. In relazione con il compito del gruppo c'è una struttura molto semplice con due ruoli: consulente (con il compito di fornire occasioni di apprendimento) e membro.

Si è dimostrato che le strutture di organizzazioni familiari sono solo un mezzo per fornire ai membri delle difese contro l'ansia, compresa l'ansia generata dal compito stesso. Per citare Jaques⁶⁵, "Uno degli elementi primari coesivi che legano gli individui in un'associazione umana istituzionalizzata è quella della difesa dall'ansia psicotica"⁶⁶. Lo studio classico di Menzies di un ospedale dimostrò come i meccanismi usati per difendere le infermiere dall'ansia ne riducessero anche l'efficienza, di conseguenza aumentando in realtà l'ansia. Nella struttura minima, supponiamo, del Grande Gruppo di Studio si postula che noi possiamo osservare e fare esperienza di dinamiche che sono presenti in tutti i gruppi di dimensioni simili ma rese meno visibili dalle strutture convenzionali. Questo a sua volta fornisce la prova delle ansie sottostanti che le strutture contengono, e da cui difendono l'individuo.

Possiamo ora concettualizzare la struttura sistemica all'interno della quale lavora il consulente che fa parte dello staff.

La figura che segue rappresenta un piccolo gruppo di studio. Le transazioni tra i singoli membri, m1, m2, si devono intendere analoghe alla relazione fra gruppo di partecipanti e consulente, M – C. Questa è una relazione fra due sottogruppi. Ciò a sua volta implica le immagini o la fantasia di un intero che comprende sia M che C e della sua relazione con il suo ambiente. Nel Grande Gruppo di Studio, C può essere composto da 2-4 consulenti.

m = membro individuale

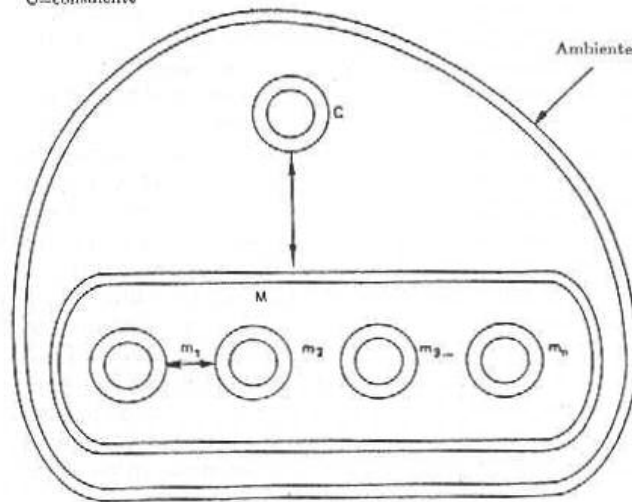
M = gruppo

C = consulente

⁶⁵ 1953

⁶⁶ pag.4; cf. anche Wilson, 1951; Jaques, 1955; Menzi es, 1960

m=membro individuale
 M=gruppo
 C=consulente



Lo stesso modello di base può essere esteso ad una situazione più complessa nella quale 'm' è un sottogruppo di partecipanti, 'M' è il gruppo di partecipanti complessivo, e 'C' è lo staff della Conferenza. L'interpretazione del consulente è essenzialmente un'ipotesi di lavoro su questa serie di relazioni sistemiche, che partono dalle sue osservazioni e dalle sue emozioni interne. Per fare un esempio semplice: quando in un Piccolo Gruppo di Studio un membro silenzioso viene criticato dagli altri, il consulente può "sentire" e dire che l'attacco è contro di lui perché non dà un contributo come gli altri lo vogliono; e in più, che l'attacco è fuori luogo perché c'è un'ansia che, se fosse diretta verso il consulente sarebbe così violenta da distruggerlo e da gettare il gruppo nell'anarchia. Idealmente, perciò, l'ipotesi di lavoro contiene una "proposizione causale": una possibile spiegazione del perché si sta verificando questa dinamica. Il consulente non è sempre in grado di offrire immediatamente questa "proposizione causale": può dover fare due o tre osservazioni prima. Sempre, comunque, il consulente si sforza di lavorare al compito del gruppo (lo studio del proprio comportamento, come gruppo "qui ed ora"). Vengono evitati commenti sulle dinamiche individuali. Nell'assumere questo ruolo interpretativo, il consulente opera al confine del sistema complessivo, cercando di capire ciò che c'è tra le parti e l'insieme e tra l'insieme e il suo ambiente. Si spera che talora i partecipanti imparino ad assumere essi stessi questa posizione di confine.

Altre due osservazioni si possono fare sul comportamento del consulente nei gruppi esperienziali che talvolta causa

perplexità. Primo, il consulente entra e poi lascia il territorio del gruppo, attenendosi strettamente alla tabella di marcia.

Questa prevedibilità offre una forma di sicurezza; definisce il tempo disponibile e lascia ai membri l'autorità di decidere come usarlo. Secondo, i contributi del consulente sono sempre per quanto possibile diretti al compito: così i rituali sociali convenzionali, come "buon giorno" che non sono connessi con il compito vengono evitati.

Nei Gruppi di Revisione e di Applicazione, che hanno un compito diverso, il ruolo del consulente è diverso in modo corrispondente: tende ad essere meno interpretativo e più facilitante, ed è occasionalmente persino didattico, nel senso che il consulente può offrire strutture concettuali per aiutare i membri a comprendere i processi che hanno esperito.

Questo mi porta infine alla natura dell'apprendimento e di ciò che può essere appreso: Come ho indicato precedentemente, il modello della Conferenza presuppone che l'autorità per l'uso dell'esperienza e per l'apprendimento della Conferenza rimanga al singolo partecipante. I risultati sono imprevedibili. La natura dell'interpretazione, la struttura della Conferenza e l'intensità dell'isola sociale", nonostante tutto, si combinano per cambiare i presupposti esistenti nella "domanda" e per generare nuovi insights.

L'esperienza suggerisce che possono verificarsi molto verosimilmente tre diversi tipi di apprendimento. Al livello più semplice, i membri imparano ad identificare e a classificare alcuni fenomeni sconosciuti che incontrano. Un secondo tipo è parzialmente concettuale: l'esperienza si aggiunge ai modi nei quali l'individuo classifica il mondo e la sua esperienza in esso (in particolar modo i processi inconsci).

I partecipanti spesso parlano dell'apprendimento della Conferenza come di un apprendimento che non implica una prospettiva aggiuntiva, ma piuttosto una prospettiva diversa. C'è una corrispondenza qui ai tre livelli di apprendimento postulati da Bateson⁶⁷. Palmer⁶⁸ si rifà a Bateson in uno scritto importante su "Apprendimento ed Esperienza di Gruppo".

Questo terzo livello, come egli espone elegantemente, "esige lo scoprire la capacità di mettere in dubbio la validità di percezioni che sembrano incontestabilmente vere". Prosegue dicendo: "Questo è qualcosa di diverso dalla semplice sostituzione di un'altra abitudine appercettiva come potrebbe essere l'obiettivo della terapia del comportamento.

È anche qualcosa di diverso dall'essere consapevole del

⁶⁷ 1973

⁶⁸ 1979

proprio carattere, nel modo di coloro che giustificano il proprio comportamento con affermazioni del tipo “Bene, vedete, sono una persona molto dipendente (ossessiva, paranoide, disordinata)”. L’esperienza dell’apprendimento III è l’esperienza di dover essere responsabili della propria dipendenza (ossessione, paranoia, disordine), per ciò che uno è, e per ciò che sta facendo⁶⁹”.

Queste distinzioni sono importanti, ma sono difficili da rendere operative. L’apprendimento III implica un certo grado di ristrutturazione della personalità: un cambiamento sistemico del tipo che sarebbe totalmente in linea con gli scopi della Conferenza; ma come è possibile che ciò avvenga nel lasso di tempo di due settimane? E come misurarlo?

In assenza di ricerche sistematiche, offro le seguenti conclusioni sperimentali:

1. l’apprendimento del “livello II” (la prospettiva aggiuntiva) è un risultato piuttosto comune ed ovviamente auspicabile. Il lavoro di base viene posto dalla Conferenza, ma diviene stabile solo nei mesi successivi; specialmente quando un partecipante identifica un processo che è simile nella dinamica ad uno nel quale si è trovato coinvolto durante la Conferenza. Ed è aiutato se il partecipante ritorna in un ambiente in cui già altri condividono quella prospettiva⁷⁰;
2. l’apprendimento del livello II è una condizione necessaria ma non sufficiente per il livello III, che può essere ancora auspicabile, ma che è meno comune e più sfuggente. È spesso, ma in nessun modo sempre, espresso in cambiamenti significativi nel lavoro e nella vita privata dell’individuo (un avanzamento di carriera, un cambiamento di lavoro, un cambiamento di partner).

Questi cambiamenti, naturalmente non sono da prendere di per sé stessi come indicatori positivi: possono essere anche sintomi dell’evitare confronti che un cambiamento al livello III potrebbe richiedere.

Le affermazioni fatte dai partecipanti alla fine di una Conferenza sono una cattiva guida per il risultato. Lo scetticismo tende ad essere un indicatore più positivo dell’entusiasmo e dell’euforia; la ristrutturazione della personalità significa di solito passare attraverso un processo

⁶⁹ Palmer, 1973. p.173

⁷⁰ Menninger (1972. 1985) fa un resoconto di un tentativo di portare in un’organizzazione un cambiamento culturale significativo incoraggiando un numero sostanziale — una massa critica — dello staff professionale ed amministrativo a partecipare alle Conferenze Leicester ed altre iniziative basate su un modello simile. Il secondo documento esamina a fondo l’esperienza dopo circa dieci anni.

di conflitto e di resistenza interna.

Nonostante la mancanza di una valutazione sistematica, indicherei che i risultati riportati confermano l'utilità del modello di Leicester.

Bibliografia

- Bateson O., *Towards an Ecology of the Mind*, Paladin, 1973.
- Bertalanffy L. Von, *The theory of open systems in physics and biology*, Science 3, p. 23-29, 1950a.
- Bertalanffy L. Von, *An outline of general system theory*, British Journal of the Philosophy of Science, 1, p. 134-154, 1950 b.
- Bion W.R., *The leaderless group project*, Bulletin of the Menninger Clinic 10 (3), p.77-81, 1946
- Bion W.R., *Experiences in Groups*, I-VI, Human Relations, p. 1-4, 1947-1951
- Bion W.R., *Experiences in Groups and Other Papers*, Tavistock Publications, 1961.
- Bion W.R Rickman 3., *Intra-group tensions in therapy: their study as the task of the group*, Lancet, 27th, November, p.678-681, 1943.
- Bridger H., *The Northfield Experiment*, Bulletin of the Menninger Clinic 10 (3), p.71-76. 1946.
- Bridger H., *Northfield revisited*. Pines M. ed. Bion and Group Psychotherapy, London Routledge & Kegan Paul, p.87-107, 1985.
- Jaques E., *On the dynamics of social structure*, Human Relations 6, p.3-24, 1953.
- Jaques E., *Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety*, Klein M. et al., ed., New Directions in Psychoanalysis, Tavistock Publications, p.478-498, 1955.
- Khaleelee O. Miller E.J., *Beyond the small group: society as an intelligible field of study*, Pines M., ed. Bion and Group Psychotherapy, London, Routledge & Kegan Paul, p.354-385, 1985.
- Klein E.B., *Transference in training groups*, Journal of Personality and Social Systems 1, p.53-64, 1977.
- Klein M., *Our adult world and its roots in infancy*. Human Relations, 12, p.291-303. Reprinted in A.D. Colman and M.H. Geller ed., Group Relations Reader 2 Washington, D.C., A.K. Rice Institute, 1985, p.5-19, 1959.
- Lawrence W.O., *Introductory Essay: exploring boundaries; A concept for today: managing oneself in role*. W.G. Lawrence ed., Exploring Individual and Organisational Boundaries, Wiley, p.1-19, p.235-249, 1979.
- Lawrence W.G. Miller E.J., *Epilogue*. Miller E.J., ed., Task and Organization, London, Wiley, p.361-366, 1976.
- Lewin K., *Frontiers in group dynamics*, Human Relations 1, p.5-41, p. 143-153, 1947.

Menninger R.W., *The impact of group relations conferences on organisational growth*, International Journal of Group Psychotherapy 22, p.415-532, 1972.

Menninger R.W., *A retrospective view of a hospital-wide group relations training programme: costs, consequences and conclusions* Psychiatric Annals 38, p.323-339. Reprinted in Colman and Geller, ed., Group Relations Reader 2, Washington, D.C., A.K. Rice Institute, p. 285-298, 1985.

Menzies I.E.P., *A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety: a report on a study of the nursing service of a general hospital*, Human Relations 13, p.95-121, 1960.

Milner E.J., *The open-system approach to organisational analysis with special reference to the work of A.K. Rice*, Hofstad & Sami Kassem ed., European Contributions to Organization Theory Assen, Amsterdam, Van Gorcum, p.43-61, 1976.

Miller E.J., *Organisational development and industrial democracy: a current case study*, in Cooper C. ed. Organisational Development in the UK and USA, A Joint Evaluation, Macmillan, 1977, p.3 1-63. Reprinted in Colman and Geller ed. Group Relations Reader 2, Washington, D.C., A.K. Rice Institute, p.243-271, 1977.

Miller E.J. Rice A.K., *Systems of Organisation*, Tavistock Publications, 1967.

Palmer S., *Learning and the group experience*. Lawrence W.G. ed. Exploring Individual and Organisational Boundaries, John Wiley, p. 169-192, 1969.

Rice A.K., *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publications, 1963.

Rice A.K., *Individual group and inter-group process*, Human Relations 22, p.565-584, 1969.

Rice A.K., *The Modern University*, Tavistock Publications, 1979.

Sutherland J.D., *Bion revisited: group dynamics and group psychotherapy*, Pines M. ed., Bion and Group Psychotherapy, London, Routledge & Kegan Paul, p.1-46, 1985.

Trist E.L., *Working with Bion in the 1940s: the group decade*, Pines M. ed., Bion and Group Psychotherapy, London, Routledge & Kegan Paul, p. 1-46, 1985.

Turquet P.M., *Leadership: the individual and the group*, Gibbard G.S.

Hartman J.J. Mann R.D., ed., *Analysis of Groups*, Jossey-Bass, p.337-371, 1974.

Turquet P.M., *Threats to identity in the large group*, Kreeger L.

ed., *The Large Group, Therapy and Dynamics* Constable, p.87-144, 1975.

Wilson A.T.M., *Some aspects of social process*, Journal of Social Issues, Supplementary Series No. 5, 1951.

Capitolo 3
L'evoluzione dell'approccio
alla dinamica di gruppo:
il T-Group fra "Encounter" e "OD"

Mirella Ducceschi

Il mio primo T-Group come partecipante avvenne nel '61, a Bruges, ed era un gruppo internazionale. L'impostazione di allora era di tipo molto strutturato, anche nel fatto logistico, e ciò aveva la sua importanza. La stanza aveva un tavolo e le persone vi erano sedute intorno. In più vi era anche una lavagna, cosa che da allora non ho più visto, ma che era lì volutamente, cioè non era casuale che ci fosse. In apertura il trainer ci ha scritto sopra e noi leggemo senza che il trainer commentasse a voce. Incominciammo, attorno a questo tavolo, con la lavagna che in qualche modo ci dava le istruzioni. I due trainers si sedettero sullo sfondo: era una stanza ad angolo, la ricordo benissimo, e da quel momento non parlarono più. Questo per dare l'idea di come l'impostazione fosse da una parte strutturata – la lavagna, le istruzioni scritte, il tavolo – e dall'altra come il ruolo del trainer fosse in quell'epoca (lo fu ancora per un certo tempo) piuttosto lontano, distante nel rapporto col gruppo, difficile negli interventi, oscuro nel linguaggio, certe volte misterioso. Ricordo che aprivano bocca, parlavano per un po', noi ci guardavamo e pensavamo: "Cosa avrà voluto dire?", ma nessuno osava dirlo. C'era questo rapporto di grandissima distanza in termini di autorità, ma anche di non conoscenza, di mistero: loro avevano la chiave e noi invece eravamo assolutamente nella nebbia.

Questo fu l'inizio. In termini teorici i trainers erano focalizzati sul gruppo, quello che interessava era la dinamica del gruppo; come il gruppo si muoveva, andava avanti o non andava avanti; se c'erano problemi di leadership, c'era una fuga dall'obiettivo che veniva dichiarato chiaramente che era quello di analizzare il gruppo stesso. La parola gruppo come tale veniva fuori molte volte quando i trainers intervenivano. Non c'erano invece interventi sulle persone. Se questo accadeva era in funzione del gruppo. Questo è stato il primo approccio, così come lo ricordo. A mio parere era l'esplicitazione del concetto autoritario, e io vorrei ampliare questo concetto dicendo che il T-Group ha avuto un'evoluzione in funzione dell'evoluzione del concetto di autorità.

Molti dubitavano della validità in termini di apprendimento di un approccio rigido, distante, impenetrabile, sfingeo come era stato nei primi anni. Ricordo di essere stata partecipante nel

'62 a Bethel di un seminario, in un laboratorio dell'NTL, e di essere stata colpita da come l'approccio là fosse diverso: molto più democratico, molto più centrato anche sulla globalità. C'erano tanti gruppi contemporaneamente, con centinaia di persone. Vi era, però, questo approccio dello Staff molto più alla pari, mentre nel T-Group precedente che avevo avuto a Bruges l'anno prima i due trainers non parlavano. A Bethel tutto questo non lo avvertii affatto. Questo ci dice anche come il concetto di autorità fosse diverso negli Stati Uniti rispetto all'Europa. Quando comincio a cambiare anche da noi (e il '68 fu certamente una tappa importante da questo punto di vista) il T-Group diventò da una parte più un discorso alla pari fra partecipanti e trainers e dall'altra parte consentì di aprire di più la via a quello che erano le emozioni, fino ad avere dei T-Groups con caratterizzazione fortemente emotiva. Le persone venivano al T-Group con l'idea quasi di andare a fare "le cure termali di tipo emotivo". C'è stato un momento in cui il T-Group è stato vissuto come quello che io chiamo le "cure termali dell'anima".

Devo dire che ho sempre rifiutato questo approccio, perchè mi sembra veramente deleterio. Però le persone avevano questa immagine del T-Group, come possibilità di sfogo, così particolare che consentiva, autorizzava, legittimava comportamenti inusuali. In questi casi il trainer o utilizzava tutto questo per riportarlo al gruppo, ed era la cosa migliore, o cercava di controllare che non si andasse nel "viscerale" e che comunque non si perdesse di vista l'obiettivo di apprendimento. Per quanto mi riguarda io ho sempre cercato di riportare il discorso sul gruppo perchè bisogna chiarire fin dall'inizio che un T-Group non è terapia, bensì una situazione di apprendimento: dove, a seconda delle situazioni e degli individui che vi prendono parte, si possono apprendere cose diverse, su sé stessi, sul rapporto con gli altri, sul gruppo.

Comunque ci fu questo cambiamento per cui anche il trainer ad un certo punto focalizzò i suoi interventi non soltanto sul gruppo come tale, ma anche sugli individui in termini di interazione, per mettere a fuoco, per far notare alle persone interessate come, ad esempio, potessero avere problemi di comunicazione. Erano quelle che in America venivano chiamate "confronting techniques" cioè le tecniche di confronto, che non erano tanto centrate sul gruppo, ma su particolari individui. Ovviamente il discorso era trasferibile alle dinamiche di gruppo più generali, ma in molti casi era anche circoscritto ai casi specifici. Alla fine degli anni '60 inizio '70 in Italia cominciarono gli "encounter groups", tipi di gruppi completamente diversi dai T-Groups che, tuttavia, influirono

sul T-Group.

L'impostazione degli encounters è fortemente direttiva. Il trainer dà istruzioni su cosa bisogna fare, struttura fortemente il gruppo, nel senso che dice: "adesso si fa questo, adesso si fa quest'altro; tu fai questo, tu fai quest'altro"; fa molto ricorso anche a tecniche di tipo non verbale, esercizi basati su teorie gestaltiche. Il gruppo non esiste negli encounters groups; il concetto di gruppo è assolutamente fuori, quelli che esistono sono gli individui che si incontrano (appunto "encounters") e tutte quelle che sono le reazioni, le sensazioni, in termini molto emotivi di questi individui nelle varie esercitazioni proposte in modo piuttosto deciso dal leader-trainer, anche con forti manifestazioni di aggressività. Si tratta anche in questo caso di una situazione di apprendimento, ma totalmente diversa dal T-Group.

Tutto questo si riversa anche nel T-Group e ricordo che a quel punto, negli anni '70, cominciammo ad introdurre delle esercitazioni non verbali, inserendole addirittura nella struttura dei seminari di dinamica di gruppo. Inoltre, all'interno del gruppo questo particolare tipo di tecniche poteva essere introdotto in certi momenti, secondo le necessità, al fine di dare stimoli diversi, sempre però, nella linea di quelle tecniche di confronto tra persone in cui l'entità gruppo è assolutamente sbiadita e quasi inesistente. Per cui diciamo che lo slittamento che c'è stato in quegli anni meriterebbe di essere studiato, analizzato. Vorrei far notare che nei primi anni '70 un altro movimento è iniziato sempre negli Stati Uniti ed è quello che fu chiamato OD (Organisation Development). L'OD era proprio l'altra faccia della medaglia dell'Encounter: quest'ultimo era basato sugli individui, le persone, le emozioni. L'OD era invece centrato sull'organizzazione; quindi l'organizzazione e i gruppi al suo interno e poi alla fine gli individui. Anche questo avvento dell'OD che studiava l'organizzazione nel suo complesso ha influito su quelle che sono state le evoluzioni dei seminari di dinamica di gruppo.

Perché, in quel momento, noi cominciammo anche a preoccuparci di analizzare quella che era la situazione del laboratorio, ossia del seminario, visto come microcosmo all'interno di un contesto generale che poteva essere un albergo, una scuola, un'istituzione.

Perciò ci preoccupammo di trovare strumenti per analizzare anche queste varie componenti che in quella settimana costituivano una micro-organizzazione. E da qui, evidentemente, venne fuori l'esigenza di confrontare i gruppi tra di loro. Ne derivarono esercizi di intergruppo per vedere come, facendo un'analogia con l'azienda, il gruppo A si

confrontava con il gruppo B, la competizione eventuale tra i gruppi, e così via. Nelle plenarie in qualche modo si simulava quella che era l'organizzazione nella sua totalità. Se per esempio oltre ai trainer figurava nello staff anche un organizzatore responsabile che non era titolare di un gruppo, o un amministratore, nelle plenarie diventava parte del tutto, perché appunto rappresentava questo tipo di ruolo all'interno dell'organizzazione.

L'esempio più macroscopico di approccio di questo tipo che io mi ricordo fu un seminario, che ebbe molta risonanza in Europa: il seminario di Charbonnières nel '72. Nove giorni in aprile, uno staff internazionale di sette persone tra cui Max Pagès per la Francia, Lindner per l'Austria, io per l'Italia.

Avevamo 80 partecipanti di cui 25 erano italiani. Perché questo seminario fu interessante? Perché come staff noi ci riunimmo 2 giorni prima per decidere cosa fare e decidemmo di proporre un programma che alla fine della prima serata si concludeva con una plenaria in cui lo staff dichiarava di abdicare dal suo ruolo e dava le dimissioni. Fu una cosa (vi assicuro) scioccante, fra le più memorabili che chi vi partecipò può ricordare. Anche l'ambiente esterno fu in quell'occasione "favorevole": eravamo in un castello – il castello di Charbonnières – trasformato in un albergo, abbastanza spartano, gestito da una famiglia di quacqueri, che per tradizione non hanno gerarchia. Quindi per noi fu un'ottima cosa ritrovarsi ospiti di questa organizzazione. Non so se questo abbia influito a livello inconscio, fatto sta che decidemmo di abdicare e di dare le dimissioni nella seduta plenaria. Successe di tutto. Si disse che davamo le dimissioni, ma che eravamo assolutamente a disposizione di tutti per quello che potevamo fare come competenza, come esperti di un certo tipo di problemi. Quindi noi abdicavamo dal ruolo gerarchico, dal ruolo di autorità ma non abdicavamo dal ruolo di collaborazione, di messa in comune di certe esperienze e competenze. Posso dire che a distanza di tanti anni dal '72 ci sono ancora persone che mi dicono: "Io non ho imparato mai tanto sull'organizzazione come nel seminario di Charbonnières." Perché il provare sulla propria pelle cosa significa essere abbandonati senza struttura e senza gerarchia è qualcosa che, credo, rimane dentro. Ci furono gruppi diversi, come quello detto del "lettone", perché c'era una camera con un grande letto dove queste persone si riunivano per cercare risposte di tipo affettivo, c'erano gruppi che invece venivano a chiamarci. Una esperienza che fu estremamente coinvolgente. Questa però è la versione estrema, di un programma impostato sull'organizzazione. Le versioni invece meno minaccianti, più

razionali, sono quelle in cui si cerca di avere un seminario con tanti partecipanti, in modo da avere almeno tre gruppi, che consentono attraverso esercitazioni, il confronto; e di abbinare a tutto questo anche delle ricerche, per esempio sull'influenza e il potere all'interno delle organizzazioni. Questo è trasferibile poi in sociogrammi che si possono naturalmente vedere e commentare all'interno del gruppo. Praticamente lo scopo è di riportare all'interno dei piccoli gruppi la dimensione organizzativa, di chiedersi che cosa succede al di fuori di questa nicchia, di questo "utero" che è il piccolo gruppo e quindi di acquisire una consapevolezza, una sensibilità, alla dimensione organizzativa. Questo è stato a mio parere un po' il culmine dello sviluppo dell'approccio alla dinamica di gruppo: averla allargata, averla arricchita, averla portata fuori dai confini del T-Group per dare a chi veniva la possibilità di vivere una simulazione di micro-organizzazione e di analizzarla anche nei rapporti con l'autorità, con lo staff. C'erano confronti con lo staff negli incontri aperti (open staff meeting) per cui le persone potevano partecipare dal di fuori a quella che era la discussione dello staff. Era un discorso molto variegato e ricco, che continuava a tenere il T-Group come il pilastro di base, ma in cui anche nell'economia generale del tempo il T-Group era ridimensionato.

Vorrei dire che gli ultimi T-Groups che ho fatto sono stati invece molto restrittivi, molto più concentrati sul gruppo, anche perché erano seminari con poche persone riunite al massimo in due gruppi. Inoltre le persone venivano più con curiosità che con un profondo interesse professionale o con una profonda motivazione.

È finita l'epoca di quelli che "rovesciano" addosso tutto quanto hanno dentro. Gli attuali partecipanti sono lì che ti guardano con un'aria un po' critica, come a dire: "....adesso vediamo cosa ci dice..."; "vediamo un po' come te la cavi..."

Allora anche il trainer in questi casi, si sente un po' meno coinvolto, perché non si può prescindere completamente e drasticamente dal gruppo in cui ti trovi. Se senti che dall'altra parte c'è l'aspettativa di capire cosa fa il trainer in un T-Group, che cosa di nuovo si può apprendere da te, è facile assumere atteggiamenti difensivi.

L'ultimo T-Group che ho fatto, in una comunità terapeutica per ex drogati – al CEIS – è invece ritornato al modello primitivo, cioè ad un modello di organizzazione di "marca" Tavistock. Siamo ritornati ai primi T-Groups forse perché è il gruppo che rimane l'elemento importante: non c'è solo un discorso di interazioni.

Non so se questo è un ritorno; è un po' presto per dirlo, non

ho ancora sufficienti elementi. Francamente non so quello che ci aspetta. Penso che il T-Group forse potrebbe ancora dare, però sono abbastanza scettica.

Credo che le energie oggi nelle aziende, nelle istituzioni, siano molto più focalizzate sul discorso della tecnologia in senso ampio, di competizione con gli altri. Cioè quello che è il rapporto interpersonale, l'importanza dei rapporti che nasce dall'antichissima storia di Elton Mayo delle relazioni umane, non sembrano ormai più essere elementi fondamentali nelle aziende ai fini di un maggior profitto.

Capitolo 4 **Efficacia del T-Group**

Guido Contessa

La tecnica che Carl Rogers ha definito come la “più significativa scoperta delle scienze sociali in questo secolo” è stata certamente la più valutata fra tutte. Nessuna altra tecnica didattica può vantare una tale mole di ricerche valutative. È stata riconosciuta al T-Group la capacità di modificare i valori di dirigenti verso le relazioni umane⁷¹, di migliorare le relazioni interpersonali⁷², di aumentare le capacità di leadership⁷³, di accrescere le competenze di apertura, fiducia, sicurezza⁷⁴. Alcune ricerche hanno anche dimostrato che in certi casi può non esistere alcuna relazione fra il T-Group ed i cambiamenti, ed altre hanno certificato cambiamenti negativi⁷⁵. Tuttavia la grande maggioranza dei ricercatori ha indicato una correlazione fra il T-Group, i valori umanistici e l'efficacia interpersonale, e di conseguenza con le competenze richieste da molte organizzazioni. Hunsaker⁷⁶ ha condotto una ricerca su 129 Scuole di Management negli USA, 71 delle quali hanno una qualche attività autocentrata nel curriculum.

Il 98% delle Scuole che fanno uso del T-Group ed il 38% di quelle che non ne fanno uso, dichiarano che tale esperienza formativa è una parte essenziale del curriculum per un Master. Ma a cosa serve un T-Group in concreto? Campbell e Dunnette⁷⁷ hanno elencato sei obiettivi generali possibili:

1. aumento della consapevolezza circa il proprio comportamento;
2. incremento della sensibilità circa il comportamento altrui;
3. miglioramento della consapevolezza e comprensione circa i tipi di “processi” che facilitano o inibiscono il funzionamento di un gruppo;
4. rafforzamento delle competenze diagnostiche nelle situazioni interpersonali, intergruppi e sociali;
5. aumento delle capacità di azione;
6. apprendimento dei modi per apprendere.

Il raggio dei possibili obiettivi di un'attività autocentrata è

⁷¹ Nath, 1971

⁷² Wilson, Muller & Morton, 1972

⁷³ Carron, 1964

⁷⁴ Argyris, 1962

⁷⁵ House, 1967; Nath, 1975

⁷⁶ 1978

⁷⁷ 1968

anche più grande di questo, come l'esperienza italiana insegna. Per esempio un T-Group ha una funzione cruciale in tutti i processi di avvio di cambiamenti che toccano le persone sia dal punto di vista intellettuale che emotivo. Poche altre tecniche formative hanno la stessa forza nel mettere i partecipanti di fronte al cambiamento. Se consideriamo il cambiamento come il passaggio da uno stato ad un altro; e se valutiamo tale cambiamento come la via d'uscita da uno stato critico, allora vediamo come il T-Group abbia un impatto enorme nell'avvio di una crisi, senza la quale il cambiamento viene respinto.

Ancora, il T-Group ha una grande forza "istituente", per quei gruppi che devono iniziare ad operare o che vogliono ripattuare la loro esistenza.

Infine, il T-Group ha una grande valenza autodiagnostica: molte persone imparano a conoscere meglio le proprie motivazioni, i propri problemi, i propri bisogni.

Sono questi obiettivi del T-Group che ne hanno fatto, dopo la sua scoperta, uno strumento non solo utile a livelli personali ma anche in situazioni organizzative, particolarmente nei casi di orientamento, lavoro di gruppo e sviluppo organizzativo. Lennung⁷⁸ indica i principali obiettivi del T-Group come segue:

1. un gruppo di lavoro può funzionare meglio;
2. le persone il cui lavoro consiste nell'avere relazioni con altre persone, possono essere aiutate a gestire meglio il loro ruolo;
3. le persone possono avere (dal T-Group) un "sostegno" personale, in particolare in quelle organizzazioni che hanno compiti emotivamente difficili;
4. i programmi di cambiamento sociale pianificato o di sviluppo organizzativo hanno un vantaggio dal fare uso del T-Group;
5. il T-Group ha un grande valore per i futuri "professionisti dell'aiuto" (medici, assistenti sociali, psicologi, consulenti, ecc.).

1. Fattori di efficacia

Cosa rende efficace un T-Group? Cosa accade veramente in un'esperienza autocentrata? Perché tali esperienze possono considerarsi la "scoperta più significativa" del secolo, nelle scienze sociali?

Le risposte a queste domande cambiano in base alle diverse impostazioni che fin dall'inizio emersero nella storia del T-

⁷⁸ 1978

Group, ed oggi sono ancora più articolate.

Ecco un elenco tratto da Lennung⁷⁹, dei possibili “fattori di efficacia”:

1. il cambiamento è derivato dallo scambio di feed-backs;
2. il cambiamento è determinato dalla messa in discussione dell'equilibrio mentale e psicologico precedente;
3. il cambiamento si fonda sul chiarimento, l'esplorazione e l'espressione delle emozioni;
4. il cambiamento deriva dall'analisi e discussione dei processi inconsci individuali ed interpersonali;
5. il cambiamento è stimolato dall'esposizione ad una esperienza emozionale molto coinvolgente;
6. il cambiamento deriva dalla possibilità di gestirsi in libertà senza obblighi o divieti;
7. il cambiamento deriva dal fatto che alcune importanti capacità si dimostrino inadeguate;
8. il cambiamento si basa su un sentimento di maggiore sicurezza di sé.

Come si vede, queste spiegazioni sono diverse fra loro e testimoniano diverse meta-psicologie. Tuttavia hanno un limite, che forse rende superfluo un loro approfondimento: sono spiegazioni di livello intermedio. Esse motivano a fondo cosa avvenga nel T-Group, quali forze siano attive nella produzione dei cambiamenti che favoriscono il raggiungimento degli obiettivi formativi.

2. Il dispositivo di contrazione spazio-temporale

La radice dell'efficacia del T-Group va ricercata, come primo fattore, nella manipolazione delle dimensioni spazio e tempo. La regola fondamentale del T-Group è la centratura sul “noi” (in certi casi sull'io-tu) e sul “qui ed ora”. Il “noi” è costituito da un piccolo numero di persone riunite in una stanza (sempre la stessa) e in una disposizione circolare. Tale cerchio diventa, per la durata del gruppo, lo “spazio di vita” dei partecipanti, che sono invitati a tener fuori tutto ciò che non ha a che fare con il cerchio. Il “qui ed ora” è una riduzione del tempo alla sola dimensione del presente, che è quella dell'esperienza. La memoria (cioè il passato) e la speranza-progetto (cioè il futuro) sono dimensioni di sfondo, che non possono essere escluse, ma che sono chiamate ad intervenire nel presente sotto forma di traduzione esperienziale. L'unico modo che hanno per fare una legittima comparsa è quello di

⁷⁹ 1978

tradursi in esperienza collettiva, visibile e verificabile.

Il dispositivo di contrazione spazio-temporale, garantito dal patto iniziale fra i partecipanti e il trainer e dal comportamento di quest'ultimo, ha il potere di provocare una "fusione" che libera un'enorme quantità di energia, la quale appunto alimenta i processi di cambiamento.

Questo artificio di riduzione delle variabili osservate è ciò che rende il T-Group una pratica scientifica, riproducibile e spiegabile.

Molti partecipanti esprimono vissuti di "vertigine" e si difendono dalla paura di cadere in una "voragine"; una sorta di "buco nero", luogo di implosione e di fusione. Nella vita quotidiana gli individui dispongono di una dimensione spazio-temporale illimitata, che consente fughe di ogni tipo, in avanti o indietro o fuori rispetto alle situazioni di realtà. Questa possibilità di escursione in dimensioni spazio-temporali quasi infinite, ha una grande valenza di libertà ma insieme un forte valore dissipativo. La contrazione è in sostanza una costrizione, e per questo richiede un'autentica capacità negoziale negli attori, che devono accettarla liberamente e consapevolmente per la propria crescita.

Essa consente l'accumulazione e la moltiplicazione dell'energia psichica: una negentropia a spese della libertà dissipativa.

3. Legittimità dell'uso di concetti matematici in psicologia e concetto di spazio

Su questo tema il non abbastanza studiato Lewin⁸⁰ si è espresso benissimo: "usare concetti spaziali in psicologia significa trattare matematicamente la psicologia, ma ciò non implica il fisicalismo". E poco prima "Come i numeri, i concetti topologici sono matematici, e non fisici nella loro essenza".

L'uso dunque di concetti matematici e geometrici è legittimo in psicologia non meno che in fisica e in biologia.

Il concetto di spazio in psicologia è stato usato per primo da Lewin⁸¹, ma è stato usato molto poco in seguito. Tuttavia esistono molti segnali, che ne denunciano l'importanza, almeno nel linguaggio corrente. Termini come sopra - sotto - vicino - lontano- dentro - fuori sono abituali nei gruppi; la leadership è sempre collegata ad un "centro", come il gregarismo alla "periferia"; il cambiamento è sempre definito

⁸⁰ 1970, pag.61-66

⁸¹ 1970

come “un passo avanti”; termini come territorio, frontiere, confini sono d’uso corrente in molte Scuole psicologiche. La sociometria di Moreno è una mappatura delle relazioni spazio-affettive; Spaltro definisce il potere come “diametro” di un “campo”; Freud stesso ha usato concetti spaziali⁸² quando ha affermato “L’inconscio è il cerchio maggiore, che racchiude in sé quello minore del conscio”. Bion si riferisce al gruppo come “contenitore”. Insomma, sia pure implicitamente, è sempre presente in psicologia il concetto di spazio. Se esso è importante nella strutturazione e nella dinamica della soggettività è naturale che lo sia anche come fattore di intervento in esse.

La sovrapposizione di tanti “spazi di vita” quanti sono i membri del T-Group, tutti ugualmente “contratti”, non può che avere una forte valenza di accumulo energetico. Un accumulo moltiplicato dalle rifrazioni fra i membri del gruppo gli “spazi di vita” di ciascuno infatti non sono semplicemente sovrapposti, ma addirittura “fusi” in maniera da comprendersi l’un l’altro.

Tale compressione, sovrapposizione, accumulazione e fusione crea un campo iper-energetico dove l’io e il noi si avvicinano ad elevatissime temperature, instaurando legami di forte interdipendenza.

Il micro-spazio ultra-compatto del T-Group diventa progressivamente talmente “denso” da rendere ogni gesto, respiro, silenzio, sguardo, parola, immediatamente visibili e pienissimi di significati. Ogni evento o non evento è osservabile da tutti, ha ripercussioni su tutti e dipende da tutti i membri. I partecipanti scoprono nei primi momenti del T-Group la meraviglia e la vertigine di uno spazio incandescente, in equilibrio instabile, che li porta sul precipizio dell’ignoto.

4. Il fattore tempo

Il secondo asse di contrazione è quello del tempo. Il patto del “qui ed ora” è una semplificazione artificiale che amplifica il potere del dispositivo. La presentificazione produce un vissuto di arresto del corso del tempo: silenzi di minuti paiono lunghissimi, e dopo qualche ora i membri del gruppo parlano già in termini di inizio lontanissimo dell’esperienza.

Il passato ed il futuro sono esclusi nelle loro tipiche configurazioni mentali e verbali (racconti, memorie, progetti, aspirazioni, desideri). La loro entrata nello spazio di vita del gruppo è possibile solo mediante una traduzione in configurazioni diverse: il comportamento e la relazione. Cioè,

⁸² Freud, 1975

con quanto è osservabile e gestibile dal e nel “campo gruppale”. La contrazione del tempo permette la focalizzazione dell’energia sullo spazio denso del gruppo e del sé (spazio di vita e spazio interno) e dunque assume una valenza acceleratoria del processo implosivo.

Inoltre, tale contrazione dirige l’energia che via via si sviluppa sull’unico oggetto del presente, cioè il sé ed il noi.

“Ora”, infatti, non ci sono altro che una dozzina di persone che si guardano e si parlano.

Infine, la presentificazione ha una grande rilevanza per l’immersione nella “esperienza”, che è la forma di conoscenza e di cambiamento tipica del T-Group. Un’esperienza unitaria fatta del maggior numero di dimensioni possibili: razionale, corporea ed affettiva. La dimensione tipica della conoscenza è il passato; quella della scienza e della tecnica è il futuro: la prima classifica ed archivia, la seconda ipotizza e trasforma. Il presente è la dimensione della coscienza e della consapevolezza, cioè del contatto più ravvicinato fra verità e certezza. La conoscenza è certa, ma non sempre corrisponde alla verità. La scienza e la tecnica (se e quando funzionano) sono vere ma non sempre corrispondenti alle certezze. La coscienza è il punto di sintesi fra certezza e verità, anche se è un punto tendente all’infinito.

Infine, la presentificazione del tempo, consentendo l’esperienza, permette l’esperimento. Questo è il fattore cruciale dello sviluppo della scienza moderna: l’esperimento che consente, qui ed ora, davanti agli occhi di chi osserva, di ripetere certe (sia pur limitate) condizioni naturali, per dimostrare un’ipotesi o per trasformare la realtà. Il presente consente la visibilità, l’osservabilità e il controllo delle variabili più prossime al fenomeno: cioè consente di passare dalla coscienza alla scienza.

5. L’energia

Il dispositivo di contrazione spazio-temporale sviluppa un’enorme quantità di energia psichica. La libido, l’eros, la vitalità dei membri del gruppo, circoscritta in quanto a spazio e tempo, rimbalzata ed alimentata fra gli uni e gli altri, converge fino ad un punto di implosione, analogicamente simile a quello di una fusione nucleare. L’energia accumulata e sviluppata ha dapprima una valenza entropica: cioè produce disordine e “morte” del sistema precedente.

Lewin ha descritto questa fase come scongelamento; molti partecipanti parlano di crisi e confusione. Il clima è caldo, denso, teso: il gruppo subisce una forte centrifugazione e

ciascun membro si sente trascinato verso un punto di "catastrofe".

L'energia crea quasi un vortice ipnotico, che insieme attira ed atterrisce i partecipanti al T-Group. Tale fase fa emergere atteggiamenti conflittuali, regressivi, panici, isterici, esaltati, aggressivi, oppure esageratamente fusionali. È come se al centro del gruppo si agitasse una pila atomica, una bomba innescata, una tromba d'aria. Risorse nascoste, desideri repressi, bisogni rimossi, problemi dimenticati si attivano. Sembra che una serie di esplosioni a catena si susseguano rapide fra i membri e dentro ciascuno di essi. La gestione di tanta energia è difficile: alcuni si entusiasmano, altri si terrorizzano. I primi tentativi di gestire l'implosione sono ingenui o maldestri: negazioni, spostamenti all'esterno, ridicolizzazioni, ricerca di capri espiatori, rituali esorcizzanti. Solo in un secondo tempo, ed a certe condizioni, l'energia assume valenze neg-antropiche, cioè riordinanti.

6. Io, Io-Tu, Noi: il potere della riflessività

Cosa c'è "qui ed ora" nel gruppo? Solo io, io e te, oppure noi. L'escursione possibile dell'energia è limitata alle dimensioni del cerchio del presente. L'io, la relazione ed il gruppo sono le uniche vie d'uscita possibile per l'energia accumulata. Essa dunque si può dirigere solo "dentro", può solo implodere qui: il processo di cambiamento inizia. E inizia in tre direzioni possibili, il che rende il T-Group uno strumento ad obiettivi plurimi, dunque molto flessibile.

La prima è la direzione intra-psichica, quella tipicamente scelta dai soggetti con maggiori problemi personali. La messa in luce vistosa a sé stessi ed agli altri delle reazioni attivate dalla imprevedibile situazione, porta i soggetti più problematici a dirigere l'energia liberata, verso il proprio mondo interno.

La seconda è la dimensione relazionale, scelta in genere dai soggetti più orientati all'affettività. L'energia viene utilizzata alla scoperta dell'altro ed alla attivazione di relazioni più nutritive e solidali, oppure più franche ed autentiche.

La terza è la dimensione sociale (gruppale), utilizzata più spesso dai soggetti più orientati alla razionalità o alla produttività.

L'energia qui viene canalizzata verso l'appartenenza al gruppo, la definizione di un progetto o di un'azione. In tutte e tre le direzioni tuttavia, il dato comune è la riflessività. Un processo di conoscenza tipicamente psicologico, nel quale il soggetto e l'oggetto della osservazione e dell'analisi sono la

stessa cosa. I membri del gruppo osservano e comunicano, analizzano e discutono su sé stessi come singoli, coppie o forma gruppale. La riflessività è il luogo di impatto dell'energia accumulata, ed è questa direzione che alla fine attiva il cambiamento.

La fase di accumulazione dell'energia, la fase pre-implosiva, disordinata ed entropica. La fase della riflessività è gradualmente più ordinata e neg-entropica: consente il mutamento dei soggetti dell'esperienza. Un mutamento tuttavia scelto secondo gradi di libertà proporzionali ai bisogni e alle risorse. L'energia infatti viene spinta dal gruppo ed attirata dai singoli solo in parallelo alle disponibilità di questi. Perciò è tanto importante la capacità negoziale dei membri del gruppo e la loro forza di soggetti contraenti. Per questo anche è ridicolo affermare che certe situazioni di T-Group sono dannose. Se un soggetto è indisponibile (per volontà o risorse) ad utilizzare riflessivamente l'energia, questa viene convogliata automaticamente su un altro: un T-Group non può (e non vuole) demolire le difese indispensabili ai soggetti. Esso può solo favorire la modificazione delle difese dei soggetti che trovano conveniente, utile o bello, farlo. Ma tale modificazione è fatta dagli stessi soggetti, membri del gruppo, che si pongono come soggetto-oggetto della ricerca e processi di trasformazione dell'energia gruppale.

7. Il trainer come “demone di Maxwell”

La seconda legge della termodinamica dice in sostanza che il calore non può di per sé passare da un corpo freddo ad un corpo caldo. È vero che tale legge si applica in misura attenuata agli organismi viventi, i quali sono aperti. Tuttavia lo spazio gruppale nel T-Group è artificialmente chiuso, mediante il dispositivo di contrazione spazio-temporale. Da dove viene dunque l'energia, di cui abbiamo parlato? Non dall'esterno, bensì dall'interno di ciascun membro del gruppo. Il dispositivo di contrazione spazio-tempo opera nel senso prima di un addensamento energetico sullo stesso fuoco, poi nel direzionamento dell'energia accumulata verso l'obiettivo del cambiamento. Il T-Group sarebbe dunque una occasione di riconversione dell'energia che i soggetti prima usano per mantenere il vecchio ordine e poi, concentrata e moltiplicata, usano per il cambiamento. La maggior parte di questo lavoro viene svolta dal gruppo stesso grazie alla motivazione ad apprendere-cambiare (ecco di nuovo l'importanza della situazione negoziale).

È tale motivazione che prima spinge alla “fusione” energetica,

poi fa indirizzare l'energia accumulata nelle direzioni più "economiche" per il gruppo e per ciascun membro. Quando parliamo di gruppo e di ciascun membro, intendiamo comprendervi anche il trainer (conduttore, animatore, formatore).

Costui ha la responsabilità principale circa il mantenimento delle migliori condizioni favorevoli all'apprendimento. La sua professionalità consiste soprattutto nell'avere energia da immettere nel gruppo e nel favorire il processo di accumulo-implosione-direzione mirata dell'energia collettiva.

James Clerk Maxwell, fisico-matematico scozzese⁸³ è l'inventore della teoria del campo elettromagnetico, da cui discende la "field theory" di Lewin.

Egli espresse anche l'idea, del tutto teorica, del "demone di Maxwell" appunto. Maxwell immaginò due contenitori pieni di gas alla stessa temperatura, collegati fra loro da uno sportello, che il demone poteva aprire e chiudere ogni volta che si avvicinava una molecola di gas veloce (calda) o lenta (fredda). In tal modo il demone poteva violare la seconda legge facendo in modo che in un contenitore entrassero tutte le molecole calde e nell'altro tutte quelle fredde. Per far ciò il demone doveva essere intelligente e soprattutto, essendo dentro il contenitore, doveva avere molta energia da impiegare per la creazione di un "ordine" (neg-entropia), mediante lo smistamento delle molecole, che falsificasse la seconda legge. Questa idea di Maxwell, molto teorica e letteraria, può delineare assai bene il ruolo del trainer in un T-Group.

Il contenitore pieno di molecole lente e fredde è ciascun membro del gruppo, all'inizio del T-Group, quando è portatore di un ordine precedente. Il contenitore pieno di molecole calde e veloci è, progressivamente, il cerchio gruppale dove si allarga il tasso di disordine e si libera energia.

Il "demone di Maxwell", con l'energia e la competenza di cui dispone, ha il ruolo di smistatore delle molecole.

All'inizio del T-Group ciascun membro è portatore di un ordine-equilibrio precedente. Ciascuno dispone di due contenitori, di diversa forma e grandezza: in uno (di solito il più grande) le molecole sono fredde, lente e ordinate; nell'altro (più piccolo ma non insignificante) le molecole sono calde, veloci e caotiche. Nel primo vi sono le certezze, le abitudini, gli stereotipi; nel secondo vi sono la motivazione a cambiare, il potenziale, i problemi irrisolti.

Il primo compito del demone-trainer è quello di far convergere tutte le molecole "calde" di ciascun membro nel contenitore-

⁸³ 1831-1879

gruppo, che progressivamente vede aumentare il suo tasso di disordine ma anche di energia.

Il secondo compito è quello di far passare tutta l'energia liberata nel gruppo, cioè tutte le molecole "calde", dentro i contenitori "freddi" di ogni singolo membro. Il trainer ha più energia degli altri membri e può facilitare questi passaggi col massimo di intelligenza possibile. Ma anche gli altri membri sono dei "demoni di Maxwell", che possono far passare le molecole calde e fredde nelle direzioni che la loro intelligenza e le loro necessità consentono.

Al termine di un buon T-Group è normale che i partecipanti si sentano "cambiati e caricati", mentre il trainer si sente "cambiato e svuotato". Tutta l'energia di cui il demone disponeva è stata impiegata nel processo, e tutta l'energia accumulata dal gruppo è stata diretta al cambiamento dei singoli partecipanti.

Bibliografia

- Argyris C. *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood, IL, R.D. Irwin 1962
- Cainpbell J.P. - Dunnette M.D. *Effectiveness of T-Group experience in managerial training and development* /Psychological Bulletin, n.70, 1968.
- Carron T.J. *Human relation training and attitude change: A vector analysis* Personnel Psychology, n.17, 1974.
- Freud S. *L'interpretazione dei sogni* in Opere, Boringhieri, Torino, 1975.
- Gregory R. *La mente nella scienza*, Mondadori, Milano, 1985.
- Hunsaker P.L. *T-Groups for MBA's: A State-of-the-Art Survey* in Group & Organization Studies, UA, California, vol.3, n.3, 1978.
- Lennung S. *Classification of Experiential Social Processes:A European Perspective*, in Advances in Experiential Social Processes (Cooper C.L., Alderfer C., Wiley J.& Sons, New York, 1978).
- Lewin K. *Principi di psicologia topologica* OS, Firenze, 1970.
- Moreno J. *Principi di sociometria, psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas Kompass, Milano, 1980.
- Morin E. *Il metodo*, Feltrinelli, Milano, 1983.
- Morin E. *La vita della vita*, Feltrinelli, Milano, 1987.
- Nath R. *Sensitivity training arid manager education*, Academy of Management Proceedings Thirty-First Annual Meeeting, 1971.
- Rogers C. *I gruppi di incontro*, Astrolabio Roma, 1976.
- Severino E. *La filosofia moderna*, Rizzoli, Milano, 1984.
- Spaltro E. *Sentimento del potere*, Boringhieri, Torino, 1984.
- Wilson J.E.- Mullen D.P. - Morton R.B. *Sensitivity training for individual growth-team training for organizational development*, Margulies M., A. P.
- Raia *Organizational Development, Values process and Technology*, Mc-Graw/Hill, N.Y., 1972.

Capitolo 5

Il T-Group come tecnica della complessità

Maria Vittoria Sardella⁸⁴

È sorprendente come due approcci, due teorie, due applicazioni mentali nate indipendentemente su campi limitrofi, ma diversi, convergano su tanti punti fondamentali. Mi riferisco, da una parte, a quel sistema di sforzi conoscitivi che va sotto il nome di complessità⁸⁵ e, dall'altra, alla teoria lewiniana sulla dinamica di gruppo ed in particolare alla sua applicazione attiva: il T-Group. Non è mia intenzione approfondire un tema così "complesso" come quello della complessità: non è questa la sede né questo il mio specifico professionale. Mi interessa invece evidenziare come le intuizioni e gli approfondimenti dei maggiori teorici della complessità si ritrovano nella pratica del T-Group quasi in modo naturale.

Edgar Morin, nella sua opera "Il metodo", scrive: "L'unica conoscenza che valga è quella che si alimenta di incertezza e il solo pensiero che vive è quello che si mantiene alla temperatura della propria distruzione⁸⁶". Credo che questa frase possa essere considerata il leit-motiv della "complessità" e del T-Group. La scoperta della complessità, infatti, non si configura come risoluzione di un problema, ma come "presa di coscienza" di un problema⁸⁷ non si preoccupa di ricercare risposte preconfezionate, ma di spingere gli

⁸⁴ È laureata in filosofia e si è formata in campo psicosociale presso l'IRIPS di Milano. Ha collaborato con l'Università di Pisa nei settori dell'insegnamento e della ricerca in campo psicologico e ha lavorato come psicologa nei servizi territoriali. Attualmente svolge la libera professione nei settori della ricerca e della formazione psicosociale, nella posizione di senior member dell'ARIPS di Brescia e della REScoop di Bologna.

Pubblicazioni: *Teoria e tecnica dell'evaluation* - Clued, Milano, 1985; *Per dirigere la scuola* - con G. Contessa e M. Sberna; *Temì di psicologia sociale II* con AA. VV. - E.T.S.; *Modelli di formazione per dirigenti scolastici* - con AA. VV.; Quaderni IRRSAE, 1984, *Per una psicologia di comunità* - con AA.VV. - Clued, Milano, 1981

⁸⁵ Tentare di definire in poche righe che cosa si intende per "complessità" sarebbe un'impresa difficile. Per questo motivo rimando chi volesse approfondire il concetto alla lettura di: Bocchi G., Ceruti M. (a cura di). *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1986. Questo testo, oltre ad essere avvincente, è ricco di indicazioni bibliografiche.

⁸⁶ Morin E., *Il Metodo*, Feltrinelli, Milano, p. 32, 1983.

⁸⁷ Stetigers I., Perché non può esserci un paradigma della complessità, in: *La sfida della complessità*. op. cit.

esperti di diverse discipline non solo a cercare sempre diverse risposte a domande sempre diverse, ma anche a interrogarsi sulla tipologia delle domande da porre e delle risposte da cercare. Nello stesso modo, nel T-Group, gli individui, considerati esperti di sé stessi, sono stimolati a prendere consapevolezza delle dinamiche interpersonali e di gruppo, sperimentandole e studiandole al tempo stesso, senza che nessuno dia risposte o “ricette” né, tanto meno, indichi le modalità o le gradazioni con cui i problemi debbano essere affrontati.

Ci sono altre coincidenze generali che accomunano queste due “avventure”: il periodo storico in cui prendono forma, il modo fortuito in cui “ufficialmente” nascono, la convergenza di sforzi ed intuizioni non precisamente indirizzate e regolate, cioè il “caos” tanto caro alla complessità e tanto presente nel vissuto di tutte le persone che hanno partecipato ad un T-Group.

L'aricorsività degli avvenimenti era considerata pratica magica dai popoli “primitivi”. Quel pizzico di pensiero magico che è rimasto in me mi fa pensare all'esistenza di un legame irrazionale ma consistente tra fenomeni coincidenti. Un “complesso” di magia, razionalità, speranza mi fa invece affermare che in un mondo scientifico che finalmente incomincia a dare spazio all'incertezza, alla divergenza, all'interdisciplinarietà, il T-Group sarà riscoperto, se mai è stato accantonato, per la sua potenza e la sua efficacia nell'affrontare problemi complessi.

La storia della complessità pone le sue radici nei problemi che ha dovuto affrontare soprattutto la fisica quando, con l'avvento delle macchine a vapore e, quindi, della termodinamica, ha scoperto un nuovo mondo fatto di disordine, di entropia, di antagonismo, di distruzione, di irreversibilità. La data di nascita “ufficiale” della storia della complessità si colloca, guarda caso!, nell'immediato dopoguerra (il T-Group nasce “ufficialmente” nel 1946), quando un gruppo di scienziati provenienti da diverse discipline si riunisce, in seguito agli eventi tragici della guerra, e non certo con l'obiettivo dichiarato di fondare un nuovo approccio epistemologico. Da questi incontri prende vita inizialmente il pensiero cibernetico: “la prima impresa scientifica esplicitamente transdisciplinare che mise a confronto e fece interagire neurofisiologi e matematici, studiosi di balistica, economisti ed antropologi⁸⁸”. Ma questi incontri costituiscono anche il trampolino di lancio

⁸⁸ Bocchi G., Ceruti M, Presentazione in: *La sfida della complessità*, op. cit., p.85

per la storia della complessità che si svilupperà in modo diseguale, in molti luoghi, in tempi e con ritmi e direzioni differenti, indipendenti o addirittura contrastanti⁸⁹.

Entro a questo punto nello specifico dei parallelismi, sperando di suscitare interesse, curiosità e domande "complesse".

Chi ha partecipato ad un T-Group "sa" con chiarezza quanto si abbiano percezioni di fenomeni quali caldo/freddo, vivacità/piattezza amore/disamore, fiducia/sfiducia, desiderio/paura, confusione/chiarità, benessere/malessere, tempo corto/interminabile, onnipotenza/impotenza, appartenenza/estraneità che sono oscillanti, fluttuanti, compaiono e subito scompaiono per poi immediatamente ripresentarsi. Questi fenomeni, a poco a poco, da individuali diventano collettivi o almeno condivisi da più persone per cui si comincia a parlare usando il "noi", non come difesa per nascondersi dietro alla pluralità che non esiste, ma per dire che quello che succede è "del" gruppo.

Che cosa genera tutto ciò? Non ci sono trucchi né inganni: tutti i partecipanti partono alla pari, il conduttore introduce l'esperienza dichiarando gli obiettivi, i tempi, i ruoli ed il metodo quindi tutto pare nascere dal nulla, dal caos, dalla indifferenziazione. In realtà è l'investimento emotivo/intellettuale dei partecipanti che consente il crearsi degli eventi. Questo è il "calore" assimilabile al calore fisico che fa muovere le molecole di una qualsiasi sostanza. È l'energia, di cui si parla nel contributo di Contessa. Come in una pentola piena d'acqua messa sul fuoco, le molecole, riscaldate, incominciano a scontrarsi tra di loro in modo caotico ed indifferenziato e ad un certo punto, quasi inspiegabilmente, incominciano a convergere nella stessa direzione, così i partecipanti di un T-Group incominciano a scontrarsi (di solito in modo simbolico!), ad entrare in relazione tra di loro fino a coagularsi e a perseguire gli obiettivi, sensazioni, emozioni, percezioni condivise. Basti pensare, ad esempio, allo strutturarsi dei ruoli nel gruppo ed in particolare al fenomeno della leadership. Momenti che, di solito, segnano il passaggio del gruppo da giustapposizione di individui isolati e "vaganti nel buio" a entità dinamica che "brilla di luce propria", dove, cioè, i partecipanti sentono di appartenere ad un progetto comune, da portare a termine con l'impegno di tutti e dove i ruoli possono essere mobili ed interagire in modo reciproco.

Tutto ciò è la grande, complessa contraddizione del concetto di entropia, il "movimento interno" (En-tropo = muovo dentro)

⁸⁹ Idem, p.9

apparentemente tendente al caos e alla distruzione, ma, in realtà, capace di creare occasioni di auto-organizzazione e cioè le premesse per il “cambiamento” di stato. Per la fisica è stato lo shock di constatare che, nonostante la tendenza all’entropia, i sistemi complessi continuavano a “vivere”, ad auto-organizzarsi e a cambiare. Per dare una spiegazione a questa apparente contraddizione la fisica ha puntato l’attenzione sullo studio dei “mini” fenomeni complessi, per citarne qualcuno: l’ebollizione, il laser, la costruzione di un termitaio, il DNA. Poiché lo spazio che ho a disposizione è limitato e, quindi, non posso descrivere tutti i fenomeni citati, racconterò il funzionamento del laser per gettare un’esca a quei colleghi psicologi che sono ancora convinti della distanza incolmabile tra scienze “dure” e “morbide” e non si sono ancora resi conto che, attualmente, l’unico approccio possibile per interpretare la realtà è quello interdisciplinare.

Il laser è il solo strumento che produca un fascio di luce omogenea⁹⁰ L’interessante, però, per il nostro discorso, non sta nel fatto che la luce sia omogenea, ma nel constatare come si viene a determinare, all’interno dello strumento, questa omogeneità. Quando si accende un laser, gli elettroni del gas al suo interno incominciano a muoversi disordinatamente, finché un gruppo, in modo del tutto casuale, dopo aver sostenuto lotte e competizioni con gli altri, si compatta ed incomincia ad oscillare seguendo la stessa lunghezza d’onda. Questo genera un’onda luminosa che costringe anche gli altri elettroni ad unirsi al primo gruppo rafforzando così l’onda che, a sua volta, costringe altri elettroni, e così di seguito finché tutto il sistema vibra con lo stesso ritmo, quasi che gli elettroni fossero orchestrati da una sorta di “capovoga esterno” che scandisce il tempo su un tamburo: però il “capovoga” non esiste. Questa è la constatazione sorprendente: gli elettroni, riuniti in gruppo, organizzano il proprio comportamento; attraverso un procedimento di auto-organizzazione e, senza nessuna predeterminazione, trasformano un movimento disordinato in uno stato ordinato. Se nel dispositivo sono presenti uno o più elettroni che oscillano seguendo un altro “ritmo”, l’onda luminosa, che funge da capovoga e che, però, esiste solo grazie alla “vogata sincrona” degli elettroni, li “costringe” ad adeguarsi al ritmo che si va determinando.

Dagli studi fisici sui “mini” fenomeni è emersa una caratteristica comune a questi sistemi: in una situazione altamente “caotica” si crea ad un certo momento ed in un certo punto una specie di “aggregazione” spontanea che, oltre ad

⁹⁰ Cfr. Iraken H., *Sinergetica*, Bonnglieri, Torino, 1983

una certa soglia di consistenza, diventa dominante finché tutta la struttura si rapporta ad essa. Il “certo momento” viene chiamato “punto di biforcazione”, mentre il punto specifico in cui succede è spesso casuale e la “certa soglia” dipende dal fenomeno.

È lo shock, il trauma, il crollo delle certezze, l’“unfreezing” di Lewin (lo scongelamento) che fa passare un sistema da un ordine statico e mortale alla “disorganizzazione” e pone le basi per un cambiamento. In termini psicosociali è il conflitto, lo scontro fra diversità, inteso come non-patologico, non distruttivo. Come dice Spaltro, una “lotta per” e non una “lotta contro”.

Il cambiamento nei sistemi fisici come in quelli sociali e micro-sociali (gruppo), avviene, quindi, lontano dall’equilibrio, nella lotta, nella confusione, nel disagio, nell’incertezza, nell’indeterminatezza. Il gruppo è sempre definito in modo ambiguo, sia dai teorici che dai partecipanti, perché è impossibile definire in modo univoco ed unitario un fenomeno complesso. Il gruppo, dice in modo suggestivo Spaltro⁹¹, è come il Natale perché, come il Natale, è freddo e caldo ad un tempo. A me piace definirlo come “solare/lunare”. Ha il calore e la potenza del sole ma è magico, misterioso, un po’ triste, come la luna.

Anche la sfida della complessità è stata paragonata ad una creatura ambigua: a Giano bifronte⁹², con una faccia dedicata alla distruzione (crollo delle certezze che hanno segnato il cammino della scienza) e con l’altra dedicata alla ricostruzione (la spinta a continuare ad approfondire le vie che portano alla conoscenza utilizzando l’incertezza come metodo).

La stessa fisica contemporanea ha spostato il suo campo di indagine dallo studio di situazioni statiche/ordinate (cristalli, sfere celesti, ecc.) a fenomeni caotici/instabili. Per cui è abbastanza usuale leggere affermazioni di questo genere: “Il non equilibrio trasforma completamente le proprietà della materia” ed ancora “nello stato di equilibrio la materia è ‘cieca’ ed essa comincia a ‘vedere’ nello stato di non equilibrio”⁹³. Trasponendo questa affermazione di Prigogine possiamo affermare che durante le prime battute di un T-Group i partecipanti sono “ciechi”, cioè si barricano dietro le loro certezze e non vedono né sé stessi, né gli altri, né tanto meno il gruppo, credendo al contrario di avere sotto controllo la

⁹¹ Spaltro E., *Pluralità*, Patron, Bologna, 1985

⁹² Bocchi O., Ceruti M., Presentazione in: *La sfida della complessità*, op. cit.

⁹³ Prigogine I., *L’esplorazione della complessità*, in: *La sfida della complessità*, op. cit., p.180

situazione; l'insight, la luce, la lampadina si accende, invece, quando incominciano le interazioni, gli scambi, i rapporti, le contraddizioni e lo stato confusionale.

Ed è proprio quando le interazioni si fanno significative e l'appartenenza al gruppo aumenta, che ci si comincia anche a porre il problema del tempo. I partecipanti, che inizialmente verbalizzano una concezione illusionistica di estrema flessibilità ed elasticità, incominciano a sentire il tempo come rigido e coercitivo e a dichiarare le occasioni perdute. Ecco l'irreversibilità. La sensazione che il tempo passato non torna, che una situazione non sarà "mai" uguale ad un'altra anche se molto simile. Il cammino dalla turbolenza all'organizzazione si percorre in un solo senso. È illusorio pensare che un cubetto di ghiaccio sciolto e risolidificato ritorni il cubetto di ghiaccio che era prima! Per non pensare alle uova strapazzate, nota acutamente Morin⁹⁴

Fin qui ci siamo occupati dell'analogia tra i principi "fisici" della complessità e le situazioni di un T-Group; passiamo adesso a considerare i principi più generali, i fondamenti epistemologici della complessità.

Morin parla con toni positivi di "crisi della demarcazione netta fra soggetto ed oggetto"⁹⁵. Ci si è illusi per troppo tempo, soprattutto nelle scienze sociali, di poter studiare i fenomeni in laboratorio. Per troppo tempo si è teorizzato l'intellettuale posto nella "torre d'avorio", illudendosi così di poter eliminare l'osservatore o, per lo meno, le influenze che un osservatore può esercitare sul fenomeno osservato; cullandosi nel riduzionismo ingenuo che l'osservatore è asettico e non invece frutto, a sua volta, del sistema che studia. In realtà questa intuizione l'aveva avuta Lewin, formalizzandola nel metodo dell'action-research⁹⁶ e nel T-Group questo principio è evidentissimo. Il gruppo nella sua totalità, e quindi anche con il conduttore, studia se stesso nel momento in cui le cose succedono (qui ed ora) ed ogni cambiamento del gruppo, inteso come unità dinamica, interessa tutto il gruppo. Non esiste un soggetto che studia ed uno o più soggetti che vengono studiati (anche se spesso i partecipanti si sentono cavia dell'esperimento, soprattutto in fase iniziale pre-turbolenza!) ma esiste una contemporaneità di soggetto/oggetto.

Per rimanere in tema di analogie, la più calzante a questo

⁹⁴ Morin E., op. cit., p.121

⁹⁵ Morin E., *Le vie della complessità*, in: La sfida della complessità, op. cit., p.53

⁹⁶ Cfr. Lewin K., *I conflitti sociali*, F. Angeli, Milano, 1972

proposito mi sembra rappresentata dall'ologramma. L'ologramma è un'immagine fisica le cui qualità (prospettiche, di colore, ecc.) dipendono dal fatto che ogni suo punto contiene quasi tutta l'informazione dell'insieme che l'immagine rappresenta. Anche il nostro organismo biologico è un ologramma così come il T-Group è un ologramma.

Quando il gruppo si è creato, "sente" la mancanza e l'intrusione, sente di essere qualcosa di più e di diverso dalla somma delle sue parti.

Questo però non genera fusione ed annullamento: il tutto funziona come tale solo se le parti funzionano in quanto tali. Il tutto porta in sé scissioni, ombre e conflitti. Le diversità non sono negate, in quanto vissute come pericolose e distruttive, ma si impara a riconoscerle e, di volta in volta ad utilizzarle, a confrontarle, a integrarle, a valorizzarle. Si capisce quanto valore ha l'individuo per il gruppo e, al contempo, quanto ne ha il gruppo per l'individuo. Si impara, cioè, a pensare "al plurale", a pensare con qualcuno, a mettere in circolazione ed in discussione il sapere.

Il sapere qui non è inteso solo come bagaglio di cognizioni, ma come pregiudizi, false certezze, alibi, abitudine a dipendere da qualcuno, ad aspettarsi le soluzioni da qualcuno, a considerare sé stessi come metro di misura universale e leggere tutto ciò che accade attraverso la lente distorta del proprio, unico, punto di vista.

Attraverso il confronto, il mettere in comune lo scambio di feed-backs, l'esercizio del proprio potere (inteso come potenzialità e non come dominio), si può imparare a trasformare le proprie abitudini mentali, a "vivere" le situazioni e non a subirle, a non accontentarsi di risposte preconfezionate. E soprattutto ci si può rendere mentalmente disponibili a "riapprendere ad apprendere".

Capitolo 6

T-Group come simulazione: un'ipotesi per futuri sviluppi

Margherita Sberna⁹⁷

Apparentemente la tecnica del T-Group è l'ultima scoperta in ordine di tempo e di elaborazione, di Kurt Lewin, che non poté neppure approfondirla a causa della sua morte. Ma tutta la "teoria del campo" è un tale intreccio di concetti connessi fra di loro ed interdipendenti, che diventa difficile individuare il momento preciso della nascita di questa procedura.

In realtà, lo stesso modo di vivere, di insegnare, di riflettere sui concetti tipico di Lewin, testimonia come le sue modalità fossero molto più simili a quelle del pensiero divergente, piuttosto che alla ferrea logica deduttiva-convergente. Sta di fatto che – da un certo punto di vista – la "teoria del campo" sembra aver ispirato la stessa quotidianità di Lewin, e viceversa, poiché leggendo la sua biografia pare che egli abbia realizzato a partire da se stesso quanto andava teorizzando.

Così alcuni concetti che sono alla base del T-Group, per esempio, hanno caratterizzato la "teoria del campo" già precedentemente alla focalizzazione degli studi sulle dinamiche di gruppo. Fra questi concetti, c'è quello del "qui ed ora" che riguarda all'inizio il comportamento individuale: passato e futuro sono parti dello "spazio vitale" della persona, ma è la situazione presente a determinarne l'azione.

Dalle sperimentazioni e dai progetti realizzati nell'industria, utilizzando la metodologia dell'action research, derivano altri elementi estremamente importanti, utilizzati successivamente nel T-Group: per esempio l'importanza, per l'evoluzione di un collettivo, dei processi decisorii; il potenziale "educativo" insito nelle situazioni di gruppo; i meccanismi che consentono o impediscono il cambiamento.

Gli studi sulla leadership e sull'influenza dei vari stili di comando in piccolo gruppo, costituiscono un'altra pietra

⁹⁷ È laureata in Magistero ed in Psicologia. Si è specializzata in psicologia presso i maggiori istituti italiani e francesi. È uno dei fondatori dell'ARIPS di cui è presidente da 9 anni, e dove coordina i Moduli base di Formazione Psicosociale ed alcuni progetti di intervento territoriale. Si occupa di una ricerca permanente sulle tecniche di induzione dell'attività e sulle tecniche di formazione.

È autrice dei Volumi della presente Collana: *Giochi psicopedagogici* - Clued, Milano, 1984; *Per dirigere la scuola*, con AA. VV. - Clued, 1981; *Modelli di formazione per dirigenti scolastici*, con AA. VV. - Quaderni IRRSAE, 1984.

miliare di estrema importanza.

Anche l'idea di simulazione della realtà era presente in varie sperimentazioni di Lewin e della sua équipe. Il termine era inteso come nel senso comune: costruzione di un modello operativo che rappresenta un aspetto della realtà e gli interventi su di essa allo scopo di studiarne le reazioni.

In senso stretto non si può attribuire la paternità di questo concetto a Lewin, perché è antichissimo. È però vero che è stato sfruttato in prevalenza in campo ingegneristico o fisico e solo molto più tardi in campo psicologico e sociale. In quest'area simulare significa costruire un modello "di laboratorio" di una situazione focalizzata solo su alcune variabili ritenute fondamentali nello studio proposto (in effetti, anche volendo, non sarebbe possibile controllare il sistema nella sua totalità).

A Lewin si deve l'utilizzo della simulazione come strumento educativo che favorisce il cambiamento.

1. La simulazione e le sue caratteristiche

Nelle scienze sociali la simulazione è una tecnica che serve a ricostruire la realtà, in alcuni aspetti, e che rende possibile studiarla e sperimentare differenti interventi sul sistema simulato senza dover subire conseguenze irreversibili e in qualche misura dannose.

Come il Link trainer (addestratore di Link, usato nella seconda guerra mondiale per preparare nuovi piloti) consente all'allievo pilota di misurare la sua abilità di volo senza rischiare la morte e la distruzione del velivolo, così le simulazioni in campo psicologico e sociale consentono di non danneggiare la personalità degli individui coinvolti nell'esperienza. Al contrario, come nel primo caso, permettono l'apprendimento dell'oggetto della simulazione stessa. Dunque, la prima caratteristica significativa di una simulazione è costituita dal suo rapporto con la realtà: un modello di realtà troppo aderente ad essa, ha come conseguenza l'impossibilità di concretizzare qualsiasi esperimento e dunque rende inutile l'esperienza; d'altra parte una situazione troppo lontana dalla realtà e troppo fantastica ostacola ugualmente ogni intervento perché tutto pare aleatorio e appartenente al mondo dei sogni. Quindi in campo psicologico occorre trovare un equilibrio fra la parte di simulazione che riproduce la realtà e le variabili immaginarie che potremmo definire "di laboratorio": in tale dimensione è possibile ipotizzare interventi e quindi realizzarli, verificandone le conseguenze. E, trattandosi di una situazione costruita, si può ripetere l'esperimento innumerevoli volte,

esplorando le conseguenze derivanti da differenti tipi di azione.

Da questo punto di vista simulare significa anche studiare, aumentare il livello di conoscenza riguardo ad un certo fenomeno, oggetto o altro: così si possono verificare ipotesi che altrimenti sarebbero troppo fragili o che richiederebbero, affidate al corso naturale degli eventi, tempi troppo lunghi senza offrire risultati certi e fondati.

Questa è un'altra caratteristica peculiare della simulazione. È però vero che, in campo sociale, psicosociale e psicologico la ripetizione non è mai perfettamente uguale alle altre copie, perlomeno non nello stesso senso che nelle scienze cosiddette "esatte", perché esiste l'elemento umano che interviene con le sue modifiche. In questo senso lo sforzo sta nel considerare il partecipante umano come unica variabile non completamente controllabile e tenere invece il modello sempre uguale senza alcun cambiamento. In parte questo problema riguarda anche altri tipi di simulazione più "tecnica", come quella riguardante l'addestramento dei piloti, perché pure in questo caso le reazioni emotive dell'individuo nel momento di apprendere possono causare differenti conseguenze. Un allievo pilota particolarmente ansioso potrà reagire negativamente incontrando una difficoltà, come la simulazione di un guasto aereo, e provocare col suo comportamento un grave disastro, che invece un suo collega eviterebbe facilmente grazie alla sua prontezza di riflessi. Questi risvolti più strettamente psicologici, ma pure grandemente influenti sulla prassi, sono in quantità e qualità molto più significativa nei casi in cui l'argomento stesso della simulazione focalizza l'attenzione sui comportamenti umani. Questa procedura consente di paragonare a parità di condizioni, comportamenti diversi e di ricercare spiegazioni a quanto viene via via osservato.

Nonostante la ripetibilità, la simulazione nelle scienze sociali non consente, neppure a chi ne ha già esperienza, di riprodurre consapevolmente comportamenti e strategie già adottate in situazioni simili. Questa caratteristica è connessa al potenziale emotivo insito generalmente in ogni tipo di simulazione, che difficilmente consente ai partecipanti di "restarne al di fuori". Ciò non significa che qualsiasi modello simulativo venga facilmente accettato dalle persone e che esse siano travolte dall'entusiasmo e dall'interesse e partecipino attivamente senza difficoltà a quanto viene proposto. Significa che qualsiasi tipo di reazione ha una connessione con qualche aspetto emotivo della persona, e quindi consente un apprendimento, un cambiamento, una riflessione teorica o personale.

Un altro elemento importante è relativo alla “elasticità” della tecnica rispetto a ciò che da essa viene assunto come contenuto, per lo meno in campo psicosociale. Esistono diverse tipologie di simulazioni che vanno da quelle definite strutturate a quelle in cui la strutturazione è quasi inesistente (come nel T-Group). Con il termine “struttura” si indica l’insieme di regole e di particolarità che rendono comprensibile ed utilizzabile la simulazione stessa. Se vogliamo simulare un incontro fra i leaders d’opinione di una piccola comunità per analizzare e risolvere un problema e vogliamo creare una situazione strutturata, sarà necessario fornire ai partecipanti una serie di informazioni tese a descrivere le caratteristiche di quella comunità, del problema in esame, e gli atteggiamenti richiesti ciascuno dei leaders partecipanti. Se, al contrario, intendiamo originare una simulazione scarsamente strutturata, le indicazioni saranno minime e riguarderanno solo il problema da risolvere.

Un altro aspetto importante di questa elasticità riguarda anche la durata nel tempo della simulazione, e pure in questo caso le possibilità sono praticamente illimitate perché prevedono esperienze di pochi minuti ed altre di molti giorni.

Il modello di simulazione può essere costruito adattando dunque la tecnica alle necessità della situazione alla quale deve essere applicata, insieme agli obiettivi che ci si propone di raggiungere.

Anche il contenuto, inteso come argomento ed insieme di le regole che tracciano i contorni della simulazione, può essere scelto in una gamma vastissima, purché si tenga presente quanto detto precedentemente rispetto al rapporto realtà-fantasia. In pratica, è importante che le interazioni si sviluppino in termini concreti, così che quanto avviene nella simulazione rappresenti analogicamente il processo che si vuole studiare.

Tutto questo serve per consentire al partecipante un “margine di manovrabilità” che gli permetta di provare i suoi comportamenti in quella specifica situazione e le conseguenze che ne derivano. In modo simile, appunto, gli esperimenti sulla leadership realizzati dall’équipe lewiniana osservavano le conseguenze di stili diversi di comando sui gruppi. Oggi, esperienze simili servono per consentire ai partecipanti di adattare il proprio comportamento alle diverse situazioni collettive. In questo senso la simulazione rappresenta per il partecipante una sorta di palestra dove esercitare le sue capacità in modo ottimale.

2. Punti di forza

Per certi aspetti, tutto questo porta a considerare intercambiabili, in campo formativo, i termini T-Group e simulazione: il primo è infatti una simulazione “di laboratorio” che ha per contenuto il processo di formazione e di evoluzione di un gruppo. In quest’ottica è dunque una situazione ad un tempo vicinissima alla realtà (perchè si occupa di un fenomeno tipico della vita dell’uomo) ed insieme avulsa dalla realtà in quanto sospende il quotidiano-esterno e in quanto analizza ciò che accade come fosse la coltura di un virus osservata al microscopio. Ed è proprio questa dualità, che si trasforma spesso in una ambiguità significativa e scatenante, che rende il T-Group una simulazione particolarmente potente. Ma ci sono ulteriori elementi che spiegano l’importanza di questo tipo di simulazione.

3. La teoria dei ruoli

Le basi su cui si fonda la simulazione si riferiscono soprattutto alla teoria del ruolo formulata da Moreno e da lui utilizzata nella tecnica dello psicodramma. Il concetto di ruolo è uno tra i più importanti della psicologia sociale. Ogni persona sperimenta nella sua vita più ruoli e sono possibili cambiamenti ed adattamenti a ruoli mai posseduti in precedenza.

Ciò che Moreno sottolinea è che il termine “ruolo”, di origine latina, torna ad essere utilizzato, a partire dall’avvento del teatro moderno, per indicare le parti dei vari attori e con questa connotazione entra a far parte del vocabolario scientifico di sociologia, psicologia, psichiatria. Accanto alla riflessione teorica, Moreno andava anche sperimentando a Vienna quello che chiamerà il “teatro della spontaneità”. È da questa esperienza che egli ricava la convinzione che la recitazione di un ruolo connesso alla propria realtà di vita abbia effetti catartici e terapeutici. Così nasce l’idea dello psicodramma e delle sue successive elaborazioni. Lo stesso Lewin, vent’anni dopo, compie sperimentazioni su un tipo particolare di ruolo, quello del leader, e sulle conseguenze del comportamento in un gruppo, verificando la stretta dipendenza dei ruoli nel gruppo. Da queste esperienze deduce che il ruolo tenuto da chi occupa una posizione centrale, dipende dal “campo” ma anche determina la condotta degli altri membri di un gruppo e perfino il clima in generale.

Conferma così la nozione di induzione reciproca di ruolo

introdotta da Bateson⁹⁸: i ruoli delle persone in situazioni collettive sono dipendenti dalle interazioni cumulative fra i presenti. Il mio modo di essere nei confronti di un'altra persona, determina in lei – più o meno consapevolmente – le modalità con cui entrerà in rapporto con me, e viceversa.

Il problema però è che esiste una forte tendenza a livello individuale ad assumere sempre o prevalentemente gli stessi tipi di ruolo, con un conseguente comportamento che potremmo definire stereotipico. Questo può rendere necessario apprendere nuovi ruoli per poterli utilizzare qualora sia necessario. Ma non si tratta solo di un'azione di tipo preventivo. Oppure di tipo terapeutico.

Essa può consentire lo sviluppo pieno e soddisfacente della personalità dell'individuo e la valorizzazione delle sue risorse. La cultura della società in cui viviamo ha selezionato "a priori" i comportamenti consentiti relegandone una grande serie nel limbo del "tabù": è stato il sacrificio reso alla produttività che ci ha costretto a sublimare gli aspetti ludici, giocosi, forse anche anarchici e ribelli, comunque innovativi trasformandoli in energia utilizzabile nel lavoro. Nonostante ormai si sia capito che -in fondo- tutto questo non è così funzionale come parrebbe, e si sia dato sempre più spazio al "fattore umano", il tempo e l'abitudine hanno consolidato questa situazione. Ne consegue che la maggioranza dell'umanità vive la sua quotidianità come se fosse su un palcoscenico, e che ha bisogno di un palcoscenico per riscoprire se stessa nella sua interezza e pluralità. In questo senso il T-Group è una situazione di esibizione che consente, finalmente e se si vuole, di togliersi la maschera e di provare ad interpretare sé stessi in tutte le sfaccettature.

4. La pedagogia attiva

Un'altra riflessione utile riguarda i metodi pedagogici che vengono indicati come "attivi". Essi si distinguono da quelli passivi perchè richiedono al soggetto la partecipazione in prima persona: non si impara solo guardando, ascoltando, leggendo e riflettendo; si impara provando a fare quello che si sta studiando. A tutti è capitato durante l'adolescenza di rispondere ad un adulto che voleva insegnare qualcosa magari a sfondo morale, con la famosa battuta: "Ognuno deve farsi la propria esperienza!".

Ebbene, questo era certamente frutto di una sorta di ribellione al mondo degli adulti; era basato sul comune buon senso, ma

⁹⁸ 1936

in effetti era il nocciolo della questione: la volontà di passare dal ruolo di spettatore passivo e silenzioso a quello di attore vivace e attivo.

I metodi attivi di apprendimento sono realizzati sotto la guida di una persona esperta che proprio per le sue competenze “garantisce” la possibilità di commettere errori senza conseguenze irreparabili. Ognuno, dunque, può sperimentarsi, osservare cosa gli succede assumendo particolari atteggiamenti, comportarsi secondo diverse logiche. Se i risultati sono positivi, cioè efficaci rispetto agli obiettivi da raggiungere, se ne ricava un rinforzo, una conferma; se invece ne consegue un fallimento, si ha modo di capire, anche con l’aiuto dell’animatore e degli altri membri del gruppo, quali sono stati i motivi determinanti il risultato sfavorevole. Inoltre, poiché queste situazioni sono a carattere collettivo, si svolgono cioè in piccoli gruppi, il confronto con gli altri membri, le loro difficoltà e i loro punti di vista, può essere confortante nei momenti di crisi e di insuccesso, e stimolante nelle nuove situazioni.

5. Il gioco

Indicazioni utili alla riflessione provengono anche dal grande campo del gioco. Su questo tema molto è stato scritto e detto. Mi pare particolarmente indicativo riportare alcune riflessioni di due antropologi, Huizinga e Caillois, che ci hanno offerto interessanti spunti per l’elaborazione delle tecniche gioco. Huizinga⁹⁹ definisce il gioco come “...un’azione o un’occupazione volontaria, compiuta entro certi limiti definiti di tempo e di spazio, secondo una regola volontariamente assunta, e che tuttavia impegna in maniera assoluta, che ha un fine in se stessa; accompagnata da un senso di tensione e di gioia, e dalla coscienza di “essere diversi” dalla “vita ordinaria”. Svago, rischio, destrezza, attività non soggetta a costrizioni, senza conseguenze sulla vita e che non produce niente di materiale, sottoposta però a delle regole: sono le principali e fondamentali caratteristiche del gioco. Caillois¹⁰⁰ raggruppa i giochi esistenti in quattro grandi categorie:

- agon: comprende tutti i giochi competitivi il cui risultato è conseguente all’abilità del giocatore, alle sue capacità o alle doti personali da lui possedute;
- alea: è la parola che in latino indicava il gioco dei dadi e qui viene utilizzata per indicare tutte le attività ludiche in cui la

⁹⁹ 1973

¹⁰⁰ 1981

- sorte, la fortuna, il caso, determinano il risultato, in modo assolutamente dipendente dalle doti di qualsiasi giocatore;
- mimicry: è questo un vocabolo inglese riferito al mimetismo degli insetti e che qui serve ad indicare tutti i giochi che si basano sulla mimica e sul travestimento; in ultima analisi, sul “come se...”;
 - ilinx: è l’ultimo gruppo di giochi e comprende quelli che si basano sulla ricerca della vertigine, del panico, dello smarrimento.

Rispetto all’origine dei giochi esistono due ipotesi. La prima fa derivare tutti i giochi come scarti, tradizioni superate, da una certa civiltà. La seconda compie il percorso contrario e fa addirittura derivare la cultura di una civiltà dal gioco.

Ovviamente è possibile pensare ad una terza ipotesi, che in qualche modo integra le prime due e pone i tre elementi – gioco, cultura, civiltà – ai tre vertici di un triangolo equilatero, evidenziandone l’interdipendenza.

Secondo l’impostazione di Caillois, le 4 categorie suddette si accoppiano fra di loro e danno origine a nuovi raggruppamenti di giochi. In particolare lo studioso dedica la sua attenzione all’accoppiamento “mimicry – ilinx” che sarebbe tipico di civiltà con rapporti sociali più primitivi. Infatti è strettamente connesso all’esperienza del “portare la maschera” tipica delle popolazioni primitive. Ad esso si accompagnano situazioni di possesso, di comunione/identificazione con gli antenati, gli spiriti, gli dei: “Il portare una maschera provoca nel soggetto un’esaltazione passeggera e gli fa credere di subire una qualche trasformazione decisiva”¹⁰¹. Se questi riferimenti si adattano particolarmente alle società primitive, non va dimenticato che anche la nostra civiltà si avvale di questi atteggiamenti codificati, nel carnevale o nel teatro.

Il carnevale consente, dietro la maschera, di esprimere anche parti di sé che si apprezzano di meno o che si tengono più nascoste; in teatro, la bravura degli interpreti, consiste nella capacità di possedere ed essere posseduti dal personaggio impersonato. I fenomeni della moda, della pubblicità, dell’imitazione dei divi dello spettacolo e dello sport, sono efficaci dimostrazioni di come molti di noi realizzino i loro sogni per interposta persona, per identificazione.

Ma spesso questo meccanismo viene utilizzato anche per incanalare energie e risorse umane che altrimenti potrebbero risultare di difficile controllo. Gli stadi, per consentire alle folle di seguire i principali sport competitivi, sono un ulteriore esempio di come il meccanismo di identificazione può essere

¹⁰¹ Caillois, ‘81

utile per compensare le difficoltà a realizzare i propri sogni. I recenti e sempre più numerosi episodi di violenza (tra gli spettatori di competizioni sportive) fanno pensare che il futuro ci porterà situazioni cruente, sull'esempio del film "Rollerball", in cui il gioco consisteva nell'eliminare fisicamente -cioè uccidere- l'avversario. E questo con il fine preciso di limitare e contenere la violenza fra gli spettatori. Ciò per sottolineare come per il loro innegabile fascino, l'imitazione e la "vertigine" non possono considerarsi superate e tanto meno incapaci di meno incapaci di influenzare l'attività umana. Quindi, poiché non è possibile eliminarle dalla vita collettiva, vale la pena di utilizzarle per sviluppare apprendimenti e potenzialità.

6. Il potere della finzione

C'è poi un ultimo elemento che è estremamente significativo e deriva dall'analisi del rapporto fra realtà e simulazione eseguito da Baudrillard¹⁰². "L'illusione non è più possibile, perchè non è più possibile il reale". Egli sostiene che se qualcuno prova a simulare un rapimento, ovviamente seguendo la procedura corretta, munendosi di armi innocue, prendendo un ostaggio e richiedendo un riscatto, immediatamente la finzione diventa reale e in tal modo interpretata fino a portare lo sperimentatore in tribunale. Il nostro interesse è diretto sul potenziale di credibilità della simulazione predisposta, così da renderne impossibile il riconoscimento. L'analisi di Baudrillard lo spiega attraverso il contesto, ma per noi è determinante la seduzione esercitata sugli individui, la capacità di coinvolgerli emotivamente e quindi di farli partecipare attivamente agli avvenimenti.

Non è dunque la verità in sé ad essere importante; sono sufficienti la somiglianza, la correttezza esteriore dei gesti, delle procedure, delle situazioni, per consentire di vivere "come se..", sentendosi attraversare da tutti i sentimenti e le emozioni che si proverebbero all'esterno del T-Group. Se però tutto questo non avviene in un territorio protetto, possono determinarsi conseguenze spiacevoli. Come per quel giocatore di calcio che in un lontano Natale volle fare uno scherzo all'orefice presso il quale un suo amico stava acquistando una gemma. Entrò nella gioielleria con in mano una pistola giocattolo... e fu freddato dal gioielliere, rapidissimo nel difendersi dalle rapine, "rischio" del suo mestiere. Il gioco non era stato capito.

Perciò se qualcuno interpreta "seriamente" il suo ruolo in un

¹⁰² 1980

gioco, anche molto fantastico, gli altri - ecco la seduzione - un po' alla volta sono trascinati ad assumere la loro parte. Ed è una situazione che si autoalimenta, nel senso che la serietà di interpretazione dei primi provoca quella dei secondi che a loro volta stimolano gli altri. Ovviamente questo effetto viene ingigantito dalla situazione collettiva, perchè il gruppo fa da cassa di risonanza e da amplificatore.

A questo punto i sentimenti non sono meno veri di quelli che si provano in tutte le abituali relazioni.

7. Prospettive per il futuro

Tutto questo spiega certo l'attualità ed il passato. Ma indica anche delle linee di tendenza per lo sviluppo futuro della tecnica del T-Group che ha un elemento "debole" nel passaggio dal micro al macro.

Spaltro in questo stesso libro parla di possibilità di usare il T-Group come cinghia di trasmissione che consente all'individuo di influenzare il macro. Se ciò non avviene – dice Spaltro – "... il piccolo gruppo resta adattatore ...".

Mi pare un passaggio molto significativo che richiama in ultima analisi anche tutti i concetti di psicologia sociale di marca lewiniana che riassumerei in questo modo: il comportamento della singola parte influenza il tutto così come il tutto influenza la parte.

Ma è anche vero che qui entrano in gioco variabili più complesse e differenti da quelle indicate in precedenza. È infatti la dimensione del grande gruppo, sia esso la comunità in cui l'individuo vive ed opera, o l'organizzazione lavorativa o un 'istituzione, che spesso prevale su quella del piccolo gruppo. Ci sono numerose ed importanti differenze fra le due situazioni e in genere derivano dalla differente quantità di persone che devono interagire. Tutto diventa più complesso e più artificioso: l'aspetto emozionale che caratterizza tutta l'esperienza del T-Group è qui difficilmente ricostruibile, nonostante già da tempo sia stato inventato uno strumento tecnico alternativo.

Si tratta del Laboratorio, un modello che raggruppa un alto numero di persone e che ne consente la gestione risuddividendole in piccoli gruppi tenuti a mantenere fra loro una rete di legami significativi¹⁰³.

Questo strumento è stato reso necessario non solo per affrontare la sfida teorica indicata da Spaltro (passaggio dal micro al macro), ma anche per rispondere ad alcune esigenze

¹⁰³ v. Miller

espresse da richieste di formazione provenienti da organizzazioni, istituzioni, comunità che, sentendosi inadeguate, desideravano migliorarsi e mantenere un alto livello di vitalità.

Il Laboratorio non riesce sempre ad avere la stessa potenza formativa del piccolo gruppo. I suoi limiti più evidenti riguardano la difficoltà di sviluppare un sentimento di appartenenza al grande gruppo e, inoltre, di creare legami non formali fra i gruppi che “lavorano” in parallelo.

Io credo che proprio qui si possa inserire la riflessione sul T-Group come simulazione, perché ciò che è significativo è il riuscire a far esistere pienamente e a far vivere ai partecipanti il “come se...”.

Niente nel T-Group è finzione, falsità, recita. Tutto “attraversa” le persone, anche se ciascuno può scegliere in quale misura lasciarsi toccare da tutto quanto gli accade intorno. Non è la formalità esteriore che determina questa situazione, bensì è la fedeltà ai principi di fondo che regolano le dinamiche dei rapporti umani. “Raccontare” un T-Group come sequenza di avvenimenti è quasi impossibile per chi vi ha partecipato, così come immaginare e capire la situazione è quasi impossibile per chi ascolta senza avere avuto un’esperienza diretta. Eppure si tratta di un’esperienza significativa emotivamente, ma anche illuminante razionalmente.

Dunque non è la riproduzione dell’esteriorità che determina i risultati.

E allora, non potrebbe essere un limite aver usato fino ad ora il Laboratorio come “plastilina” con cui realizzare delle riproduzioni fedeli di strutture macro? La mia ipotesi è che, usato in tal modo, lo strumento si rivela un “adattatore” e non un’efficace “cinghia di trasmissione”. In effetti il partecipante tende ad avere un’immagine parziale di tutto il Laboratorio, che corrisponde in genere all’entità-gruppo al quale appartiene.

All’ARIPS, nella nostra esperienza di formatori, abbiamo potuto notare che il rischio di una separazione troppo accentuata fra parte e tutto diminuisce in modo rilevante quando per caso si scatena una reazione che porta a dimenticare la realtà nelle sue connotazioni razionali, e fa vivere “emotivamente” ciò che si immagina rispetto ad essa. È come se “qualcosa” non meglio identificato facesse passare tutti i presenti dalla normalità allo sdoppiamento schizofrenico. E questo consente una moltiplicazione degli apprendimenti sia a livello individuale che collettivo. Il problema sta dunque nella possibilità di riprodurre con efficacia tali situazioni.

Di solito in un Laboratorio si sceglie di simulare una realtà che

sia abbastanza vicina all'ambito operativo dei partecipanti. Per esempio, se il Laboratorio è indirizzato a personale dirigente di azienda, si sceglieranno problemi di tipo organizzativo; se i partecipanti sono tutti insegnanti di scuola, potrà essere simulato l'istituto scolastico di un quartiere con una serie di caratteristiche ben definite; se si tratta di giovani che si preparano a svolgere ruoli di animatore del tempo libero, si potrà simulare un nucleo di una grande città.

Il problema di questi tipi di simulazione, per la verità molto sperimentate e soddisfacenti nel raggiungimento degli obiettivi, sta nella loro "esteriorità" rispetto ai partecipanti. Se è pur vero che essi vi trovano qualcosa che conoscono, è anche vero che non ne sono coinvolti in modo determinante e che a volte la percepiscono come una parte marginale della loro esistenza. Quindi diventa difficile per loro farsi carico della situazione. In più, spesso la simulazione tiene conto di una somiglianza facilmente individuabile fra i partecipanti, ma in realtà i presenti non hanno nessun tipo di conoscenza fra loro e quindi devono riuscire a stabilire dei rapporti interpersonali, devono costruire un'identità di gruppo e sentirvisi appartenenti; sono sottoposti ad un bombardamento di stimoli che li distraggono e li smarriscono. Ultimo elemento ma certo non meno importante, il tempo disponibile per realizzare tutta l'operazione è sempre estremamente limitato e non consente dunque né di diluire né di elaborare gli apprendimenti. Tutto questo rischia spesso di trasformare un'occasione di formazione in una corsa ad ostacoli forzata che ha come risultato più evidente una fedeltà solo formale al modello predisposto, con un enorme dispendio di energie.

L'idea di fondo è di sostituire alle simulazioni "classiche" simulazioni più fantastiche, non connesse alla realtà né tanto né poco, ma che seguono la logica del T-Group indicata nella prima parte di questo intervento.

In questa ottica, un grande vantaggio è determinato dallo scenario, di volta in volta inventato, che consente ed anzi prevede che ciascuno reciti se stesso. In pratica si realizza quanto accade ai bambini quando giocano a cow-boy e a indiani, o a un altro gioco-drammatizzazione: i ruoli interpretati in realtà corrispondono a quelli preminenti nella personalità di ciascuno.

Così la simulazione non richiede di immaginare un personaggio di fantasia, di inventarsi una maschera, di cercare di imitare con fedeltà un modello.

Per evitare che i partecipanti abbiano dei punti di riferimento che li sviano, sarà sufficiente che gli argomenti della simulazione non possano avere riferimenti diretti alla realtà.

Quindi scegliere il tema su cui elaborare la simulazione può diventare simile all'invenzione di un romanzo di Verne o di Asimov.

Abbiamo infatti notato che, contro le previsioni, le attività che consentono una più rapida immersione sono quelle che permettono di rivivere in termini analogici e simbolici gli ideali, i valori, e le problematiche tipiche o della "cultura" sperimentata dai partecipanti, o del contesto circostante. Dunque il tema della simulazione deve essere fantastico ed irrealista nei suoi contenuti, magari un po' misterioso e di non facile decodifica, e contenere elementi che suggeriscano situazioni reali e ben note ai partecipanti: caratteristica importante che si ritrova in tutte le favole.

L'ultimo problema che ci pare vitale risolvere prima di passare alla sperimentazione riguarda il grado di esportabilità degli apprendimenti dalla situazione di Laboratorio alla realtà del quotidiano di ciascuno dei partecipanti. Il nostro timore riguarda il pericolo che il contenuto fantastico della simulazione svii e non renda evidente i punti di somiglianza con la loro diretta esperienza. C'è in effetti la possibilità che la simulazione si trasformi in un grande gioco di drammatizzazione, bello e coinvolgente, ma inutile.

Per uscirne mi pare determinante lo stile di intervento dei conduttori-animatori di tutta l'esperienza di Laboratorio. Ad essi deve spettare il compito di "togliere la maschera" per rendere evidente la realtà. Non si tratta di suggerire interventi sugli individui per focalizzare il loro modo di agire: questo non è ammesso dalla tecnica del T-Group, che è focalizzata invece sempre sul gruppo, sulla risonanza collettiva degli avvenimenti e delle emozioni.

Piuttosto è necessario fare interventi che sviluppino continuamente il paragone con la realtà, attraverso metafore, esempi, immagini, simboli o anche semplicemente attraverso stimoli a riflettere sul "qui ed ora".

È l'ipotesi della favola del "vestito nuovo per l'imperatore": occorre rendere gli occhi in grado di percepire la realtà. Ed inoltre, in questo caso, la funzione di "specchio" non è affidata solo all'animatore, ma anche a tutti i membri del gruppo. Il confronto della teoria con la realtà ci ha portato in questi anni a realizzare sperimentalmente simulazioni aderenti alle ipotesi esposte: ne abbiamo ricavato conferme che ci consentono di proseguire nella ricerca con una maggiore speranza.

Bibliografia

- Baudrillard J. *Simulacri e impostura* Cappelli, Bologna, 1980
 Baudrillard J. *Della seduzione* Cappelli, Bologna, 1980
 Caillois R. *I giochi e gli uomini* Bompiani, Milano, 1981
 Huizinga J. *Homo ludens* Einaudi, Torino, 1973
 Krech D., Crutchfield RS., Ballachey E.L. *Individuo e Società* Giunti e Barbera, Firenze, 1970
 Marrow A.J. *Kurt Lewin* Nuova Italia, Firenze, 1977
 Moreno Z.T., Moreno J. L., Boria G. *Introduzione allo psicodramma moreniano* a cura del Centro di psicoterapia, Brescia, 1979
 Mucchielli A. *Il gioco dei ruoli*, Cappelli, Bologna, 1985
 Perniola M. *La società dei simulacri*, Cappelli, Bologna, 1983
 Taylor J. L., Walford R., *I giochi di simulazione* Mondadori, Milano, 1979

Capitolo 7

L'approccio comunicativo: ciò che penso Kurt Lewin abbia realmente scoperto

Bengt-Ake Wennberg¹⁰⁴

1 Il mistero del T-Group

La figlia di uno dei partecipanti ad un mio laboratorio di dinamiche di gruppo, dopo il ritorno a casa del padre, diceva in giro: "Papà ha trovato un segreto, mentre era via, ma non dice cosa era". Questa esperienza è simile alla mia. Nuovi amici, trovati nelle esperienze di gruppo hanno reso la mia vita più ricca e trasparente. Molti libri e articoli sono stati scritti sul T-Group. È stato descritto dal punto di vista storico, teorico, drammatico e poetico, ma resta un mistero.

Questo mistero ha qualcosa a che vedere con il momento "elettrico" che fu all'origine del NTL?¹⁰⁵

Io penso di sì. Il mistero non sta nella struttura, nella tecnica o nella teoria. Esso ha a che fare coi fondatori del NTL. Questi fondatori sapevano qualcosa che poteva essere dimostrato nell'interazione, e la loro tradizione fu consegnata ad altri.

Poiché questo mistero sembrava essere stato creato in collegamento col T-Group, molti pensarono che il gruppo ne fosse la causa. Il mistero tuttavia nasceva molto prima del "momento elettrico". Lewin e il suo gruppo ebbero la sensazione intuitiva che l'approccio intellettualistico in educazione fosse falso. Il rifiuto dell'approccio intellettualistico spinse a rivedere le vecchie e rassicuranti soluzioni ai problemi di cambiamento e apprendimento. Furono formulate domande totalmente nuove e più produttive, sui processi formativi. Queste domande, tuttavia, erano impossibili da capire per coloro che ancora credevano nell'approccio intellettuale. Per costoro, non c'erano altre ricerche da fare o teorie da costruire; perchè la conoscenza poteva essere trasferita con la tradizione.

Oggi è più facile descrivere i fallimenti dell'approccio

¹⁰⁴ Diplomato in elettronica e fisica, studia medicina a Uppsala. È consulente manageriale dal 1961. È stato uno dei primi introduttori del T-Group in Svezia nel 1968, per conto di enti come PÅ-RADET, ITP e ALI-RATI. Ha condotto gruppi con G. e D. S. Whitaker, G. Hjelholdt e F. Hansen. Ha lavorato anche con L. P. Bradford. È autore di numerosi articoli su i diversi problemi della formazione e del T-Group.

¹⁰⁵ National Training Laboratories, l'istituto fondato a Bethel dagli allievi di Lewin poco dopo la sua morte.

intellettuale, ed è anche possibile, ora, presentare teorie alternative e ben documentate.

2. Le domande di Kurt Lewin

Lewin era un ebreo giunto negli Usa dalla Germania poco prima della seconda Guerra Mondiale. La domanda principale che egli poneva a se stesso ed agli altri a quel tempo era: "Come è potuto accadere?". Le dichiarazioni di libertà, democrazia, valore umano e solidarietà non erano state di alcun aiuto. Il genere umano aveva partecipato a un avvenimento sociale che, come da un copione misterioso, era sfociato in depressione, persecuzione, terrore, violazione di ogni diritto umano e infine nella guerra. Lewin si era rifugiato negli Usa ma era ovvio che alcuni problemi esistevano là come in ogni altra parte del mondo. Leyland P. Bradford descrive i sentimenti dello staff del workshop che si teneva nel Connecticut, in questo modo: "Dato lo shock della depressione degli Anni Trenta e della Seconda Guerra Mondiale, con la prospettiva di tremendi cambiamenti tecnologici, scientifici e sociali, era chiaro ad alcuni di noi che erano necessari leaders con una preparazione sia come capi sia come agenti di cambiamento, per aiutare gli individui a partecipare e orientare il cambiamento piuttosto che per essere essi stessi la guida del meccanismo".

Lewin era convinto che lo sviluppo era possibile attraverso un approccio scientifico. Per lui la scienza era un modo di vivere. Egli pensava all'uomo come uno scienziato che esplora la propria esistenza. Credeva che la sofferenza fosse il risultato di un insieme di false percezioni e teorie sul mondo oggettivo. Come molti altri psicologi del suo tempo, Lewin includeva elementi della tradizione mistica nel suo pensiero scientifico¹⁰⁶. Secondo lui, il cambiamento poteva essere prodotto da uno sforzo cooperativo fra gli esseri umani che dovevano superare le limitazioni del livello di conoscenza in cui si trovavano.

3. Le risposte di Kurt Lewin

Per Lewin la domanda di cambiamento era una domanda di apprendimento. L'educazione tradizionale e i classici modi di influenzare le persone evidentemente non servivano più allo scopo.

I comportamenti distruttivi sia dei grandi gruppi (come le

¹⁰⁶ Deikman, 1982

nazioni) sia dei piccoli gruppi (come le famiglie) sembravano persistere malgrado gli sforzi per cambiarli. Attraverso il suo lavoro con le minoranze e sul comportamento discriminatorio, Lewin fece molte esperienze su questi problemi e produsse molte riflessioni. Kenneth Benne ha descritto i cardini della teoria di Lewin, in dieci punti¹⁰⁷:

1. I processi che governano l'acquisizione di comportamenti normali e devianti sono fondamentalmente simili.
2. Il processo rieducativo deve adempiere a un compito che è essenzialmente equivalente al cambiamento della cultura.
3. L'esperienza diretta non crea automaticamente una corretta conoscenza.
4. L'azione sociale, non meno di quella fisica, è guidata dalla percezione.
5. Di regola, il possesso di conoscenze corrette non è sufficiente a rettificare false percezioni.
6. Stereotipi scorretti (pregiudizi) sono funzionalmente equivalenti a teorie sbagliate.
7. I cambiamenti emotivi non seguono necessariamente i cambiamenti nelle strutture cognitive.
8. Il cambiamento nella "ideologia dell'azione", la reale accettazione di un nuovo insieme di fatti e valori, il cambiamento nella percezione del mondo: sono tre espressioni differenti dello stesso processo.
9. L'accettazione di un nuovo sistema di valori e credenze non può normalmente essere acquisita passo per passo.
10. L'individuo accetta un nuovo sistema di valori e credenze accettando l'appartenenza ad un gruppo.

Fig.1 – I dieci principi di Kurt Lewin (Benne, 1976)

Ciascun principio è analiticamente descritto nel testo di Benne.

Io cercherò, di seguito, di riformulare questi principi dando ad essi un'impronta più attuale, senza cambiarne il senso.

1. È difficile cambiare comportamenti e atteggiamenti. Essi sono acquisiti con l'esperienza. Apprendimenti di questo genere non possono essere eliminati o sostituiti da qualcosa d'altro, molto facilmente.
2. Un cambiamento può non realizzarsi in un contesto nel quale i vecchi apprendimenti sono supportati e riattivati.
3. Una persona non cambia attraverso la comprensione di avere sbagliato. Per cambiare, il suo apprendimento deve includere una formazione all'uso di comportamenti che

¹⁰⁷ Benne, 1976

- possono dare maggiori soddisfazioni nella vita.
4. Non esiste differenza fra apprendere circa il mondo fisico e il mondo sociale. Il processo di base coinvolto nell'apprendimento è l'interazione. In senso più profondo, possiamo dire che tutto l'apprendimento è governato dalla comunicazione.
 5. La conoscenza intellettuale di qualcosa non è abbastanza per cambiare comportamento.
 6. Quando gli esseri umani sono invitati a descrivere, come vorrebbero agire o perchè hanno agito in un certo modo, essi razionalizzano. Essi danno delle loro azioni, spiegazioni che includono pregiudizi. Questi non sono la causa dei comportamenti, ma solo i sintomi di errati costrutti circa il mondo.
 7. Noi non siamo più motivati a cambiare stereotipi o errati comportamenti, perchè ci sentiamo dispiaciuti per qualcuno o perchè simpatizziamo con le sue sofferenze. I sentimenti possono essere una buona ragione per non cambiare.
 8. Ogni individuo cerca attivamente di preservare uno stato di stabilità in rapporto all'ambiente e di rendere sicura quella posizione anche se ciò può significare sofferenza per sé o per gli altri.
 9. Il cambiamento è un processo dall'essere al divenire. Il tempo in sé crea il bisogno di cambiamento. Ciò costituisce un equilibrio fra la vita e la morte. I cambiamenti fondamentali nella vita non possono essere prodotti passo per passo.
 10. Al fine di stabilire un nuovo sistema di valori, comportamenti e teorie, è indispensabile cambiare le modalità di comunicazione fra l'individuo e il suo ambiente.
- Questi principi mostrano che Kurt Lewin, molto prima della scoperta del T-Group, aveva intuitivamente acquisito che l'approccio intellettuale è inadeguato. Ciò che accadde col T-Group fu che egli trovò un modo pratico per dimostrare una strada totalmente nuova per la formazione e l'apprendimento. Come Lewin afferma nei suoi dieci principi, un nuovo comportamento non può sostenersi senza una cultura in cui vivere. Questa cultura fu il National Training Laboratories (NTL).

4. L'approccio intellettualistico

Al tempo di Lewin l'ipotesi sottostante allo sviluppo tecnico era che fosse possibile rappresentare eventi naturali con simboli e poi usare quegli stessi simboli per riprodurre gli stessi eventi. Possiamo chiamare questo genere di pensiero come

“computerizzato”. Ogni conoscenza poteva essere trasferita in simboli che potevano essere usati per controllare gli eventi.

Se fosse possibile rappresentare ogni evento simbolicamente e trovare un metodo per poi riprodurlo, allora sarebbe possibile manipolare i simboli e da tale manipolazione creare eventi totalmente nuovi: la conoscenza della natura potrebbe essere usata per cambiare la natura stessa. Che pensiero presuntuoso! In esso c'è un parallelismo fra il mondo simbolico e quello reale.

L'uno definisce l'altro. Questa è la base dell'approccio intellettualistico.

C'è un pensiero intelligente (conscio o inconscio) dietro ogni azione umana. L'azione e il pensiero dell'uomo sono paralleli.

L'una può essere ridotta all'altro. Il cambiamento è prodotto sia dal cambiamento del pensiero (fatti, logica, percezioni) sia forzando le persone dall'esterno (premi, punizioni, costrizioni, minacce, ecc.).

Come nel pensiero “computerizzato”, l'ipotesi di base è che potremmo manipolare il comportamento umano, conoscendolo meglio; se conoscessimo abbastanza sulla natura umana, potremmo cambiarla.

Se, per esempio, potessimo aiutare gli esseri umani a capire meglio sé stessi, a essere liberi, a non sentirsi colpevoli, a adottare la democrazia, a usare la giusta ideologia, allora il mondo diventerebbe migliore. Questo modo di pensare è così comune che troppe persone lo considerano naturale. L'approccio intellettualistico è tuttavia pericoloso. Esso produce leaders con sindromi da onnipotenza ed è la strada della cultura narcisistica del mondo occidentale. Il gruppo di Lewin aveva già a quel tempo compreso il carattere insensato e distruttivo dell'approccio intellettualistico.

Quando attivavano una situazione formativa, essi agivano come se tale approccio non esistesse. Questo era strano, ma molto utile per le persone che incontrarono. Lewin stesso era un'alternativa all'approccio intellettualistico. Egli proponeva ricerca, sforzo di collaborazione, partecipazione e sperimentazione come strumenti base per l'apprendimento. Il rifiuto dell'approccio intellettualistico fu sentito come una vera liberazione.

L'alternativa tuttavia non era chiara: fu chiamata apprendimento esperienziale, metodo del feed-back, processo, approccio da laboratorio e in tanti altri modi. Coloro che furono coinvolti nella creazione del NTL, la chiamarono anche “avventura verso l'ignoto”.

Ascoltiamo Leyland P. Bradford: “Tutti erano lieti di sviluppare situazioni formative che spesso erano condotte in équipe, o,

quando si lavorava da soli, di discutere i risultati con gli altri. Ciò spesso portava conflitti fra discipline, ma il fattore risolutivo era l'impegno di tutti verso il programma. Mentre il gruppo di scienziati del comportamento diventava più grande e composto di membri provenienti da diverse università, istituzioni e discipline, il maggior problema fu quello di mantenere il senso di collaborazione, libertà e innovazione di solito impossibili in organizzazioni accademiche o basate su rigidi controlli gerarchici. Forse il significato di cooperazione fu espresso meglio da un partecipante di un altro Paese che disse: "Sono venuto alla ricerca di un padre, invece ho trovato dei fratelli".

L'approccio intellettualistico può essere considerato un modo di vivere nelle società occidentali. Poiché non c'erano alternative teoriche che potevano spiegare la differente cultura del NTL era impossibile per chi non aveva partecipato al lavoro capire ciò che accadeva.

Il gruppo del NTL presentò differenti problemi e cercò altre soluzioni rispetto a quelle postulati dall'approccio intellettualistico.

Per comprendere questo dobbiamo entrare nell'esame dei lati deboli dell'approccio intellettualistico e vedere come essi siano superati dalla conoscenza attuale.

5. Strutture del tempo

Sappiamo che gli eventi naturali normalmente non avvengono per caso, ma sappiamo anche che essi non sono mai totalmente predeterminati. Non è possibile per noi essere assolutamente certi di ciò che accadrà. Possiamo solo parlare di tendenze e probabilità.

Se, per una ragione qualsiasi, considerassimo un evento come puramente casuale o come totalmente predeterminato, non potremmo parlare di probabilità. Un simile evento non avrebbe alcuna dimensione temporale; sarebbe indipendente dal passato e dal futuro.

Eventi di questo tipo rappresentano il caos totale. Essi non possono essere influenzati o cambiati. La natura però, non è caotica. Il movimento temporale è strutturato.

Il presente dipende dal passato. Ogni nuovo presente crea un nuovo passato e cambierà il futuro che possiamo predire. Questa accumulazione nel tempo è dovuta a un disequilibrio basilare della natura, il quale non è previsto negli esperimenti scientifici tradizionali. I simboli che usiamo per descrivere la natura sono tuttavia, indipendenti dal tempo. I simboli possono descrivere la natura come se non avesse una struttura

temporale. Quando descriviamo un evento con simboli, perdiamo il contesto nel quale esso accade. Per noi è possibile registrare l'evento ma non la direzione del tempo. D'altra parte è impossibile trasformare una conoscenza indipendente dal tempo, in una realtà che lo prevede, Senza perdere qualche parte della conoscenza. Le situazioni sperimentali nel paradigma scientifico tradizionale sono mentalmente costruite come sistemi chiusi. Gli eventi vengono osservati come se fossero isolati dal naturale decorso del tempo (il che è errato, ovviamente). Così facendo si osserva solo ciò che si vuole osservare, come, per esempio, la corrispondenza fra simboli ed eventi. Ma in tal modo, si esclude la vita reale. E questo è il motivo per cui l'approccio intellettualistico non può essere usato per produrre cambiamenti.

6. La differenza fra conoscenza pratica e conoscenza teorica.

La dimensione rimossa dell'approccio intellettualistico è, naturalmente, il corpo. Il nostro corpo è un formidabile strumento per apprendere. È il corpo che impara ad agire e reagire, non l'intelletto. La "conoscenza di come agire" è uno specifico tipo di conoscenza che non può essere ridotta alla teoria; essa ha un aspetto intuitivo che la rende quasi mistica. "Al cuore di ogni capacità c'è qualcosa di inspiegabile; alcuni particolari restano ineffabili, e ciò è vero sia per le capacità sociali sia per quelle motorie"¹⁰⁸.

La conoscenza di come agire integra il passato, il presente e il futuro. Essa è una probabilità e non è situata in alcuna parte del cervello, come invece lo sono i fatti ed i simboli. Essa non esiste": è solo attivata in certe situazioni. Non possiamo prevedere esattamente quale probabilità sarà evocata. Molte probabilità possono essere evocate allo stesso tempo e produrre differenti "conoscenze di come agire".

L'approccio intellettualistico considera possibile trasferire la conoscenza pratica in simboli e poi usare i simboli per insegnare come acquisire la conoscenza pratica stessa. Questa è, naturalmente, un'ipotesi infondata.

Se accettiamo che le azioni sociali come le azioni motorie siano basate sulla conoscenza pratica, possiamo allora capire che l'insegnamento tradizionale della leadership e della conoscenza sociale, non cambiano i comportamenti. Il problema semmai è che esso rende più manipolativi coloro che

¹⁰⁸ Entwistle, 1976

apprendono. L'incremento di questo tipo di formazione rende il mondo più folle perchè ciascuno tenta di manipolare ciascun altro.

7. La comunicazione come conoscenza pratica.

Nel mio lavoro, ho conosciuto molta gente capace di descrivere un'incredibile quantità di teorie circa la comunicazione e la leadership. È difficile convincerli che hanno qualcosa da imparare in queste materie. Essi sono ugualmente convinti di agire in accordo con quanto sanno. Tuttavia, è evidente ad un osservatore esterno che essi non lo fanno.

Questo paradosso è molto bene illustrato da Chris Argyris, nel suo lavoro sul "doppio legame"¹⁰⁹. L'autore postula che la comunicazione sia una conoscenza pratica e propone una distinzione fra "teorie dichiarate" circa la comunicazione e la comunicazione effettiva governata da "teorie d'uso". Secondo Argyris quasi tutti usiamo la stessa "teoria d'uso". La cosa curiosa è che la maggioranza di noi ricorre alla stessa "teoria d'uso" nel comunicare. La mia spiegazione di ciò è che tutti noi siamo stati educati allo stesso modo. Ho il forte sospetto che siamo stati educati tutti secondo l'approccio intellettualistico, per quanto concerne la comunicazione.

8. L'approccio delle dinamiche di gruppo

Il rifiuto dell'approccio intellettualistico rese difficile stabilizzare nuove teorie nel settore. La soluzione al problema fu usare lo stesso trucco di Freud.

Invece di rigettare l'approccio del "pensiero dietro le azioni", egli postulò un pensiero nascosto o inconscio, dietro i comportamenti osservabili. I comportamenti vennero spiegati con l'esistenza del contesto sociale, i processi di gruppo o le influenze culturali.

Le teorie delle "cause nascoste" sono sopravvissute come il principale risultato delle esperienze di T-Group e sono tutt'oggi usate per descrivere i processi nelle organizzazioni.

L'inconveniente di queste teorie è che esse si basano su fenomeni che non possiamo esplorare direttamente. Esse appoggiano l'approccio intellettualistico e rendono difficile per un profano partecipare all'esplorazione degli eventi sociali. I professionisti allora, col loro più vasto raggio di conoscenze

¹⁰⁹ Argyris, 1982

teoriche, diventano padri e non fratelli, al contrario delle tradizioni del vecchio NTL.

Sarebbe opportuno fare ricerche dirette circa i fatti che avvennero nei primi seminari del NTL e non basarsi su ipotesi intellettuali. Per fare questi tipi di ricerche ci servono nuove teorie circa le azioni umane, che siano estranee all'approccio intellettualistico. Queste teorie devono essere facili da capire per i profani e devono basarsi su esperienze comuni e riconoscibili. Prima di aprire la questione della comunicazione, voglio cercare di formulare qualche semplice teoria sulle azioni umane.

9. Teorie dell'azione

Niente accade per caso. Non possiamo dire che qualcosa accadrà, ma possiamo parlare delle probabilità che qualcosa accada. Per alcuni eventi (per esempio, un sasso che cade) possediamo teorie che calcolano le probabilità con una precisione che può essere chiamata certezza. Per altri eventi (come la morte di un guidatore spericolato) possiamo solo affermare che possono avvenire. Per gli eventi naturali, pensiamo a queste probabilità come governate dalle circostanze. Quando un'aria calda incontra una montagna e vi è spinta sopra, raffredderà e produrrà pioggia.

Come potremmo usare lo stesso genere di probabilità nelle azioni umane? Esse non sono forzate ad accadere solo dalle circostanze; hanno una spinta interna prodotta dallo stesso essere umano.

Questa spinta è influenzata dai ricordi del passato, dalla percezione del presente e dalle fantasie sul futuro. Chiamiamo intenzioni, queste probabilità nascoste nella persona. Ovviamente, noi possiamo trovare intenzioni simili in altre forme di vita. Nessun'altra forma di vita diversa dalla società umana ha, però, l'aiuto dei simboli per estendere il suo regno sullo spazio e sul tempo ed il suo potere intenzionale.

La nostra abilità di usare e comunicare simboli, nelle nostre menti, crea un aspetto esterno della situazione. Questa "immagine" ci rende possibile percepire rilevanti elementi di una situazione e "comprenderla". Questo ci aiuta anche a sopprimere o bloccare la consapevolezza di elementi di una situazione che non possiamo vedere o sentire.

Noi impariamo qualcosa sulle nostre intenzioni, dall'esperienza. Il modo con cui concretamente agiamo e reagiamo costituisce un "sé interno" che siamo capaci di riconoscere come separato dal mondo esterno. L'esistenza di questa entità interna dà un aspetto interiore alla stessa

situazione che è differente, vista dall'esterno.

L'aspetto esteriore è allora creato attraverso il nostro pensiero simbolico "tempo-indipendente", mentre l'aspetto interiore è una parte delle strutture "tempo-dipendenti" che intuitivamente sappiamo governare le nostre vite. Ciò che chiamiamo "conoscenza pratica" e la nostra complessiva abilità a fronteggiare la vita è il risultato di una efficace integrazione fra aspetti interni ed esterni.

Un eccessivo uso del pensiero simbolico taglierà ovviamente fuori la percezione dello scorrere del tempo e sopprimerà il contatto fra il sé interno e il mondo.

Possiamo produrre stati mentali (come la trance) nei quali l'aspetto interno è totalmente bloccato. In questi stati riceviamo la comunicazione simbolica dall'esterno come guida per il pensiero, le emozioni e le azioni. Una simile concentrazione della nostra mente sul mondo esterno ci consente di essere sollevati da sofferenze mentali e fisiche. Il costo di simili procedure è, tuttavia, l'indebolimento della esperienza del sé. Nel sonno e nella meditazione l'aspetto esterno è bloccato, e noi siamo mossi solo dal nostro mondo interno. Un simile stato di consapevolezza può essere usato per osservare ed imparare circa il nostro "sé interno".

10. L'approccio comunicativo

Il problema principale nell'uso del concetto di comunicazione come approccio di base è che tutte le teorie della comunicazione si fondano su approcci intellettualistici. Le teorie della comunicazione assumono che lo scambio di informazione dipende dall'informazione già presente in natura e dalla direzione del tempo. La comunicazione è vista come flusso di informazioni e come se tale flusso fosse un raggio di luce.

Le teorie della comunicazione descrivono come l'informazione può essere interpretata, persa, distorta e disturbata. La questione di fondo di come l'informazione sia generata, cosa sia e come possa esistere in natura, non è trattata.

Noi sappiamo oggi che l'informazione in natura può essere descritta come tempo "congelato". La struttura fisica della molecola del DNA rappresenta una sequenza di eventi nel tempo. È come se il flusso del tempo leggesse l'informazione immagazzinata nel passato e la presentasse come una struttura operante nel presente.

Ilya Prigogine descrive la natura come un sistema lontano

dall'equilibrio¹¹⁰. Gli elementi della natura non sono in un equilibrio statico, ma dinamico, gli uni con gli altri. La stabilità dinamica è causata dall'auto-organizzazione che è governata dalla comunicazione. La stabilità sarà più debole o più forte in base all'efficacia, alla forza ed all'impatto ordinatore della comunicazione.

Prigogine ha mostrato che la direzione del tempo può essere spiegata come "nascosta" probabilità di organizzazione. Non è possibile misurare queste probabilità, né vederle, finché non si attualizzano. Tuttavia, producendo sistemi sperimentali di stati lontano dall'equilibrio, Prigogine è riuscito a studiare questi fenomeni.

Dal comportamento di questi modelli sperimentali, egli è riuscito a trovare equazioni matematiche che possono predire le probabilità di eventi in stati lontani dallo equilibrio. Egli le chiama "attrattori", perchè sembrano indurre certi specifici comportamenti fra elementi di un sistema, che in teoria sarebbero liberi di comportarsi a caso. L'afflusso dell'energia e il comportamento degli elementi in questi sistemi, sono controllati da una sorta di risonanza fra gli elementi e la struttura stessa. Esiste una comunicazione a un livello nascosto. Questo fenomeno della risonanza è, naturalmente, vicino alle teorie del "campo sociale" di Lewin.

Ho fatto questo riferimento a Prigogine per chiarire che la comunicazione non solo è un raggio istantaneo di informazioni fra un oggetto e un altro, ma anche uno scambio fra la struttura nascosta delle informazioni e gli elementi di essa.

Questa struttura nascosta è una conseguenza del passato. La comunicazione non si limita al "qui e ora"; essa trascende ogni confine di tempo e spazio.

Data l'affermazione che gli eventi hanno una direzione temporale che dipende dalla comunicazione nascosta, possiamo allora vedere un evento come qualcosa che comunica qualcosa circa una struttura.

Nessun fatto è un fatto in sé. Noi possiamo considerare contesti sempre più grandi, seguendo gli assi dello spazio e del tempo.

Poiché come esseri umani esistiamo in un piccolo segmento dello spazio e del tempo è ovvio che non potremo mai comprendere pienamente la complessità della comunicazione. Ci sono molte probabilità che restano nascoste, per noi. Ogni descrizione "tempo indipendente" del mondo è tanto falsa quanto sono i limiti che mettiamo al tempo e allo spazio. Una eccessiva fiducia nelle descrizioni della vita, indipendenti dal

¹¹⁰ Prigogine, 1984

tempo, produce sofferenza dal momento che ci fa smarrire la risonanza fra la nostra immagine della vita e la vita stessa.

L'unico modo che abbiamo per padroneggiare la conoscenza delle dinamiche della natura è l'adozione del punto di vista di Lewin: ogni essere umano deve essere un "ricercatore" della vita. E il solo modo di cercare e imparare circa la vita è farlo con altri esseri umani.

L'approccio comunicativo afferma che un comportamento auto-organizzato e coordinato si fonda sulla comunicazione. Questa si realizza in differenti archi di tempo e spazio, nei quali sono possibili una coordinazione del comportamento e uno scambio di informazioni. I principi che governano la comunicazione in un arco di tempo e spazio non sono necessariamente applicabili in altri momenti e luoghi.

La comunicazione fra esseri umani è uno stato di conoscenza nel quale è possibile per ciascuno influenzare, comprendere e coordinare i comportamenti di e con gli altri. La comunicazione può essere vista come la creazione di una "chiarezza collettiva" nella quale gli aspetti interni degli individui sono in armonia col loro mondo esterno collettivo.

11. Azioni comunicative

L'approccio intellettualista ci ha spinto a percepire gli eventi del mondo in un modo specificatamente "razionale". Questo ci consente di considerare solo la prospettiva "strumentale" delle azioni umane; la quale afferma che le azioni hanno obiettivi precisi verso il mondo esterno. Allora possiamo usare questa prospettiva comprendendo la comunicazione. Usualmente noi comprendiamo gli obiettivi della comunicazione, nei modi seguenti:

- per acquisire e gestire informazioni e simboli;
- per far fare qualcosa a qualcuno o per impedirgli di farla;
- per fare o non fare pensare qualcosa a qualcuno;
- per far capire qualcosa a qualcuno o per far che noi capiamo qualcosa da qualcuno;
- per interpretare e comprendere segnali dagli altri o per far comprendere ad essi i nostri segnali.

Mi sembra ovvio che questo modo di vedere la comunicazione sia troppo limitato. J. Habermas ha introdotto un altro modo di intendere le azioni comunicative¹¹¹.

Si tratta di una rottura nel pensiero filosofico che punta all'uscita dal dominio dell'approccio intellettualistico. Habermas suggerisce che le nostre azioni dovrebbero essere

¹¹¹ Habermas, 1984

interpretate come azioni che hanno lo specifico obiettivo di creare comunicazioni e non solo di gestire informazioni.

Questa prospettiva della comunicazione è supportata da una gran quantità di ricerche. Sembra, per esempio, molto probabile che la capacità del nostro cervello di gestire situazioni complesse, e non la capacità di agire azioni strumentali, sia stato il fattore decisivo per la sopravvivenza dell'homo sapiens¹¹².

12 Differenti livelli di comunicazione

Il mondo interno degli individui è connesso con lo scorrere della vita e l'immagine dell'esterno è connessa col sistema simbolico "tempo indipendente". La comunicazione è il legame fra interno ed esterno. Un'azione comunicativa può essere definita come un'azione finalizzata a creare o preservare questo legame.

Ci sono almeno quattro aspetti comunicativi nelle azioni:

- un'azione può essere vista come puramente individuale: un tentativo di stabilire un legame fra il mondo interno del soggetto ed il mondo esterno;
- un'azione può essere vista come finalizzata a influenzare le azioni degli altri o a confermare l'influenza degli altri;
- un'azione può essere vista come finalizzata a stabilire un'immagine del sé nel mondo o a confermare (o disconfermare) le immagini degli altri;
- un'azione può essere vista come finalizzata ad allargare, cambiare o preservare il mondo simbolico che è condiviso con altri o a confermare (o disconfermare) le rappresentazioni simboliche offerte dagli altri.

Ho volutamente scelto questi quattro livelli, perchè corrispondono ai mondi descritti da Popper e Eccles¹¹³. Questi livelli non sono gerarchici; sono esempi di differenti prospettive del mondo. L'abilità di usare queste prospettive simultaneamente deve essere formata nella interazione con altri esseri umani.

Una persona che ha delle carenze in questa capacità in certe situazioni, sperimenta uno stato di assenza comunicativa. L'esperienza di non-comunicazione produce sentimenti di impotenza, ansietà e paura. Usualmente noi evitiamo di cadere in questi tipi di emozioni, controllando la comunicazione. Chris Argyris descrive nel comportamento comunicativo del Modello 1, questi atteggiamenti di controllo, come segue:

¹¹² Gazzaniga, 1986

¹¹³ Popper, 1977

- “gli attori tentano di progettare e gestire il contesto in modo che essi possono avere il controllo dei fattori per loro rilevanti;
- gli attori cercano di massimizzare le vittorie e minimizzare le sconfitte;
- gli attori evitano di suscitare negli altri sentimenti negativi e si proteggono da situazioni dove possono emergere sentimenti negativi;
- gli attori si sforzano di essere razionali e di soffocare l'emotività: essi si proteggono gli uni con gli altri da possibili ferite.”¹¹⁴.

Il mezzo di controllo della comunicazione del Modello 1 è un comportamento molto funzionale se gli attori mancano della capacità di usare modalità comunicative più sofisticate.

In questo caso non c'è altro modo di comportarsi per evitare conflitti: senza capacità comunicative, la comunicazione è impossibile e i conflitti sotterranei restano irrisolti.

Il modello di comunicazione tradizionale funziona in quanto le interazioni fra le persone si stabiliscono nell'area di positive auto-immagini e di una condivisa rappresentazione del mondo. Ma quando le persone si trovano a cambiare i loro comuni modi di vedere o a gestire conflitti, il Modello 1 è usato solo per negare le differenze e compensare la mancanza di capacità comunicative.

13. Come imparare nuovi modelli comunicativi?

Argyris ha suggerito un approccio che chiama Modello 2. La sua bellezza sta nel proporre una semplice procedura che può essere attuata in ogni situazione comunicativa. Nell'usare il Modello 2 gli attori imparano a osservare il loro mondo interno e a esplorare il mondo interno degli altri. La procedura è facile da capire, ma difficile da praticare. Le difficoltà pratiche spingono gli attori ad acquisire capacità comunicative attraverso sforzi collaborativi. Questa è la struttura proposta da Argyris:

1. cercare il consenso su fatti, azioni e reazioni che sono chiari ed osservabili;
2. stabilire la massima partecipazione nel processo comunicativo; questo serve a creare fiducia, la quale è favorita quando i segnali riguardanti il modo con cui il processo si sta sviluppando, sono resi visibili e possono influenzare l'interazione;
3. agire in modo da confermare le positive immagini di sé e

¹¹⁴ Argyris, 1982, p.102

- degli altri; ed esprimere posizioni che siano coerenti col proprio mondo interno;
4. allargare l'interpretazione simbolica degli eventi in modi nuovi e creativi, al fine di consentire nuovi modi di vedere sé stessi e la situazione;
 5. creare una visione comune dei nuovi comportamenti che potrebbero essere assunti in alternativa ai precedenti;
 6. sperimentare nuovi comportamenti e poi ricominciare dal punto 1.

Questa è nient'altro che la tradizionale sequenza dell'apprendimento in un T-Group per cui possiamo tornare al punto di partenza del nostro discorso.

14. L'apprendimento nel T-Group

Cosa può essere imparato in un T-Group e cosa era il "segreto" che creò il momento "elettrico" della sua nascita? Spesso l'attività del T-Group viene indicata col termine di Laboratorio e ciò indica la sua vicinanza con gli esperimenti nelle scienze fisiche.

Tuttavia non dobbiamo dimenticare che la comunicazione in un laboratorio avviene in un sistema chiuso, che, per questo, può rendere l'apprendimento strumentale poco rilevante per il mondo esterno. Ogni ricerca su "cosa è stato imparato", lungo la linea dell'approccio intellettualistico, darà risultati privi di senso.

Quello che realmente è stato appreso è la capacità di comunicare.

I partecipanti non imparano abilità operative ma la vera natura della comunicazione. La mia ipotesi è che i partecipanti di un laboratorio, apprendono a uscire dall'approccio intellettualistico e sono spinti ad adottare una disponibilità comunicativa. Dubito che questo genere di apprendimento potrebbe avere luogo in alcun altro tipo di situazione formativa.

15. Il bisogno di rinascita del T-Group

L'approccio intellettualistico sta tenendo in una morsa stretta la nostra cultura e sta strenuamente difendendo le sue posizioni.

Penso che ci sarà impossibile trasmettere la conoscenza dell'approccio comunicativo in altro modo se non creando situazioni nelle quali tale approccio sia dimostrato; imparato ed insegnato. Per quanto ne so non esiste una situazione migliore, per questo obiettivo, del T-Group.

È però importante notare che il T-Group deve focalizzarsi su capacità che possono essere usate nel mondo professionale esterno al laboratorio. Questa tecnica ha infatti poco a che fare con il disagio e i problemi individuali. Il cambiamento può realizzarsi solo nel mondo reale; il T-Group non può fare altro che preparare e supportare quel cambiamento.

Bibliografia

- Argyris Chris Reasoning, *Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey Bass, 1982.
- Benne Kenneth. *The Process of re-education: An assesment of Kurt Lewin's views, group and organizational studies*, Vol.1, No 1, p.26
- Bohm David, *Wholness and the implicate order*, London, Arc Paperbacks, 1983.
- Bradford L.P., *National training laboratories, Its history 1947-1970*, 1974.
- Deikman Arthur J., *The observing self. Mysticism and psychotherapy*, 1982.
- Entwistle H., *Practical and theoretical iearning*, 1976.
- Gazzaniga Michael, *The social brain*, Basic Books, 1986.
- Habermas Jurgen, *The theory of communicative action*, Reason and rationalization of society, London, Hinemann, 1984.
- Hartnett A., Naish M., *Knowing in theory and knowing in practice, Theo~y and the practice of education*. London, Educational Books, 1976.
- Ingvar D.H., *Human neurology*, No 4, 1985.
- Lundh G., *Time, mind and behaviour*, Springer, 1986.
- Melges P.T., *Time and the inner future*. Wiley & Sons, 1982.
- Popper K., Eccles J., *The seif and its brain*, Berlin, Springer International, 1977.
- Prigogine Ilja, *From being to becoming; Time and complexity in phisical sciences*. San Francisco, W.H. Freeman & Co, 1980.
- Russel Peter, *The awakening earth*, 1982.
- Ryle O., *The concept of mind*, Middlesex, Hammondsworth, 1976.

Capitolo 8 **Il futuro della pluralità**

Enzo Spaltro

Vi parlerò di un tema un po' difficile che è quello del futuro della pluralità che io sottotitolerei in due modi: "Centro e periferia come contenitori logici e ideologici dello sviluppo del T-Group. Ovvero: Un mese di pensieri disordinati sul T-Group". Un mese perchè sono 31 concetti che vorrei esporvi, uno dopo l'altro, con calma.

Ci siamo molte volte detti che negli ultimi tempi, nonostante le apparenze sfavorevoli e il passato deludente, il T-Group è stato una tecnica molto innovativa nel campo della formazione e dell'azione sociale. Ci siamo detti anche molte volte che in conseguenza di questa sua innovatività nello scacchiere sociale il T-Group forse riprenderà a svilupparsi. Io sono ottimista per natura e penso che questo sia vero ma non ho nessun dato scientifico per poterlo affermare: lo penso così, di "pancia". Però ho pensato, proprio seguendo questa ottimistica previsione, a quello che potrebbe succedere in futuro di questa tecnica e un po' da cose già scritte e un po' da cose già lette ho messo giù queste osservazioni che vi presento. Aggiungerò che in Italia questa situazione del T-Group è particolarmente delicata se si pensa che questo è un Paese di grandi entusiasmi e veloci dimenticanze, un Paese che digerisce tutto senza lasciare traccia, come ha fatto delle relazioni umane, della ergonomia, della psicometria, e potrei fare un elenco di attività che durano una stagione e poi scompaiono. Anche il T-Group è stato metabolizzato, digerito, ma forse ha lasciato qualche traccia: anche se "tra di noi" è forse motivo di facile entusiasmo. Io vorrei darvi qui alcuni pensieri in modo disarticolato, che permettano un discorso futuro, senza fare delle magie da sfera di cristallo e soprattutto senza fare della precettistica. Mi limiterò ad esporre delle idee che a me hanno dato speranza sul futuro del T-Group e spero possano darla anche a chi vuole dedicarsi a questo tipo di tecnica detta T-Group.

1. Centro e periferia

Non credo in quello che dice Lapassade, che il T-Group sia una fatto di "marca" ebraica perchè i grandi T-Gruppisti non sono ebrei.

O non lo sono tutti, almeno. Tra l'altro, Kurt Lewin non sapeva neanche cosa era il T-Group: è morto – poveretto – prima che

se ne parlasse. Secondo me il T-Group nasce come periferia della cultura ufficiale. Il T-Group nasce come una esigenza periferica provinciale, come rivolta della provincia contro la capitale, ed anche oggi è qui la sua forza; la sua ideologia ed i successi ottenuti sono successi di provincia, speranza di sviluppi futuri.

Il T-Group è una rivolta periferica e come tale è destinata a restare in provincia. Non può entrare a far parte della cultura della capitale perchè al centro o distrugge ciò che esiste o scompare perchè non può andare al potere, non sa gestirlo. Essendo periferica, viene immediatamente perseguitata e riportata in provincia. Non è uno strumento dei potenti, cioè non è usabile dai potenti per addomesticare i più deboli o i più utili. Nonostante tutte le fantasie di manipolazione e di persecuzione, il T-Group resta uno strumento di periferia, di provincia che i potenti della capitale, della grande città tollerano come un gioco, considerandolo un gioco, e a un certo punto, se dà fastidio, lo eliminano.

2. Il linguaggio provinciale: il dialetto del T-Group

Abbiamo a che fare con un linguaggio del T-Group che deve essere fatto con un linguaggio non di cultura di coppia, che è la lingua ufficiale, ma con un linguaggio di cultura di gruppo, cioè plurale, simbolicamente coerente con quanto si afferma. Cos'è il parlare plurale? È un dialetto e tanto per dare un esempio, il parlare plurale non usa molte citazioni, riferimenti e autori precisi, perchè il riferimento all'autore è un parlare di coppia, è un richiamo all'autorità, un difendersi mettendosi in coppia con l'autorità. Il parlare plurale non usa il "sempre" e il "mai" perchè ha sempre o mai un'alternativa. Il parlare plurale parte dal principio della doppia verità, quello che io ho chiamato anni fa il pensiero duale e che possiamo chiamare oggi pluralismo culturale. Il concetto opposto, e cioè la sua contraddizione, è la regola del parlare plurale da cui deriva. In esso è molto usato il sistema dei chiasmi cioè dell'incrocio dei significati, a me particolarmente caro tra l'altro, proprio perchè è un parlare plurale che rovescia logicamente l'affermazione. Il pensiero negativo come inizio è quindi l'affermazione dell'opacità in termini di richiesta di trasparenza; l'uscita dalla logica ortodossia-eresia in termini di rifiuto dell'ideologia, anche se l'agguato dell'ideologia del T-Group è sempre presente. Il cambiamento e l'incoerenza sono assunti come valori di base, contrapposti all'ideologia della costanza, della fedeltà e della coerenza.

3. L'andare per gruppi

L'andare per gruppi è praticamente il modo con cui il discorso plurale si concreta, cioè la chiarificazione del linguaggio plurale come metodologia di andare per gruppi. Qui abbiamo a che fare con il cosiddetto paradosso della socializzazione, un concetto estremamente interessante e che ci servirà molto in futuro: Tra l'altro abbiamo anche sentito da Eric J. Miller il discorso del paradosso della socializzazione (che lui chiama in un altro modo): quando si tratta di affrontare gruppi di mille persone si rende necessario il trasferimento della sensazione di appartenenza. Noi siamo abituati a pensare che apparteniamo a un gruppo, secondo il principio della lingua ufficiale e quindi della cultura di coppia. Ciò significa restare in quel gruppo, e quindi avere difficoltà ad appartenere ad un altro gruppo. Secondo il dialetto del T-Group l'appartenere a un gruppo sensibilizza per un secondo gruppo e quindi è un discorso che ci consente, col parlare plurale, la speranza di poter utilizzare questa sensibilità per ulteriori affermazioni. A livello collettivo, oggi, il concetto di paradosso della socializzazione deve ancora essere sviluppato.

4. Lo spazio inter-umano

Parte dal principio dell'indeterminazione psicologica, molto discusso. Noi non conosciamo mai gli altri ma il nostro rapporto con loro, il che significa che noi non investiamo mai la nostra energia sugli altri ma sul nostro rapporto con loro. Significa in definitiva che noi cambiamo sempre il nostro oggetto d'amore. Per necessità lo cambiamo perchè tutta la psicologia ci ha insegnato che noi non percepiamo gli stimoli ma le variazioni degli stimoli, e "avere" un oggetto d'amore fisso significa non percepirlo più. Così siamo costretti a cambiare e quindi si parte dal concetto che amore vuol dire cambiare, tutti gli innamorati tendono a mutare l'oggetto del proprio amore e da qui deriva spesso la paura di essere amati, che è la paura di essere cambiati.

5. Avere o essere un gruppo

Avere un gruppo o essere un gruppo. Noi abbiamo questa doppia distinzione, non cito, anche se la citazione è evidente: avere significa entrare nella logica della norma del passato; del dentro-fuori, del tempo altrui, dell'obiettività; entrare nella logica di cose difficili da raggiungere da fuori. "Lì e allora" è

un senso di impotenza e di continua ricerca di controllo. La sua accentuazione porta alla gelosia. Avere la conoscenza o conoscere, essere quello che si ha. Essere significa invece il “qui e ora” e qui compare un discorso importante, cioè compare una riduzione del campo pur di poterlo controllare. In pratica il “qui ed ora” del T-Group dà l'immediata possibilità di verificare le nostre decisioni, ci restringe il campo al gruppo e sul gruppo noi possiamo esercitare un potere, fuori dal gruppo non è così certo.

La restrizione del campo, è praticamente alla base dell'essere un gruppo, del conoscere e dell'agire su cose a portata di mano, con un tempo nostro, con una dimensione prevalentemente soggettiva, con una legittimazione dell'utopia che è poi il trasferimento dell'essere verso l'esterno, in un secondo tempo (la accentuazione di questo, porta all'invidia). La “back home application” dei gruppi è tipica da questo punto di vista: si tratta di ritardare al massimo il momento del “ritorno a casa” perchè è sul presente che si ha la sensazione del successo, dell'achievement, perchè è sul presente che si ha la sensazione di contare. Sarà allucinata, sarà fantastica però c'è, e noi impariamo a contare nella misura in cui riusciamo a fare un restringimento del campo, ad abituarci al successo di sopportare gradevolmente la realizzazione dei desideri.

6. Egoismo e altruismo

Dalla visione dell'inter-umano, al bivio tra avere ed essere, si arriva all'altro bivio tra egoismo e altruismo. Bisogna stare molto attenti perchè l'altruista non è quello che investe all'esterno mentre l'egoista investe all'interno. Questa è una facile confusione. Tra l'altro si dice “ama il prossimo tuo come te stesso”, il che significa ama te stesso come il prossimo tuo, cioè l'altruista è colui che ripartisce il dentro-fuori in termini di essere e avere. Bisogna stare attenti a non creare anche qui l'ideologia dell'essere tutto ciò che è essere è buono: tutto ciò che è avere è cattivo, perchè si casca facilmente nella ricostruzione dell'ideologia. Questa ricostruzione mi permetterà di definirla con un chiasma, cioè come l'incrocio tra la “tristezza dell'ideologia e l'ideologia della tristezza”. Quindi l'altruista è colui che tiene l'equilibrio tra se stesso e gli altri, l'egoista è colui che non tiene questo equilibrio e squilibra a livello di se stesso. L'altruista è un ingordo sociale in tutti i sensi perchè si ama. L'egoista ha pochi oggetti d'amore perchè è costretto ad amare se stesso ed è disamorato perchè non si ama mai abbastanza, e deve continuamente rinforzare questa sua mancanza di amore con un disequilibrio verso se

stesso.

Per usare la similitudine del giorno e della notte dobbiamo considerare che il massimo di investimento significa il massimo di luce, il massimo di solarità: la luce è investimento. Il T-Group si situa in mezzo a questa dinamica luce-buio, giorno e notte, è un aumento di investimento di luce rispetto al buio, del giorno rispetto alla notte, e di altruismo rispetto all'egoismo.

7. Le stagioni del plurale

Gli uomini sono stati sempre giorno-dipendenti: pensiamo al solstizio d'inverno e alla festa del Natale tipica dell'emisfero boreale, in cui si è vissuta per millenni la paura della grande notte quando in autunno i giorni diminuiscono di lunghezza e la notte aumenta e il freddo aumenta. La lunghezza della notte aumenta fino al 21 dicembre, giorno più corto dell'anno, solstizio d'inverno; che è il giorno in cui l'uomo si investe al massimo, definitivamente e totalmente, della paura della notte. Poi il freddo continua a crescere ma i giorni cominciano ad allungarsi ed è la festa della vittoria del giorno sulla notte. Ed è più facile sopportare il freddo che aumenta durante l'inverno, se si considera che i giorni si allungano e prima o poi il freddo diminuirà. Le quattro stagioni hanno delle caratteristiche particolari, connesse al pensiero duale. L'autunno ha una diminuzione della lunghezza dei giorni ed un aumento del freddo.

L'inverno ha un aumento del freddo ma i giorni si allungano. In primavera si allungano i giorni e fa più caldo. D'estate fa più caldo ma si accorciano i giorni. L'ipotesi delle stagioni del plurale (un'ipotesi tutta da verificare) situa tra il solstizio d'estate e il solstizio d'inverno la cultura di coppia che è l'autunno. La cultura di gruppo è l'inverno; la primavera è la cultura collettiva. L'autunno è la coppia, l'inverno è il piccolo gruppo, la primavera è il collettivo, l'estate è caratterizzata dal solstizio d'estate che apre la circolarità. Le stagioni del plurale. Torneremo dopo su questo discorso del cosa significa "estate" perchè abbiamo già vissuto il discorso dell'estate, cioè il crollo della speranza nel collettivo, l'aumento dello spazio di investimento e quella che possiamo chiamare la "delimitazione dell'amabile". L'estate ci obbliga a restringere il restringibile.

8. La cinghia di trasmissione: come proiettarsi dal micro al macro

Questa è una speranza molto forte. Noi crediamo che il T-Group possa essere una cinghia di trasmissione invertita. Tradizionalmente i gruppi hanno costituito la cinghia di trasmissione per il passaggio dal macro all'individuo (gruppi familiari, scolastici, lavorativi e via dicendo). Il T-Group propone un'inversione della cinghia di trasmissione: l'individuo può utilizzare questo tipo di gruppo, per influenzare il macro, e lo propone dalla sua natura di "qui ed ora" e "di essere", e quindi di apprendimento, di limitazione di campo, per poter imparare a rovesciare il verso della cinghia di trasmissione. Per fare questo il modello deve passare da quello a due, tradizionale, a un modello a tre. Il modello a due (individuo-società) deve essere trasformato in un modello a tre (individuo-gruppo-società) che è una distinzione abbastanza importante perchè, se non distinguiamo un livello micro da un livello macro, il modello non passa da due a tre. È difficile utilizzare il piccolo gruppo come strumento autonomo di inversione della cinghia di trasmissione. Però non c'è scelta: se questa inversione non avviene, il piccolo gruppo resta adattatore, cioè meccanismo implicito e non esplicito.

9. Il restringimento progressivo del giorno

Il piccolo gruppo è l'inverno, cioè il freddo che aumenta mentre i giorni riprendono ad allungarsi. Il piccolo gruppo inizia con l'euforia, come nel solstizio d'inverno, ma procede con un maggior freddo obiettivo, e solo con la speranza che i giorni allungandosi porteranno alla primavera, cioè al collettivo indefinito. Si sostiene l'utopia sperando che si possa trasformare in realtà. È la stagione più incoerente, quella dell'utopia che si trasforma in realtà. L'inverno è una stagione incoerente, perchè fa freddo però i giorni si allungano (e per secoli gli uomini, chiusi in casa, hanno coltivato utopie invernali). Nel T-Group abbiamo questa stagionalità, perchè il T-Group non è l'orgia del piacere o della soddisfazione; ma è un'esperienza difficile; è un'esperienza invernale in cui si tratta di aspettare quello che si è seminato e potrà crescere dopo. Ed è l'aumento della solarità (io definirei così l'allungamento del giorno) che in termini cognitivi possiamo definire come l'aumento della presa di coscienza e quindi della luminosità e della trasparenza dell'esperienza, che facciamo. Teniamo presente che noi siamo culturalmente viziati dal

discorso delle stagioni, perchè adesso per noi la stagione migliore è l'estate e l'inverno è la stagione peggiore, mentre tutta l'antichità aveva una concezione diversa.

10. La circolarità del fenomeno stagionale e la limitazione dell'amabile

Noi abbiamo vissuto l'indigestione del plurale e l'indigestione del collettivo; vi sono stati momenti in cui l'estate, arrivati al collettivo, ci ha portato a pensare che tutte le cose fossero risolvibili a questo livello basta pensare alle assemblee e ai climi assembleari. Possiamo dire che in quel momento, col permanere a lungo nel plurale, nel collettivo, nel solare, con i giorni che si accorciavano e quindi con le prese di coscienza che si riducevano di fronte alla quantità di oggetti d'amore presenti, si arrivò ad un momento di reazione e di voglia di limitare l'investimento psicologico. Vorrei fare qui un osservazione: si è parlato molto di "deregulation" e di crollo della galassia collettiva; noi che crediamo un po', ciò nonostante, a questo discorso dei gruppi abbiamo spesso preso con favore queste cose, come se fossero la vittoria dell'informale sul formale.

Io penso che il rifiuto del pubblico, il ritiro sul privato, la delimitazione del campo, siano un segno del ritorno dell'autunno cioè del ritorno della cultura di coppia, e quindi, in un certo senso, forse un momento necessario, quasi indispensabile. Tuttavia non possiamo gloriarcene molto, perchè si tratta di una rincorsa; non è un fatto che per noi rappresenta un passo avanti. Se crediamo un po' nell'utilizzazione del livello intermedio-gruppo, il privato significa riprendere fiato, momento di debolezza, legittima difesa.

Ritorna la lingua ufficiale, i dialetti scompaiono, ed è la lingua dei "bocconiani" con giacca e cravatta, quella che impera: lingua difensiva, però. Quanto durerà?

11. Il recupero o la difesa del mondo diurno solare

Il mondo diurno solare può essere recuperato, difeso, tramite un discorso molto raffinato sull'investimento psichico, su che cosa si intenda per investimento, su che cosa si intenda per diurno-solare, su quale differenza esista, fra desiderio ed opzione. La difesa dell'opzione come fatto ottico, cioè diurno-solare, è quindi un problema al limite fra due grossi concetti. Uno è quello dell'allegria, se concepiamo l'investimento come

euforia ; l'altro è quello del cambiamento. Noi non possiamo assolutamente pensare che ci possa essere una modifica, un cambiamento triste, perchè un cambiamento se è tale, è allegro, euforico; e se non è allegro-euforico non è un cambiamento. Il senso di cambiamento è la seconda ipotesi qui esaminata.

Se qualcuno vuole cambiare una situazione, quando questo mutamento si realizza non può essere un momento truce, crudele, almeno nel progetto soggettivo.

Occorre quindi che questo problema dell'investimento e dell'euforia, dell'allegria che l'investimento provoca, sia studiato molto attentamente e nei dettagli.

C'è poi il problema della trasparenza. Anche questo importante agli effetti dell'investimento, perchè la trasparenza è un concetto strettamente connesso con la visione ottica, solare, dell'investimento. C'è un discorso di euforia come investimento, quali sono i massimi investibili, che energia abbiamo per investire, cosa è questa energia. Ci sono molte ricerche da fare.

12. L'ingordigia sociale come politica

Noi possiamo immaginare un atteggiamento ingordo come il voler investire sempre di più, aumentando il numero degli oggetti d'amore. L'atteggiamento politico è un investimento ingordo. È politico l'atteggiamento di chi vuol passare da un rapporto di coppia ad un rapporto di piccolo gruppo; è politico il piccolo gruppo che alla fine della propria esperienza vuole esportare altrove; è politico tutto ciò che rappresenta una fame in più, un investimento in più. Volere di più: questa è una caratteristica dell'uomo. Chi non vuole di più non è un uomo. Ingordigia è un termine troppo negativo per questo stato d'animo. Successo è meglio: achievement meglio ancora, ma è inglese.

13. Il passaggio dalla fatalità-casualità alla progettabilità dei rapporti inter-umani: il concetto di limite.

Entro i due poli dello spazio logico-ideologico in cui un T-Group si muove, vi può passare la polarità casuale. Per esempio, una seduta è in silenzio, non interviene nessuno, siamo nella "casualità". Dall'altra parte abbiamo invece la fatalità cioè un programma progettato e realizzato al massimo: diciamo, in termini più colorati, il destino previsto, il destino cromosomico, il destino progettuale, sociale. Tra le due

polarità del destino e della casualità si interseca uno spazio che possiamo chiamare quello della progettabilità limitata: è questo limite che è importante.

Tutto il discorso della partecipazione si apre con questo limite, perchè la progettabilità, e quindi lo spazio di sovranità, è fondamentale per il successo del gruppo. Perché se lo spazio è incongruente rispetto alle risorse, il gruppo fallisce e quindi il progetto, che sta al limite fra la casualità e la fatalità, scompare ridando spazio al caso e al destino. E l'ingordigia porta spesso a questo stato! L'investimento può essere un'allegria sociale, un'uscita dalla casualità oscura e notturna, dal trend del ritiro libidico, dall'autunno della coppia attraverso il solstizio d'inverno. Questa entrata nell'intenzionalità chiara dell'interumano è indispensabile perchè quando aumentano l'inverno e il freddo, solo l'intenzione e il progetto ci fanno costruire la stagione del nostro passaggio verso la primavera. Facendoci sopportare la "dura realtà" e produrre utopie invernali di gruppo. Ma occorre controllare l'ingordigia, avere un limite, per poter partecipare.

14. Il concetto di interfaccia

È un concetto fondamentale nel futuro di gruppi. È vecchio, però è fondamentale perchè determina l'idea di salto culturale. È quello che gli altri hanno chiamato il taglio, la coupure, proprio in termini di gruppo. Il gruppo rappresenta un salto di qualità, da una cultura singolare a una cultura plurale.

Poi dal momento in cui noi impariamo a fare un salto, un taglio, possiamo imparare a fare altri salti, altri tagli. Il salto classico, quello che io ho chiamato "l'interfaccia A" è il salto tra la coppia e il gruppo, quando cambiano di colpo i valori tra quelli di coppia e quelli di gruppo, quando si impara un'altra lingua. L'interfaccia "B", dal piccolo gruppo al grande gruppo, ci ha sconfitto perchè lì noi ci siamo trovati di fronte alla quasi assoluta impossibilità pratica di affrontare e risolvere il problema.

Non abbiamo ancora trovato il sistema per far filtrare praticamente sul macro, cioè sull'organizzazione e sull'istituzione, il discorso pratico del cambiamento di cultura. Concettualmente è possibile, ma praticamente il micro non filtra. Ciò ha influenzato negativamente l'uso del T-Group, come cinghia verso il macro.

Ritengo che quello che salverà il T-Group e le sue derivazioni è la scoperta dell'interfaccia C, che è il passaggio dal sistema chiuso al sistema aperto. In pratica, quello che ha limitato il discorso del micro è l'esserci trovati di fronte a un sistema

chiuso. Cioè si è passati operativamente dal piccolo gruppo all'organizzazione (l'azienda) che è un sistema chiuso, e quindi ha minori possibilità di flessibilità, pensando che da là poi si sarebbe entrati nel sistema aperto, cioè nella città e nella comunità.

Probabilmente la trasformazione del mercato in comunità e quindi il passaggio da un sistema chiuso, rigido, delimitato, in cui si sa chi c'è dentro e chi c'è fuori, a un sistema aperto e flessibile, potrà far ritrovare al T-Group un ruolo cruciale. In definitiva, penso che il T-Group abbia bisogno di un'apertura del sistema e quindi del passaggio dal dilemma efficienza-sicurezza al dilemma efficacia-progettazione.

In sostanza, tutti i modelli di organizzazioni flessibili o a matrice, altro non sono che tipi di apertura, fatti in sistemi chiusi e rigidi. Il T-Group può servire come tecnica di life-planning, cioè come pianificazione delle risorse relazionali e sociali.

15. La rivoluzione amica

Un discorso strettamente connesso a quello dei piccoli gruppi è quello del cambiamento o, per usare un termine non più di moda, della rivoluzione. Il concetto di rivoluzione è sempre connesso con quello di euforia-allegria. Si può dire che una rivoluzione è tale solo se è allegra ed euforica, se cioè provoca grandi investimenti psicologici in chi la genera o la vive. Una rivoluzione triste non è una rivoluzione. La rivoluzione è amore nuovo, altruismo, solarità, diversamente è solo aggressività razionalizzata. Questo però non è quello che correntemente si pensa. Di solito, rivoluzione e cambiamento sono concetti feroci, truci, con un costo ed un sacrificio. Trasformare il costo del cambiamento da uno spreco in un investimento in cui non vi sia distruzione, ma impiego di risorse, è uno degli scopi della mentalità di gruppo.

16. L'amicizia come rivoluzione

In questo senso l'amicizia è rivoluzione. Essa non è limitata ad un singolo individuo perchè l'individuo è solo un mezzo per investire e cambiare, un mezzo per incominciare a realizzare (con un singolo) una coppia che si espanderà, se il modello funziona, a poco a poco, nel piccolo gruppo, nel grande gruppo e nel collettivo politico. Ogni amicizia è sempre un primo modo per realizzare un'utopia, o almeno per sperimentarla prima di espanderla a livelli successivi del rapporto interumano. Esiste, è vero, nella nostra cultura di

coppia una prevalente amicizia verso singoli individui, ma esiste anche l'amicizia verso piccoli gruppi, verso collettivi e verso "poli" o sistemi sociali indefiniti.

Se l'amicizia è investimento, quindi allegria, occorre tener presente la dimensione base di ogni amicizia, almeno secondo la presente concezione. Ogni amicizia è interventista, conflittuale, dualista, contestativa, altruista ed innamorata, cioè rivoluzionaria. Il che significa che ogni amico propone sempre un cambiamento al proprio amico. Chi ama vuole cambiare il proprio oggetto d'amore. D'altronde, come potrebbe essere diversamente se, essendo un investimento libidico su un oggetto d'amore, l'amicizia non provocasse un cambiamento di tale oggetto? Ogni amicizia è interventista perchè tenta di cambiare il proprio oggetto di investimento. Anche non volendolo, noi cambiamo e siamo cambiati dal rapporto. Ogni amicizia è dualista e conflittuale, perchè gestisce la contraddizione tra il soggetto e l'oggetto dell'investimento psicologico. Se un amico tende ad assorbire un amico, non è più tale. Però, sino a che il soggetto mantiene la propria distinzione rispetto al proprio oggetto d'amore, tra i "due" esiste conflitto e tale conflitto non è sanabile.

Occorre gestirlo ed ogni gestione di tale conflitto è un atto di amicizia: essa sta proprio nella diversità.

Anche verso il piccolo e grande gruppo vi è una relazione del tipo amico-nemico (investimento con tendenza al cambiamento) e con questa naturale disposizione dualistica e conflittuale: essere amici-nemici significa restare distinti. Appartenere significa essere parte, cioè rinunciare a essere tutto, per essere comunque una parte. L'amicizia è contestazione, cioè rifiuto dello stato di fatto; continua proposta di cambiamento. Appartenere significa essere parte, cioè rinunciare a essere tutto, per essere comunque una parte. L'amicizia è contestazione, cioè rifiuto dello stato di fatto; continua proposta di cambiamento di rapporto, continuo rischio di interruzione dell'amicizia stessa, ma anche continuo test di un legame, capace di permanere nel tempo, di incanalare energia verso livelli ed oggetti sempre più numerosi e complessi. Solo chi è amico può cambiare: un nemico ha minori probabilità di cambiare un altro individuo di quante ne abbia un amico.

17. Anche l'inimicizia è rivoluzione

L'inimicizia pure è rivoluzione, perchè è investimento, è distinzione, è rapporto. Il nemico conta molto per gli uomini e la sua importanza la si vede bene nell'energia che riesce a

mobilitare. È un oggetto d'amore non indifferente, una sorgente di cambiamento per sé e per gli altri. Come coltivarsi un nemico, come sceglierselo ed usarselo sarà uno dei compiti futuri dei gruppi e delle tecniche di gruppo. Anche il T-Group può addestrare all'arte di farsi e gestirsi i nemici.

18. Il gruppo come appartenenza

Rinunciare ad essere tutto per essere garantiti di essere sempre una parte è il concetto base dell'appartenenza. Sembra una cosa ovvia, ma non lo è. Appartenere è una scelta difficile perchè è auto-limitazione, rinuncia alla propria ingordigia sociale e lotta per la limitazione dell'ingordigia altrui.

19. Partecipazione come lotta per l'appartenenza per essere sempre una parte

Fiumi di parole sono state dette e scritte sulla partecipazione. Ma poco è stato detto sulla doppia natura dell'azione per essere parte, per "prendere parte". La lotta per l'appartenenza è una lotta dentro e fuori di noi, di auto-limitazione interna che ci legittima nella nostra lotta per l'etero-limitazione esterna.

20. Tristezza dell'ideologia ed ideologia della tristezza

È già stato riferito il profondo legame tra il T-Group e movimento anarchico. Sarà casuale però, quando parlo del T-Group, mi viene in mente la frase di Cafiero, quando nel 1889 andarono a trovarlo, malato e matto, a Imola. Carlo Cafiero è noto per essere stato tra i fondatori del movimento anarchico e, indirettamente, del socialismo italiano. Quando andarono a parlargli, in tanti amici, lui uscì dalla pazzia e disse: "Allora il principio è affermato".

Il discorso è interessante perchè Cafiero è stato forse il leader più appariscente di un movimento che maggiormente ha sofferto lo scontro fra soggettività ed oggettività, fra micro e macro. Infatti, dalla partecipazione grupale alla partecipazione macro-sociale, la dimensione soggettiva sfuma, si altera. L'ideologia, qualsiasi ideologia tende a deprivere gli oggetti di amore del loro significato "mondano" ed a svuotarli di interesse. Il pericolo dell'ideologia che svuota gli oggetti d'amore, c'è anche nel T-Group.

Ci sono stati gli ideologi e gli ortodossi del T-Group, che

hanno prodotto uno svuotamento critico. Così facendo hanno diffuso tristezza, innescando il circolo vizioso della tristezza dell'ideologia, che distrugge gli oggetti d'amore mondani.

21. Il sentimento di successo, di potere e di achievement

Quando si vivono situazioni di gruppo, basate su eventi limitati, si hanno strani sentimenti di successo e di potere. Il "qui ed ora", che sembra bloccare le decisioni ed il potere obiettivi, dà vita ad un sentimento di potere soggettivo elevato. Ciò perchè l'individuo sperimenta una reale influenza su fatti presenti e non lontani ed irraggiungibili. Questo sentimento di successo è la base di ogni investimento psichico ed anche della socializzazione.

22. Ripensamento del concetto di gruppo

Queste riflessioni passano di necessità attraverso un ripensamento del concetto di gruppo. Non a caso ho definito prima analogicamente il gruppo come inverno, come contraddizione tipica del rapporto interumano e dello sviluppo sociale e luogo quindi dove tutto è possibile, ottimismo e pessimismo, allegria e tristezza e tutto è rovesciabile. In una parola possiamo definire l'inizio di un gruppo come solstizio d'inverno, come Natale dell'investimento sull'interumano, che nasce dalla contraddizione tra giorno e notte, tra luce ed ombra, tra caldo e freddo. Anzi, la contraddizione principale è proprio quella che c'è tra la luce dei giorni che si allungano, ed il freddo che aumenta. Non a caso è stato scritto che un gruppo è il luogo dove si crea e si esercita il potere. Non a caso è stato detto che un gruppo è una situazione rivoluzionaria, cioè un "terzo differenziatore" nei confronti della colpevolezza che ogni individuo sente nei confronti della società. Non a caso è stato detto che un gruppo interrompe il modello classico di contrapposizione tra individuo e società, dove l'implicita assunzione del prevalere della società demolisce l'individuo, che, paradossalmente, trova solo nel piccolo gruppo la sua difesa contro di essa. Tutto ciò fa ripensare al piccolo gruppo con diverso spirito.

23. L'intervento sul potere soggettivo

Il T-Group ha permesso l'inizio di un discorso demagicizzante sul potere soggettivo, una diversa qualità del potere; dalla suddivisione del potere già esistente alla condivisione di un

potere che il gruppo stesso crea. L'anima politica del T-Group la si vede bene nella gestione del tempo. I partecipanti a un T-Group chiedono sempre più tempo (ingordigia). Non è mai successo che decidessero di interrompere una seduta prima dello scadere naturale del tempo. La produzione del potere in un gruppo si esprime con un aumento della risorsa tempo, non nella ripartizione del tempo esistente. Ciò significa che il cambiamento della qualità del potere soggettivo è una delle conseguenze del T-Group.

24. Il gruppo come tunnel psicologico, l'universo attraverso cui bisogna passare

Il concetto di gruppo è contraddittorio. Prepara il diurno, ma non è diurno; prepara il caldo, ma non è caldo, anzi incontra un aumento del freddo. Un gruppo è come un tunnel psicologico. Come il Natale, è la festa della luce nel pieno del buio, l'inizio del ritorno del giorno, del crescere del giorno, che però si sa, deve ancora passare attraverso il lungo inverno ed il freddo che suggerirà situazioni apparentemente notturne, contraddittorie con lo stesso scopo del gruppo.

L'inverno, come il gruppo, non è tutto notturno, né d'altronde la stagione in cui il giorno riprende il sopravvento è una stagione calda. Così il gruppo è il luogo dove i giorni si allungano, ma è anche un lungo periodo di attesa per l'allungarsi del giorno.

La socialità ed il collettivo passano necessariamente attraverso il gruppo, situazione dura da vivere, ma anche sicura da prevedere. Così come d'autunno i giorni sempre più corti preparano il freddo dell'inverno, d'inverno i giorni sempre più lunghi preparano il caldo della primavera. Il gruppo, ripeto, è l'inverno; il collettivo, la primavera.

25. Qualità del potere

Gli anarchici hanno passato un secolo parlando di cambiamenti della qualità del potere senza riuscire a capire cosa era, questa qualità. Il T-Group permette un discorso sperimentale empirico su questo cambio qualitativo. La qualità del potere cambia se passa da una concezione a somma costante (potere di coppia) ad una concezione a somma variabile (potere di gruppo).

26. Il rapporto tra dionisiaco e apollineo

Questo è un discorso ancora tutto da fare. Ci sono perlomeno 5 o 6 edizioni di Dioniso; di Apollo ce n'è una sola. Apollo è unico, Dioniso è multiplo. Quindi Dioniso è gruppo, Apollo coppia. Questo accostamento va di pari passo con l'altro accostamento: Dioniso è allegro, emotivo; Apollo triste, razionale. Se ne è dedotto che il gruppo è allegro, (qualcuno ha detto estivo), mentre la coppia è triste. Il T-Group è stato spesso associato a situazioni orgiastiche e fantasmatiche.

Oggi si pensa diversamente. Prima si credeva che il gruppo fosse un'occasione immediatamente plurale, cioè diurna, amabile, vicina ed allegra. La gente credeva che il dionisiaco (caldo-diurno) caratterizzava subito il gruppo e non l'apollineo (freddo-notturno). La gente, anche tra gli addetti ai lavori, pensava che un gruppo fosse una condizione immediatamente acquisibile. In realtà il concetto di gruppo, come tutte le contraddizioni, rappresenta un concetto limite, quindi irraggiungibile. Ognuno vi ritrova l'opzione che ha fatto, il suo modo di gestire le proprie contraddizioni, il Natale che è freddo, ma caldo da un altro punto di vista. Ognuno vi ritrova la propria soluzione, l'inizio formale dell'inverno, e sostanziale della primavera che subisce gli affetti deleteri dell'autunno, ma prepara gli effetti liberanti della primavera. Dioniso è un dio prevalentemente invernale, un dio dell'attesa, dell'emotivo, dell'utopia. Non è sempre allegro, non sempre chiaro, non sempre estivo.

27. Trasparenza e apparenza

Nel momento in cui noi abbiamo un rapporto tra bisogni e soddisfazioni dei bisogni entriamo nel campo della trasparenza. Tra i bisogni e le loro soddisfazioni c'è un "ciclo": bisogno, desiderio, soddisfazione del desiderio, sentimento del privilegio, paura dell'invidia degli altri, paura dell'aggressività degli altri, pudore, opacità. È il ciclo del potere che porta all'apparente opacità: ciò accade quando l'individuo agisce da solo e nasconde agli altri il proprio disagio; si arriva invece alla trasparenza, quando, essendo il bisogno comune e condiviso, diventa appoggiato reciprocamente (potere a somma variabile!) e quindi è possibile parlarne scopertamente (minore paura dell'invidia degli altri). La trasparenza del potere è una delle finalità più dichiarate del T-Group, anche se tutto questo porta a tentazioni manipolatorie ed opache per tutti i partecipanti a questa formazione.

28. Differenziazione e destrutturazione

Il soddisfacimento dei bisogni porta ad una serie di comportamenti che derivavano dalla situazione. Perché se il “qui ed ora” determina entusiasmo, allora andiamo verso lo sviluppo; se determina paura, allora andiamo verso la stasi e la sicurezza, i meccanismi di difesa prevalgono. Il dilemma si esprime con queste due polarità, sviluppo e sicurezza? Differenziazione o integrazione? Destutturazione o strutturazione? Cambiamento o stasi? Investimento o disinvestimento? Pluralità o singolarità? Periferia o centro? Allegria o tristezza? Quando, agendo sul “qui ed ora” il T-Group si avvia verso la destrutturazione deve tenere conto di questa contraddizione: differenziare e/o integrare?

29. Il gruppo come diametro

Il T-Group è un diametro che consente dall'interno di collegare i concetti. Ne cito tre perchè mi sono cari ma ce ne sono tanti altri. Concetti che apparentemente non hanno rapporti esterni: soggettività, pluralità, complessità. Sono tre concetti che per me sono un po' la stessa cosa, cioè dicono esattamente la stessa cosa dall'interno. Se io mi metto in un gruppo e ragiono di queste cose mi è chiaro che soggettività, pluralità e complessità sono la stessa cosa. Dall'esterno no, sono diversi perché il gruppo agisce come diametro e mette insieme dal didentro concetti separati dal di fuori. Dentro c'è la cultura di gruppo. Fuori c'è la cultura di coppia. Soggettività, pluralità e complessità non sono chiari in una cultura di coppia.

30. I gruppi sono primari o secondari?

Ciò che abbiamo detto dimostra che esiste un linguaggio di gruppo. Ciò che mi chiedo è se il gruppo sia un linguaggio appreso, essendo un dialetto: si apprende “dopo” o si apprende “prima”? Apprendiamo prima il dialetto e poi la lingua italiana o viceversa? Il gruppo è primario e la coppia viene dopo, o viceversa? Tutte le cose che ho detto salterebbero, se noi dovessimo progettare il futuro con un dialetto appreso in un secondo tempo. Questo è uno dei motivi della rivoluzionarietà del T-Group. Se il dialetto è primario, e poi viene spinto alla periferia dai bisogni centrali unificatori, lo sviluppo infantile apprende prima il gruppo e poi, in un secondo tempo, la coppia. Questa così reprimerebbe il gruppo non come resistenza alla novità, ma come delimitazione di

campo ed amputazione dei desideri. La primarietà del dialetto-gruppo che il T-Group propone, fa saltare la concezione vigente dello sviluppo psichico infantile.

31. La resistenza profonda

Noi siamo stati perseguitati, e un po' lo siamo ancora. Chi ha fatto come me molti gruppi si è sempre trovato di fronte ad aggressioni: e queste vengono molto frequentemente dalle sinistre.

Le sinistre, che non so definire meglio e di cui non so dire il partito politico, sono contrarie alla soggettività. Mi vado convincendo sempre di più che qui vi è un punto cruciale della storia del T-Group e della sua funzione. Io non credo che il T-Group possa essere uno strumento dei più forti, dei "padroni" e del capitale: è uno strumento della provincia, un dialetto. E i "padroni" non amano il dialetto. Chiunque nel mondo si occupa del T-Group non è una persona che sta al centro del potere; che lo sia obiettivamente non ha importanza; sicuramente la persona che si occupa del T-Group non si sente al centro del potere, vuole essere periferica.

Allora qui c'è un problema centrale per la sinistra, una critica molto forte, che io vorrei fare proprio a nome del T-Group, col quale si sono formati molti degli attuali leader sindacali e dell'opposizione, che però hanno subito, nell'interno della loro struttura psichica, delle grosse repressioni per avere fatto questa esperienza. Perché queste esperienze di soggettività e di pluralità non vengono considerate di sinistra, sono troppo innovative per permettere una logica orientata solo spazialmente (alto-basso, avanti-indietro, destra-sinistra). Il T-Group è stato l'occasione per capire perché la sinistra anche da noi abbia la grossa responsabilità di aver aggredito la gestione della soggettività, e di aver lasciato alla destra, che lo considera un gioco, il monopolio di questi problemi. La sinistra ha abbandonato alla destra la gestione della soggettività ed ha consentito, in molti casi in cui la parte più debole (come nel recente momento storico italiano) aveva bisogno di una resistenza profonda nei confronti della parte più forte, di smobilitare la dimensione soggettiva e fare in modo che questa resistenza profonda non si potesse attuare.

Perché gli strumenti di interpretazione, gestione e organizzazione della soggettività e della pluralità, sono stati abbandonati alla controparte, alla parte dei più forti, i più deboli hanno derivato da tale abbandono l'impossibilità di resistere profondamente. L'idea di cui sto parlando non è mia, ma di E. Bloch che, riferendosi (nel '33) ai lavoratori tedeschi

di fronte all'arrivo del nazismo, imputava la loro sconfitta all'aver colpevolizzato, aggredito, impedito la soggettività. Quella stessa che oggi io chiamo soggettività/pluralità, gruppo o T-Group. Decine di T-Group, serate interminabili, passate a discutere su questo che era considerato un modo per manipolare, per aumentare la produttività, non sono bastate a convincere la sinistra che questa tecnica, questa ideologia, questa logica, erano strumento di cultura popolare, periferica, provinciale. Questo è successo perchè la sinistra ci è sempre stata contro, con tutta la tristezza della sua ideologia. Adesso, a distanza di tempo, si capisce il perchè, però chi ne aveva bisogno nel momento in cui era necessario resistere, non ha potuto utilizzarla.

E questo vale un po' per tutto il discorso della psicologia e delle scienze sociali in Italia, rese borghesi per poterle accusare di esserlo. Io penso che in futuro dobbiamo prevedere un utilizzo di questa tecnica per aumentare la resistenza profonda della provincia rispetto alla capitale. Di tutte le province del mondo verso tutte le capitali del mondo. Ciò però non dovrà portare a nuove marce su Roma, come alcune iniziative passate (Progetto Valletta) hanno tentato di fare. La provincia, se si trasferisce nella capitale, non si esprime più.

Cesare esprimeva la sua centralità con la famosa frase: "Meglio essere primo in Gallia, che secondo a Roma". Il T-Group ha una logica opposta: "Meglio essere terzo a Roma, che primo o secondo altrove". Perché essere terzo significa riconoscere la pluralità ed il diritto-dovere di essere parte. Consentitemi ora di concludere questa relazione con la citazione delle ultime parole del mio libro "Pluralità". Il gruppo è l'inverno del desiderio che prelude alla primavera... ". Finché d'estate tutto si rimette in gioco. Si rimescolano le carte e con tanta gente in giro, tutti gli incontri sono possibili". Viviamoci oggi questa estate dei gruppi, ricordando l'inverno passato e la primavera non sufficientemente goduta. L'autunno è alle porte, ma il ciclo continua, ogni anno più su.