

contrabbandare la paura e la pigrizia conseguente di fronte al sopravvenire di tecniche, concetti e tempi nuovi, devo però sottolineare qui come il problema dell'inserimento nell'ambiente italiano di tutte le teorie sui gruppi, delle loro tecniche e delle loro applicazioni non può essere facilmente eliminato.

Una recente esperienza da me personalmente seguita, quella dell'Istituto di Ricerche e di Interventi Psicosociali, sorto nel 1968 a Milano con lo scopo di raccogliere risultati da esperienze italiane di gruppo, ha dimostrato chiaramente tale problema. Pur essendo utilissimo il sorgere di enti, istituti privati o pubblici operanti in questo senso, poco potrà essere fatto sino a che l'opinione pubblica qualificata, cioè in definitiva gli educatori, a qualsiasi livello (sia scolastico che professionale), non saranno portati a conoscenza di che cosa significhi una situazione di gruppo nel processo educativo e che problemi essa provochi. La conoscenza teorica non basterà, perché essa non eliminerà la paura e le reazioni di rifiuto i cui motivi inconsci sfuggiranno ai loro protagonisti. Né basterà la consapevolezza dei problemi, se anche le concrete soluzioni non saranno prospettate agli educatori: altrimenti il rifiuto sarà ancora più netto perché, la consapevolezza di problemi vissuti come insolubili renderà ancora più difficile il compito a quegli educatori in cui la precedente mancata consapevolezza, pur limitando grandemente le loro possibilità, per lo meno lasciava loro una coscienza di adeguatezza dell'opera loro.

Questo disordinato approccio ai problemi psicologici dell'inserimento di un educatore in un gruppo si conclude così sottolineando la necessità di una formazione graduale, di una presa di coscienza progressiva degli educatori. Ciò permetterà la sostituzione del sentimento routiniero di sicurezza, accompagnato dalla paura della perdita di una tale solidità, con un kennediano sentimento di nuova frontiera, cui solo una chiarezza gradualmente acquisita di concetti, di tecniche e di obiettivi potrà aprire la strada. Ciò equivale forse a dire che anche gli educatori dovrebbero acquisire la capacità di ragionare dualisticamente?

Leadership, storia e tipi di gruppo

Una tassonomia dei gruppi deve essere sempre considerata convenzionale e per definizione, impossibile in senso assoluto. Esistono diversi criteri per effettuare una catalogazione dei gruppi possibili. Due tra i più importanti riguardano la leadership cioè il tipo di potere esercitato nel gruppo ed, in conseguenza di ciò, la storia del gruppo, cioè il livello di funzionamento raggiunto dal singolo individuo.

Una importanza tutta particolare riveste nella dinamica individuo-gruppo la figura del *leader*. Si può dire che per ogni gruppo sia indispensabile, almeno nelle prime fasi, la figura di un leader. Se noi esaminiamo la "storia" di un gruppo, che si riunisca con una certa regolarità per un certo periodo di tempo, ci accorgiamo che dopo una fase in cui più individui non sentono alcuna relazione neppure interpersonale, il gruppo incomincia a fondersi attorno ad una figura: il leader. Si può dire quasi che il leader sia il primo mezzo con cui il gruppo realizza una propria unità. Questa unità consiste in una costellazione di relazioni interpersonali tra il leader da un lato e tutti gli altri membri del gruppo dall'altro lato. La presenza temporanea di un leader è condizione necessaria per il formarsi di un gruppo. Da questo punto di vista sorge una vasta serie di problemi di cui soltanto in parte possiamo fare cenno qui.

Un primo problema è quello dei *requisiti di personalità* richiesti ad un leader: si è molto parlato di tutto questo, se ne è parlato dicendo che un leader deve essere essenzialmente un individuo capace di assumersi la responsabilità e la condotta di un gruppo, si è parlato di attitudine al comando, di capacità di dominare, ecc.: si è in definitiva considerato il ruolo

di leader come una prerogativa individuale. Oggi si tende a rifiutare questo concetto di attitudine al comando, attitudine al dominare altri individui, affermando che il comando è una caratteristica di gruppo, o meglio, della dinamica individuo-gruppo. Che cosa significa questo? Significa che un leader esercita il comando solo all'interno di un dato gruppo e che non è detto che tale suo ruolo possa svolgerlo in qualsiasi altro gruppo. Questo concetto ha portato alcuni autori a parlare di *group-centered leadership* (comando centrato sul gruppo).

Un secondo problema è quello relativo al *significato che il leader ha per il gruppo*: un leader soddisfa sicuramente dei bisogni di gruppo che sono appunto quella diminuzione del senso di colpa, quell'aiuto alla risoluzione dei problemi connessi con il livello di sicurezza e via dicendo, nel senso in cui sopra si è accennato. Questo deve essere molto chiaro: un leader soddisfa dei bisogni in un gruppo, ed un leader deve conoscere tali bisogni. Occorre innanzitutto che i bisogni che il leader soddisfa siano bisogni maturi, perchè se no, paradossalmente, si potrebbe arrivare ad un gruppo di persone tendente alla dipendenza che vedono nel leader la possibilità di mantenere nel tempo una loro dipendenza, soddisfacendo i loro bisogni immaturi di dipendenza e di auto-punizione. Questa soddisfazione di bisogni immaturi nella persona del capo impedisce talvolta la formazione di un gruppo. Così come si è affermato che la presenza di un leader è condizione indispensabile per la formazione di un gruppo, si può infatti aggiungere che se il leader non cura e non individua i bisogni che egli soddisfa in un gruppo, diventa l'ostacolo più forte per la creazione di un gruppo.

Un terzo problema riguardante la figura del leader si riferisce ai *ruoli che il leader deve avere* e alle tecniche che egli deve usare nell'interno di un gruppo. Primi fra tutti i fenomeni che egli deve essere in grado di controllare. Un leader che sia veramente "centrato sul gruppo" deve saper usare a-fini educativi i fenomeni che si verificano nell'interno di un gruppo. Voglio elencare qui qualcuno di questi fenomeni, quali la sala degli specchi, la socializzazione, la condensazione, le catene di associazione, la risonanza, la teorizzazione, la formazione dei sottogruppi, i silenzi, la presenza dei capri espiatori, il sorgere delle difese di gruppo, la formazione di stati di equilibrio, l'aggressività, già precedentemente ricordati. Un leader deve essere in grado di controllare e di volgere a buon fine, in senso educativo, questi fenomeni comprendendoli realisticamente, spiegando adeguatamente al gruppo, comportandosi secondo modalità tecnicamente corrette, ma soprattutto acquistando sensibilità alle situazioni di gruppo.

Fenomenologia del gruppo e probabile comparsa dei singoli fenomeni caratteristici nel corso dell'evoluzione di un gruppo

STORIA DEL GRUPPO	FENOMENOLOGIA DEL GRUPPO
Inizio	<i>Difese individuali</i> <i>Sala degli specchi</i>
Fase della relazione interpersonale	<i>Teorizzazione</i> <i>Coppie (Pairing)</i> <i>Problemi di decisione</i>
Fase del gruppo centrato sul leader	<i>Capri espiatori</i> <i>Aggressività</i> <i>Proposte di "argomenti"</i> <i>Silenzi</i> <i>Dipendenza e controdipendenza</i>
Fase del gruppo centrato sul gruppo	<i>Condensazione e fenomeni emotivi</i> <i>Stati di equilibrio</i>
Fase di comparsa della relazione sociale	<i>Difese di gruppo (Flesing)</i> <i>Interdipendenza</i> <i>Inizio della socializzazione del linguaggio</i> <i>Estraneità e partecipazione</i>
Fase della dinamica del gruppo vera e propria o di relazione sociale	<i>Catene di associazioni</i> <i>Risonanza</i> <i>Formazione di sottogruppi</i> <i>Difese di gruppo (Fighting)</i> <i>Consensi e dissensi decisionali</i> <i>Appartenenza</i>

Un altro problema importante è quello della *formazione psicologica del leader*: si è qui ripetutamente sostenuto che chi deve agire in senso educativo, deve avere una formazione psicologica, cioè deve essere in grado di porsi su un piano soggettivo ed individuale nei confronti dell'individuo che viene educato. Ciò è particolarmente importante nelle situazioni di gruppo. È chiara l'importanza che la formazione psicologica ha anche per il leader. Si vuole intendere qui soprattutto la formazione psicologica del capo, che deve avere coscienza del significato psicologico della dinamica individuo-gruppo. Da questo punto di vista l'addestramento del capo, inteso come leader formale di un gruppo, deve tener conto di quelle nozioni psicologiche indispensabili per la comprensione dei fenomeni di gruppo di un gruppo di lavoro. Il suo addestramento deve cioè tener conto delle strutture formali ed informali presenti in un gruppo, soprattutto del fatto che il capo è il leader formale mentre nell'interno del gruppo molte

volte esistono dei leaders informali che il gruppo individua. Per formazione psicologica del capo non si intende la trasformazione loro in psicologi, ma l'acquisizione tecnica di talune fondamentali nozioni di atteggiamenti, e soprattutto di una mentalità e di una sensibilità relative ai rapporti fra l'individuo ed il gruppo. Quali sono i tipi di gruppo che possono essere impiegati nell'ambito dei rapporti di comando, e quali le tecniche con cui di solito i gruppi possono essere composti?

Tra i diversi tipi di gruppi esistenti, possono essere usati con finalità di comando soprattutto i gruppi di discussione, i gruppi di decisione, i gruppi di orientamento ed i gruppi di counseling.

Il gruppo di discussione è il gruppo in cui gli individui discutono un problema che è uguale ma non è comune ai diversi partecipanti del gruppo: è più facile, per esempio, in una classe scolastica, discutere alcuni problemi uguali, come un argomento di insegnamento o un problema specifico, e non comuni (perché non vengono sentiti ugualmente dai diversi partecipanti al gruppo). È chiaro che un gruppo di discussione ha tante più possibilità di agire e di essere efficiente quanto più ha nel suo interno il sentimento della relazione sociale, cioè della appartenenza a una entità superindividuale. Da questo punto di vista per trasformare la classe in un gruppo di discussione, il leader, cioè l'insegnante, deve curare particolarmente lo sviluppo della relazione sociale negli individui. Lo stesso vale per un capo in un gruppo di lavoro.

Il gruppo di decisione è il metodo più caratteristico per un leader operante in una struttura organizzativa ufficializzata. Infatti con la gestione collettiva dei gruppi di lavoro, la partecipazione alla decisione è oramai divenuta esigenza abbastanza generale per ogni membro (capo o dipendente) di un gruppo lavorativo.

Il gruppo di orientamento è il metodo forse più efficace nell'ambito delle classi scolastiche per aiutare gli individui a orientare la propria attività e le proprie preferenze nei confronti della carriera scolastica o professionale: si tratta di poter discutere in gruppo i problemi delle molte scelte scolastiche e professionali che di solito vengono discussi e affrontati individualmente. Anche questa azione orientatrice può essere svolta in una situazione lavorativa.

Il gruppo di consiglio (counseling) è particolarmente importante in vista della definizione di educazione totale data in precedenza. Infatti se per educazione si intende anche il raggiungimento di una maturità affettiva, è chiaro che un gruppo può fornire un supporto allo sviluppo affettivo del giovane e dell'allievo in genere e che in questo senso deve essere concepito

anche un gruppo che tratti problemi personali e quindi educativi e non semplicemente culturali di pura istruzione. Il capo ha funzioni di consiglio per i suoi dipendenti.

Un cenno speciale meriterebbe il significato terapeutico che ha un gruppo lavorativo e la dinamica individuo-gruppo nell'insieme dei processi educativi. Però questo discorso meriterebbe una attenzione particolare e quindi ci si limita semplicemente a ricordare l'importanza terapeutica che ha un gruppo nell'ambito educativo, come prevenzione della patologia dei processi dinamici tra individui e gruppo, e come terapia di determinate situazioni di conflitto o di tensione che nell'ambito di un gruppo tendono a verificarsi. L'analogia educazione-lavoro è, per i gruppi, abbastanza stretta.

Differenze tra gruppi di discussione, di decisione, di orientamento e di consiglio (counseling)

SCOPO	DISCUSSIONE	DECISIONE	ORIENTAMENTO	CONSIGLIO
Risoluzione di probl. immediati	presente	presente	possibile	possibile
Aumento del liv. di sicurezza	assente	presente	assente	presente
Diminuzione del senso di colpa	assente	possibile	possibile	presente
Rinforzo dell'ego	assente	assente	assente	possibile
Creazione della relazione sociale	assente	assente	assente	possibile
Maturazione intellettuale	assente	possibile	possibile	presente
Maturazione affettiva	assente	assente	assente	presente
Apprendimento razionale	possibile	possibile	possibile	presente
Aumento delle poss. di com.	possibile	assente	assente	presente
Impiego della relazione sociale	possibile	possibile	possibile	possibile
DINAMICA				
Test di realtà	presente	presente	presente	possibile
Aggressività	possibile	presente	assente	possibile
Transfert	assente	lieve, posit.	moder. posit.	intenso posit.
Catarsi	nessuna	nessuna	nessuna	moderata
Introspezione	assente	assente	possibile	presente
Difese	presenti	presenti	presenti	possibili
Silenzi	non tollerati	non tollerati	non tollerati	tollerati
Associazioni libere	assenti	assenti	assenti	presenti
Sottogruppi	pres. utili	pres. dannosi	pres. dannosi	poss. dannosi
Disintegrazione	possibile	assente	assente	possibile
Coesione	scarsa	scarsa	moderata	forte

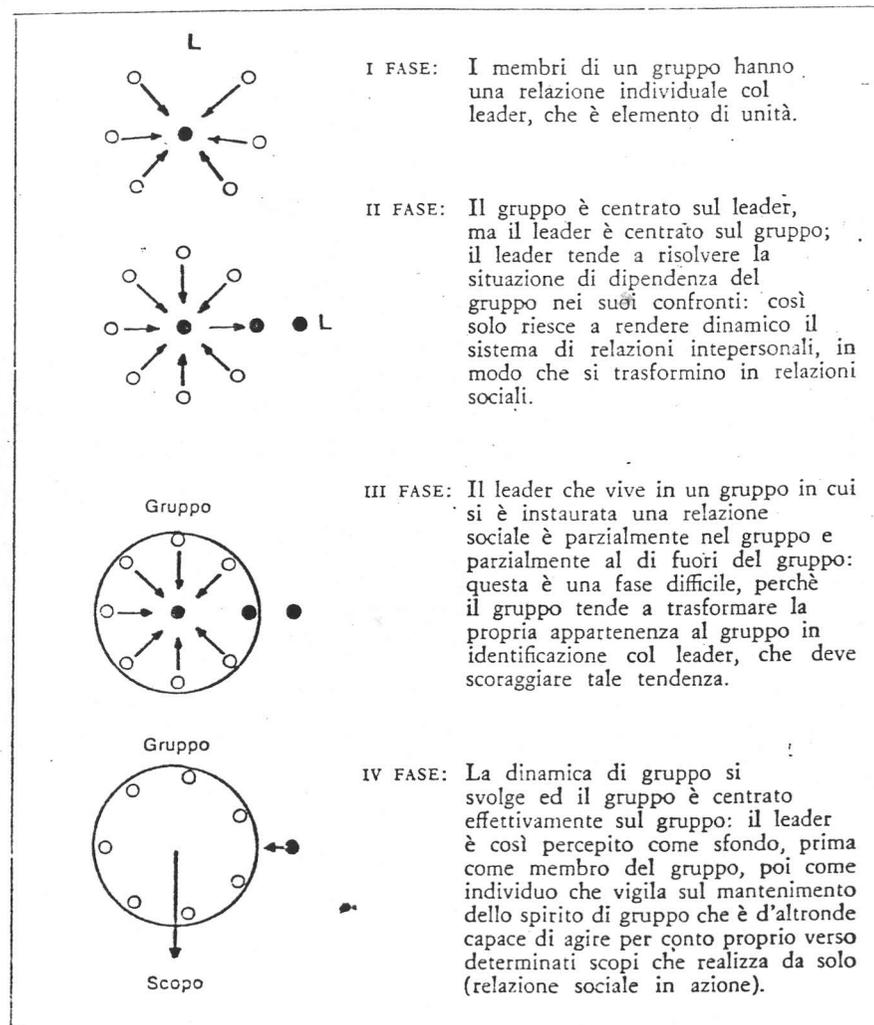
Circa le tecniche di composizione dei gruppi ed i limiti entro cui possono essere usate le varie tecniche di composizione dei gruppi nei rapporti educativi, bisogna ricordare questo punto di vista: gli esperimenti della psico-

cativi, bisogna ricordare questo punto di vista gli esperimenti della psicoterapia di gruppo e della psicologia sociale permettono una serie di considerazioni e di applicazioni. Innanzitutto il problema della selezione dei membri e delle loro condizioni ottimali, poi il problema della funzione del leader nel gruppo, poi ancora il problema della durata delle riunioni, della loro frequenza ed il loro numero globale ed infine il problema della fenomenologia di gruppo e delle reazioni che il leader deve avere rispetto a tale fenomenologia. Per ciò che riguarda la selezione dei membri bisogna soprattutto ricordare il fatto che deve essere data importanza alla eterogeneità degli individui e non a determinati sintomi che gli individui possono presentare: non si tratta quindi di scegliere individui simili o omogenei. Da questo punto di vista tutto il problema dei gruppi omogenei minaccia molte volte di trasformarsi in retorica. Nella selezione dei membri di un gruppo non si tratta infatti di scegliere gli allievi secondo alcune qualità, ma di considerare come elemento centrale la possibilità di formazione di un gruppo, cioè di scegliere gli individui che diano il massimo di probabilità di stabilire una situazione di gruppo ed il massimo di probabilità di raggiungere lo scopo per cui un gruppo viene creato. In questo senso occorre ricordare che un gruppo soddisfa dei bisogni individuali e quindi sono questi bisogni (maturi il più possibile) che devono essere soddisfatti. Occorre fare attenzione alla soddisfazione dei bisogni maturi e non di quelli immaturi, se no il gruppo determina un processo formativo per un altro tipo di cultura, come è a volte il caso delle gang che soddisfano alcuni bisogni immaturi, quali il rifiuto dell'ansietà, l'eliminazione della colpevolezza, le tendenze masochistiche ad essere dominati, ecc. Ne vanno considerati secondari alcuni aspetti particolari come il numero ideale (8-12 soggetti), il sesso, la strutturazione del gruppo chiusa, oppure permettente l'introduzione di nuovi membri, cioè aperto. Ed infine una definizione consapevole e non mistificata o esclusiva del concetto di bisogno maturo!

Per esaminare poi concretamente il comportamento del leader in un gruppo, occorre ricordare che il vero leader di gruppo è quello che tiene conto della grande efficacia che ha il gruppo come tale; ai fini infatti di quella educazione totale cui si è fatto cenno prima, l'esperienza di gruppo è una tappa obbligata. Nello stesso senso il leader che vuole utilizzare il gruppo per le proprie finalità lavorative deve, ad un certo momento, cercare di allontanarsi dal gruppo. Come ha fatto notare l'esperienza della psicoterapia di gruppo, il vero leader è capace di rinunciare alla propria funzione di leader, proprio nel momento in cui i membri del gruppo gli chiedono tale funzione. Con questa rinuncia egli realizza la trasformazione

di un gruppo centrato sul leader in un gruppo centrato sul gruppo. L'insegnante quindi, da questo punto di vista, deve far sì che il gruppo possa talvolta lavorare per conto suo, e deve avere fiducia nella funzione educativa del gruppo, creandone innanzitutto la sintonia, vigilando sul mante-

Posizione del leader nei confronti del gruppo durante le diverse fasi di sviluppo del gruppo stesso



nimento dello spirito di gruppo e rinunciando persino alla sua partecipazione alla dinamica di gruppo in qualità di semplice membro del gruppo, intervenendo solo quando il gruppo dovesse essere sul punto di sfasciarsi o stia per diventare sede di processi patologici. Il capo, cioè il leader lavorativo dovrebbe comportarsi analogicamente.

Per ciò che riguarda la fenomenologia del gruppo occorre, infine, tenere presente che una conoscenza dei più frequenti fenomeni di gruppo, del loro significato e delle loro possibili conseguenze ed utilizzazioni, fanno parte della preparazione psicologica del leader. Per questi rimando a quanto è stato già detto di loro in precedenza.

Concludendo si può affermare che la dinamica individuo-gruppo è attualmente un problema che, nell'ambito dei problemi educativi e lavorativi, è uscito dalla cerchia delle formulazioni teoriche per entrare nel campo delle tecniche di gruppo. Infine la riconosciuta importanza delle situazioni di gruppo sullo sviluppo affettivo ed intellettuale dell'individuo permette di affermare che l'uso delle tecniche di gruppo è ormai diventato un indispensabile strumento nell'impostazione di qualsiasi programma educativo e lavorativo. Abbiamo voluto sottolineare questo aspetto tecnico perché molte volte si è portati a considerare queste affermazioni e questi concetti come semplicemente teorici e non come risultato di esperienze e fonte di continua utilità pratica. Si può invece affermare che lo sviluppo di una relazione sociale, ed il suo impiego nel comportamento quotidiano sono fenomeni concreti in cui l'educatore deve trovare strumento di azione educatrice: tale azione educatrice deve essere possibile d'altro lato in senso totale tramite una sempre più efficiente preparazione psicologica dell'educatore alle tecniche individuali e di gruppo. In questo ordine di idee non deve essere dimenticato che il sorgere della relazione sociale nelle sue radici inerenti alla dinamica della sicurezza e della colpevolzza si struttura fin dalle prime "percezioni" sociali in termini di appartenenza. Tale appartenenza non è un fatto oggettuale o interpersonale, appunto perché supera il concetto di relazione interpersonale o oggettuale quale è quello presente nella dinamica della sicurezza e della colpevolezza. Si tratta di appartenenze ad entità non individuali in cui il nucleo è rappresentato da "valori". Così si può dire che il passaggio da una relazione interpersonale ad una relazione sociale è dato dal comparire nel fanciullo e nell'adolescente del concetto di "valore". Il primo valore è proprio quello dell'appartenenza a qualcosa di superpersonale ed in questo senso l'appartenenza ad un gruppo riveste importanza decisiva. Così l'educazione formativa, il processo di miglioramento dell'individuo trova nel gruppo una indispensabile tappa: la dinamica individuo-gruppo deve essere concepita

dall'educazione moderna non come mezzo di conformismo, di adattamento supino ad una situazione preesistente, ma come strumento per permettere all'individuo il sentimento di appartenenza, prima esperienza di un mondo di valori che sarà poi la base di ogni formazione umana. Una analoga concezione, nel mondo lavorativo, dovrebbe basare ogni organizzazione moderna su una gestione degli uomini tendente al loro sviluppo sociale.

L'intervento psicosociale e il T group

L'intervento psicosociale nell'organizzazione è il modo con cui praticamente diventa cambiamento sia personale che strutturale il modo non violento di esprimere la propria potenzialità, il proprio potere. Tutto il discorso sull'intervento direttivo e non direttivo, il discorso di Carl Rogers sulla congruenza dell'"agente" con il "cliente", sulla congruenza tra esperienza ed azione dell'agente si riduce ad un solo concetto, insito nella definizione di pensiero duale e così schematicamente esprimibile: "ogni intervento o agisce a livello duale (e per questo si denomina appunto psico-sociale) oppure perde ogni possibilità di realizzarsi e di dare vita ad un cambiamento".

La tematica quindi dell'intervento psicosociale è la stessa tematica del cambiamento, che cercherò più in seguito di esporre. Se si parla di intervento, se cioè si tenta l'uso del pensiero duale a livello dell'azione l'oggetto è soprattutto l'"agente" e l'"azione" mirante a cambiare. Diversamente ci si occupa soprattutto del "cliente" da cambiare.

Allo stato attuale di sviluppo delle scienze sociali in Italia, al punto in cui sono giunte cioè psicologia, medicina, sociologia ed economia, è veramente buffo vedere quante discussioni inutili si facciano in ambienti responsabili, cioè tali da doversi servire, non saltuariamente, ma quotidianamente di questi interventi. Tanto inutili sono le discussioni, tanto assurde nella bocca di persone di elevata preparazione e cultura, da far sorgere subito il quesito del perchè esse avvengano, del cosa si nasconda sotto di esse. Il quesito è importante perchè queste discussioni paralizzano l'uso di discipline che, per quanto arretrate nel nostro Paese, sono già in grado di dare importanti contributi alla nostra società in sviluppo.

È stato detto che alla base di queste discussioni esistono prevenzioni e pregiudizi, resistenze e giochi di potere, ma questo non ha spiegato un bel niente perchè il problema, buttato fuori dalla porta è ritornato dalla finestra, ponendo cioè l'altro interrogativo su quale sia l'origine di queste prevenzioni e resistenze. La spiegazione freudiana per cui le scienze sociali richiamano alla mente dei loro probabili utilizzatori idee e pensieri rimossi e cioè sgradevoli, non è sufficiente a spiegare la banalità apparente delle discussioni e delle resistenze. In realtà, alla base di tutto ciò vi è un fenomeno più complesso, più concretamente attivo nella nostra società, che ho cercato già di esporre e che inizierò a definire come il distacco netto tra conoscenza ed esperienza, e come la difficoltà maggiore per ragionare dualisticamente e per compiere un intervento psico-sociale.

È evidente che la conoscenza non è sufficiente per agire: noi possiamo conoscere a memoria un trattato di tennis o di nuoto, senza saper giocare a tennis o nuotare. Noi possiamo conoscere a memoria una qualsiasi cosa, senza per questo saperla fare. Le discussioni di cui ho parlato sopra sorgono appunto presso le persone che si rendono conto, sia pure confusamente, del fatto che non è sufficiente conoscere le scienze sociali per poterle usare, cioè per poter intervenire mediante esse. Le persone probabili utilizzatrici delle conoscenze delle scienze sociali oggi si trovano, nel migliore dei casi, nella condizione di chi deve affrontare una partita di tennis con un avversario sconosciuto, conoscendo tutte le regole e tutti i trucchi del gioco per averli letti o visti o sentiti raccontare, ma senza avere alcuna esperienza personale di essi. Il disagio derivante da questa consapevolezza dà luogo a due conseguenze, una delle quali è l'ansietà per la sconfitta temuta e l'altra è la necessità di farsi sostituire per evitare la sconfitta, cioè il bisogno di affidarsi armi e bagagli ai tecnici, agli esperti che evocano subito l'immagine dell'autorità con tutte le conseguenze che ciò comporta.

Circa la prima ansietà è chiaro come la paura della sconfitta subita porta alla negazione della validità degli interventi, ai pregiudizi verso la psicologia, la sociologia, la medicina e l'economia, pregiudizi che si giustificano per il semplice fatto che nascondono la sfiducia in se stessi. Poichè cioè il pensiero dominante è quello della propria inadeguatezza nei confronti dei problemi trattati dalle scienze sociali e poichè è abbastanza chiaro come non sono le scienze sociali inadeguate, ma coloro che dovrebbero usarle senza averne esperienza, ma solo conoscenza, i futuri utilizzatori dovrebbero concludere che sarebbe preferibile per loro giungere ad una loro esperienza concreta in questo dominio prima di discutere di queste discipline. Ma quale uomo è capace da solo di giungere alla

conclusione di una propria personale inadeguatezza? Chi accetta di fronte agli altri un tale atteggiamento depressivo? Penso nessuno. Meglio quindi per queste persone discutere e rifare il discorso e rinnovarlo compulsivamente nel tentativo disperato di dimostrare l'inadeguatezza delle scienze sociali, in modo da nascondere il proprio sentimento di inadeguatezza. Chi è ignorante in questo campo, di solito non discute: chi discute è il colto, il preparato che sa che la sua preparazione non gli basta per agire, ma, non potendo o non volendo, aggiungere esperienza alla conoscenza, preferisce discutere sperando di liquidare dialetticamente e verbalmente l'origine del proprio sentimento di inadeguatezza. Questa è l'origine concreta delle discussioni, di cui ho prima parlato, un'origine cioè ansiosa e difensiva contro una temuta presa di coscienza della fine della propria onnipotenza infantile e dell'inizio della efficiente e concreta dipendenza dell'adulto. Né questa origine è assente nei tecnici dell'intervento o negli stessi psicologi.

Questa rinuncia all'onnipotenza infantile è alla base di un'altra discussione che sorge tutte le volte che si deve intervenire concretamente tramite le scienze sociali. All'uomo non piace sentirsi alla mercè di qualcosa, di perdere cioè il sentimento della propria onnipotenza. Ricordo una volta che viaggiando in aereo ad altissima quota vidi uscire dalla cabina tutti i piloti: alle mie domande davvero un po' preoccupate, un pilota rispose sorridendo che era in funzione il pilota automatico e che quindi per qualche minuto era possibilissimo lasciare i comandi dell'aereo. Mi spiegò anche che col pilota automatico il volo era molto più sicuro di quello col pilota umano. In una parola mi convinse della assoluta sicurezza in cui noi viaggiavamo. Eppure, nonostante questa convinzione fosse razionalmente di fronte a me, l'idea di essere affidato ad una macchina che aveva su di me potere di vita o di morte mi scombussolava. Ripensando a quell'episodio ho spesso immaginato che una analoga sensazione devono certo avere i probabili utilizzatori delle scienze sociali, che dopo aver sperimentato l'inadeguatezza della conoscenza rispetto all'esperienza e non aver voluto o potuto farsi un'esperienza là dove avevano solo una conoscenza si sono decisi ad affidarsi ad un esperto, ad uno psicologo, sociologo, medico ed economista. Una sensazione di sicurezza razionale e di insicurezza irrazionale, un sentimento di essere alla mercè di un pilota automatico su cui non si ha potere. Quanto maggiore è la cultura di un individuo, tanto maggiore è la sua ansietà, e quindi il suo bisogno di discutere, banalmente, stupidamente, in qualsiasi modo pur di poter calmare con la discussione l'ansietà derivante dalla constatata fine dell'onnipotenza infantile.

Con questa premessa riesce più facile comprendere come per utilizzare concretamente ed utilmente le scienze sociali in Italia (come ovunque d'altronde) il punto centrale non risieda più né nella ricerca scientifica, né nella preparazione degli specialisti, né nel superamento dei pregiudizi degli atteggiamenti, né nella programmazione, ma nella messa sotto attenzione del punto di maggior interesse concreto, quello dell'intervento psico-sociale. La ricerca serve per intervenire, gli specialisti servono per intervenire, i programmi servono per intervenire, ma chi interviene non è né la ricerca, né gli specialisti, né i programmi, ma tutti coloro che ne hanno la possibilità, cioè coloro che possono esercitare un potere interumano su di un ambiente, fisico o psichico. Vorrei qui definire tre cose prima di iniziare a trattare il tema del presente capitolo: innanzi tutto cosa si intenda per intervento, poi chi siano coloro che intervengono e che problemi abbiano; infine che cosa si intenda per organizzazione. Successivamente sarà più facile parlare dell'intervento psico-sociale e di quali tipi di intervento si intraveda la possibilità sin d'ora, allo stato attuale dell'organizzazione e delle conoscenze delle scienze sociali.

Intervenire significa esercitare un potere nel senso etimologico della parola, cioè una possibilità reale esistente nello spazio interumano. Se io posso trasmettere un messaggio, sviluppare una attitudine, modificare un comportamento, raggiungere un risultato comune, io possiedo un potere che posso e no esercitare. Deve essere quindi distinto nettamente il potere dall'esercizio del potere. L'intervento comprende e riguarda soprattutto la seconda parte di questo processo, cioè l'esercizio del potere, o meglio l'utilizzazione cosciente dell'interumano, la sua consapevolezza attiva e non semplicemente contemplativa (ammesso che questa possa realmente esistere).

Se un uomo si pone il problema dello spazio interumano in cui vive, si pone immediatamente anche il problema del potere e del suo esercizio. Se egli tende a rendere ottimale il suo rapporto con i suoi simili coi gruppi cui egli appartiene, egli si pone il problema dell'ottimizzazione dell'esercizio del potere, quindi dell'intervento. Ogni intervento è sempre problema di leadership, di situazione cioè di dinamica di gruppo.

Nella storia dell'umanità, delle singole comunità e di ogni singolo individuo, l'esercizio del potere passa attraverso talune fasi che sono modalità di esercizio del potere, ma che sono anche tipi particolari di intervento. Le abbiamo denominate con tre parole: autorità, comunicazione, partecipazione. L'autorità è una forma di esercizio di potere, una forma di influenzamento dell'interumano mediante il singolo, la persona isolata dal suo contesto in modo definito, sia che essa sia esterna all'interumano (autorità carismatica), sia che essa sia interna, ma rinchiusa in sé (autorità perso-

nale), sia che essa sia interna, ma rinchiusa nella struttura (autorità burocratica). La comunicazione è una forma di esercizio del potere che influenza l'interumano mediante il rapporto interpersonale ed il passaggio di informazione che essa permette, sia che essa sia interindividuale, sia che essa sia di massa. La partecipazione è una forma di esercizio del potere che influenza l'interumano mediante il rapporto sociale, la condizione di estraneità, cioè di tendenza verso il sentimento di appartenenza a un gruppo. Queste tre fasi noi le ritroviamo abbastanza costantemente nell'evoluzione delle organizzazioni e ad ognuna di esse corrisponde un particolare tipo di intervento, che si può denominare direttivo o autoritario, non direttivo, cioè comunicatorio e partecipatorio essendo il primo ai margini tra direttività e non direttività, ed essendo il secondo, quello partecipatorio invece quello più propriamente non direttivo. Il problema tanto discusso dell'intervento non direttivo è quindi strettamente legato alla struttura di potere ed al suo esercizio esistente in un'organizzazione.

Possiamo aggiungere a ciò che l'intervento non direttivo, di cui tanto si parla nelle scienze sociali, deve essere prevalentemente partecipatorio, cioè usare l'appartenenza al gruppo, la relazione sociale per ottenere dei risultati. Ciò chiarisce, a mio avviso, meglio il fatto per cui ogni intervento significa l'uso del potere per raggiungere determinati scopi. Se questo è l'intervento, è evidente che un intervento non può mai essere soltanto fisico ed obiettivo o soltanto psichico e oggettivo, ma deve essere in attuazione su due piani contemporaneamente: per questo l'intervento sull'interumano si denomina psico-sociale, perchè non può non essere psico-sociale e perchè solo essendo psico-sociale è intervento, nel senso dell'esercizio del potere per raggiungere taluni risultati. Esercizio su doppio binario, cioè dualistico.

A questo punto dobbiamo chiarirci le idee su coloro che usano il potere. Dopo quanto ho detto è evidente che tutti gli uomini usano il potere in quanto usano dell'interumano per certi scopi. Mi riferisco qui al concetto psicologico di potere, non a quello politico, comunemente chiamato dominio.

Vi sono uomini che hanno maggiore consapevolezza dell'uso del potere. È proprio a questi uomini che va il presente discorso sull'intervento psico-sociale nell'organizzazione. Questi uomini possiamo definirli gli operatori psico-sociali e sono agenti di intervento nella misura in cui viene utilizzato l'interumano. Le scienze sociali hanno il compito importantissimo di chiarire agli operatori psico-sociali i risultati raggiungibili, demitizzando le situazioni e rendendo più realistica la loro comprensione. Esse tendono così a realizzare un più ottimale esercizio del potere in vista del probabile risultato, suggerendo livello di intervento (autoritario, comunicatorio, par-

tecipatorio), tempi di intervento (timing secondo gli autori di lingua inglese), protagonisti dell'intervento stesso (destinatari, operatori, esperti). Ma al centro dell'intervento non stanno le scienze sociali, ma coloro che usano il potere, cioè gli operatori psico-sociali, ed una compiuta filosofia dell'intervenire.

Gli operatori di questo tipo, dirigenti, insegnanti, medici, professionisti, ecc., sono posti tutti di fronte, più o meno consapevolmente, al problema dell'uso dell'interumano. Essi devono intervenire tramite l'interumano e non devono lasciarsi prendere completamente da questo al punto da dimenticare il loro scopo e da considerare come scopo solo l'interumano. Per questo gli operatori psico-sociali vivono in uno stato di continua ambivalenza nei confronti dell'interumano, un'ambivalenza che, come ho detto prima, ha origine nella necessaria rinuncia all'onnipotenza infantile. Un operatore psico-sociale si trova ad avere sempre verso gli altri due sentimenti: uno di dipendenza (in cui sperimenta appunto la fine dell'onnipotenza infantile) ed uno di aggressività (in cui tenta di riaffermare la sua onnipotenza). Un operatore psico-sociale, proprio perchè interviene sugli uomini, ha inevitabilmente la tendenza a scambiare il proprio compito manipolatore di uomini con un'onnipotenza di cui apprezza l'assurdità, ma cui non riesce mai completamente a rinunciare. Chiunque voglia studiare accuratamente un intervento psico-sociale su di un'organizzazione, soprattutto se non direttivo, cioè a livello partecipatorio, non deve assolutamente dimenticare questo problema degli operatori perchè esso è prepedentico a tutta l'azione. Solo mediante la preparazione al pensare dualmente degli operatori psico-sociali, l'intervento può essere possibile. È questo un compito gravissimo e difficilissimo delle scienze sociali nel nostro Paese: la preparazione degli operatori all'intervento sull'organizzazione.

Ma cosa intendiamo per organizzazione? Centinaia di definizioni esistono oggi scritte o parlate e certo non è facile sceglierne una su cui polarizzare l'accordo di tutti i ricercatori. Nel nostro discorso penso però che il concetto, se non la definizione, di organizzazione possa essere assunto con sufficiente chiarezza. Essa è il modo formale con cui i diversi esercizi di potere, i diversi interventi sull'interumano, si esprimono in vista di un ottimale raggiungimento di uno o più risultati.

Così concepita l'organizzazione è un a posteriori e non un a priori, un modo cioè con cui si codificano gli interventi e non una struttura di interventi preventivamente esistenti ed in cui i protagonisti degli interventi vengono successivamente ad essere collocati. So benissimo che un'organizzazione dovrebbe essere un a priori, che sarebbe meglio se lo fosse, ma

questi sono ragionamenti estetici, forse anche etici, che hanno la loro grande importanza, ma che sono in gran parte irrealistici. Realisticamente l'organizzazione è un a posteriori, cioè esprime formalmente la reale struttura di interventi esistenti in un interumano, più o meno grande con più o meno numerose ed importanti finalità. Se l'organizzazione diventa un a priori, contraddice alla propria funzione, che è quella dell'esercizio di un potere: se diventa un a priori, rischia di trasformarsi in un esercito di Franceschiello, bellissimo sulla carta, con generali tedeschi, ma di nessuna forza effettiva riguardo agli scopi che essa intende raggiungere.

Ho già detto due volte che ogni intervento sull'organizzazione deve essere di necessità psico-sociale. Desidero sottolineare una terza volta questo concetto. Ogni intervento è psico-sociale perchè non può essere altro. Qualcuno può ribattere che esistono interventi sull'organizzazione in cui l'elemento psichico è inesistente. Rispondo a questa facile obiezione che ogni intervento è sempre anche psichico e se non sembra tale è perchè l'operatore psico-sociale non ha acquisito sufficiente consapevolezza dei risvolti di tipo psicologico del suo intervento. Questa necessità di muoversi sempre costantemente su due piani rende difficile, ma possibile ogni intervento sull'organizzazione. I risultati si possono raggiungere nella misura in cui ci si riesce a muovere contemporaneamente su due piani diversi. Il concetto centrale di questo parallelo movimento è stato efficacemente espresso in ergonomia col concetto di sistema uomo-uomo, in cui ciò che conta è il sistema nelle sue reciproche soggettività (intervento psichico) e nella sua realtà sociale (intervento sociale).

A questo punto vi è da chiarire che la premessa indispensabile di ogni intervento psico-sociale è la scelta del livello a cui l'intervento è possibile. È ovvio infatti che non si può intervenire autoritariamente in un'organizzazione che funziona a livello di partecipazione, ma che neanche si può intervenire non direttivamente, cioè partecipatoriamente, in un'organizzazione che funziona a livello di autorità carismatica, cioè con modalità arcaiche di esercizio del potere.

La scelta del livello di intervento non può essere fatta che dall'operatore psico-sociale ed il compito delle scienze sociali deve essere quello di scegliere il livello di intervento oltre a diagnosticare il livello a cui l'organizzazione funziona ed in seguito a vedere se l'intervento debba essere fatto proprio a quel livello o ad un livello lievemente superiore od inferiore.

Poichè le organizzazioni attualmente operanti in Italia funzionano ai più disparati livelli (anche se il livello partecipatorio è rarissimo), occorre spesso chiedersi quali tipi di intervento psico-sociale siano attualmente possibili

nel nostro Paese. Non è certo facile rispondere a questa domanda, ed io vorrei presentare qui taluni consigli psico-sociali, sotto forma di convinzioni personali, derivanti da una diagnosi personale della situazione italiana, più che come risultato di esperienze e di ricerche già effettuate. Alla base di questi consigli sta la personale convinzione che anche se arretrate, sottosviluppate e trascurate dalla struttura ufficiale, le scienze sociali siano oggi in Italia già in possesso di una grande quantità di dati applicabili e che quindi il problema attuale più impellente non sia più quello della ricerca, ma quello dell'applicazione di ciò che già possediamo, cioè in definitiva quello dell'intervento.

Il tipo di intervento più urgente è quello della preparazione delle organizzazioni al lavoro di gruppo, cioè la trasformazione della concezione del potere nelle organizzazioni stesse, cioè ancora la maturazione del livello di funzionamento di quest'ultime ed il suo spostamento verso un livello sociale.

Tutto questo può essere ottenuto, come già stanno facendo altri Paesi, mediante un addestramento al lavoro di gruppo (moltissime sono già le tecniche disponibili). Senza questo tipo di intervento mancherà anche la conoscenza agli operatori, che non soffriranno certo l'ansietà della discrepanza tra conoscenza ed esperienza, ma che non si muoveranno neanche verso un tentativo di conoscenza, proprio per paura dell'ansia. Questo fenomeno è particolarmente sentito nell'ambiente scolastico, ove questo intervento trasforma radicalmente la figura dell'insegnante, da persona autoritaria in conduttore ed animatore del proprio gruppo di allievi, oltre che partecipante del proprio gruppo di insegnanti, in cui, a sua volta, il direttore, preside, ecc., ha un ruolo non più prefettizio ed individualistico, ma da conduttore ed animatore dei propri collaboratori, docenti, essendo egli stesso docente, conduttore ed animatore di allievi.

Un altro tipo di intervento riguarda gli operatori psico-sociali più da vicino, in modo che essi possano rendersi conto e fronteggiare i propri problemi di intervento. Sia che questa presa di coscienza si profili come una formazione all'ansietà, all'autorità, alla conduzione di uomini, al lavoro di équipe, sia che essa consista invece in una compiuta esperienza psico-sociale, cioè in una conduzione comune di un intervento, o in un'analisi comune di processi decisori, tale aumentata consapevolezza sta alla base di ogni intervento che dovrà poi essere condotto da loro e non, lo si ricordi bene, dagli specialisti. Anche in questo senso esistono diverse tecniche di gruppo che possono essere usate per la sensibilizzazione degli operatori psico-sociali. La più nota di tutte queste tecniche, utile soprattutto per la

formazione dei quadri, è il "T Group", o un gruppo di formazione, altrimenti denominato "sensitivity training".

Un terzo tipo di intervento riguarda la costruzione di organogrammi ergonomici, cioè a posteriori rispetto agli individui che li comporranno. Qui il discorso sarebbe lungo e complesso. Si tratta dei noti sistemi uomo-uomo.

Mi limiterò a far notare che un'organizzazione è solo formalmente composta di uomini, poichè essa appare all'individuo che la vive come un a priori, come fatta di macchine e ruote e mura, cioè come una "cosa" in cui l'alienazione e la disumanizzazione si incontrano. Per umanizzare l'organizzazione valgono gli stessi principi dell'ergonomia, cioè della progettazione preventiva degli ambienti in senso umano. Gli organogrammi sono spesso scambiati per realtà a prioristiche per cui, mancando un uomo in una casella, occorre trovarne uno a tutti i costi che colmi il buco di quella casella, considerato che ciò che conta non è più il risultato dell'organizzazione, ma l'organizzazione stessa espressa dall'organogramma. Ciò è un assurdo cui si è tanto abituati da non farci più caso, anche se questo porta con sè il pericolo di perdere di vista gli obiettivi dell'organizzazione e di aumentare lo sciupio già ora immenso delle risorse umane.

Un quarto tipo di intervento riguarda le infinite serie di valutazioni del lavoro che avvengono nelle organizzazioni industriali. È questo un problema che non riguarda solo l'industria, essendo sufficiente pensare all'importanza delle valutazioni emesse in ambiente scolastico. Ma in ambiente industriale la valutazione degli individui e delle posizioni lavorative rappresentano un continuo, disordinato, spesso controproducente intervento psico-sociale. Occorrerebbe al riguardo tener presente che la valutazione porta con sè sempre un blocco delle comunicazioni ed uno stabilimento di interventi di tipo autoritario di maggiore o minore forza. Quando si effettuano selezioni, spostamenti; job evaluation, merit rating, e via dicendo non è possibile pretendere di operare interventi a livello non direttivo o a livello comunicatorio perchè vi è contraddizione tra i due livelli autoritario e comunicatorio. Ciò che occorre fare è prendere conoscenza della continua presenza di interventi di questo genere e della loro inevitabile conseguenza di reificazione, di alienazione, di violenza. Però poichè interviene comunque in questo senso, il problema è ottimizzare l'intervento, cioè minimizzare la violenza, scegliere caso per caso il livello di intervento, sapendo i risultati verso cui si può tendere e verso cui non si può invece farlo. Intervenire valutando richiede sempre la consapevolezza della violenza che si esercita.

Un ultimo tipo di intervento psico-sociale possibile nelle organizzazioni attualmente operanti nel nostro Paese, vorrei ricordare qui. Esso consiste nel cambiamento degli atteggiamenti e delle motivazioni. Anche se è importantissimo il problema della documentazione su questi atteggiamenti e motivazioni, se è sempre necessario conoscere per operare, è l'operare l'aspetto fondamentale in questo settore. Una volta che noi conosciamo atteggiamenti e motivazioni, che ci siamo chiariti bene le idee su quali invece sarebbe meglio che fossero tali atteggiamenti e motivazioni in vista del raggiungimento dello scopo dell'organizzazione, dobbiamo ricordare che non basta che questa consapevolezza sia posseduta dagli esperti: essa deve giungere agli operatori psico-sociali così che consenta l'intervento in modo adeguato e tale da raggiungere veramente gli obiettivi dell'organizzazione, senza far sì, come il più delle volte accade, che la montagna partorisca il topolino, cioè che ad una perfetta documentazione ed a un ancor più perfetto programma, tenga dietro un intervento inadeguato, e quindi improduttivo ad onta degli sforzi che la precisione della ricerca e del programma avevano fatto sperare.

Le scienze sociali italiane devono sempre di più aiutare gli operatori psico-sociali non solo nell'effettuazione di ricerche e di programmi, ma anche e soprattutto nella effettuazione degli interventi: in questo aiuto soprattutto esse dimostreranno la loro vitalità. Esse per prime dovranno in Italia dare la dimostrazione vivente della validità di quanto esse affermano circa l'insufficienza della conoscenza teorica e la necessità dell'esperienza pratica: un'adeguata conoscenza ed un'adeguata programmazione, nulla potranno senza un adeguato intervento psico-sociale: ad esso è affidata sempre anche la sorte delle ricerche e delle programmazioni future. Questo dovranno coi fatti dimostrare psicologia, medicina, sociologia ed economia. Ed in questo senso si inserisce il ruolo del lavoro di gruppo come intervento psicosociale.

Poichè appare evidente la necessità di operare ad un duplice livello, psicologico e sociale, senza slittare nè in senso psicologico o sociologico, occorre praticamente chiedersi come si possano in un'organizzazione moderna effettuare interventi psicosociali. Già ho avuto modo di sottolineare la difficoltà di tali interventi e di indicare nel lavoro di gruppo una grande occasione per operare in tale direzione.

Intervenire in senso psico-sociale mediante la introduzione del lavoro di gruppo ovunque e sempre comporta una trasformazione della concezione del potere nell'organizzazione stessa, il che significa quindi un processo di maturazione in senso sociale degli individui che la compongono ed uno spostamento dei meccanismi psicologici che la caratterizzano, sempre di

più, verso caratteristiche di tipo collettivo. Operare in gruppo significa trasformare le modalità di reciproco influenzamento tra componenti una pluralità umana: cioè modificare la sintonia che vive nella molteplicità, umanamente intesa. La maggiore sensibilità umana di una tale sintonia risulta dal fatto che possono essere rese disponibili diverse forme di reciproco influenzamento al posto delle unidirezionali strutture di potere autoritario.

Intervenire psico-socialmente mediante il lavoro di gruppo permette di realizzare tre grandi vantaggi, e cioè l'accettazione delle differenze individuali, l'accettazione dell'aggressività e dell'espressione dei sentimenti, l'accettazione dei consensi, cioè delle decisioni di gruppo della loro attesa, della lotta per realizzarli. Rovesciando il ragionamento si può dire che l'addestramento al lavoro di gruppo consente l'intervento psico-sociale. Senza tale addestramento mancherà, non solo l'esperienza ma anche la conoscenza agli operatori psico-sociali, che non tenteranno la conoscenza per paura dell'ansia del cambiamento che tale conoscenza porta con sé.

L'intervento psico-sociale, realizzato tramite il lavoro di gruppo, è particolarmente sentito nell'ambiente scolastico ove questo intervento tende a trasformare non solo il ruolo dell'insegnante da persona autoritaria in conduttore o monitore di gruppo, ma anche ad effettuare una definizione netta del ruolo didattico che non può più confondere i ruoli formativo, autoritario e terapeutico, ma deve tenere chiaramente separati gli interventi didattici da quelli di diverso tipo, quali sono quelli terapeutici o autoritari. Il lavoro di gruppo, applicato in un ambiente lavorativo, deriva le proprie origini dal concetto di dinamica di gruppo, cioè di variazione del comportamento individuale sotto l'influenza degli stati di gruppo percepiti come tali ed emotivamente vissuti come tali.

Vi sono molti tipi di applicazione dei concetti derivanti dalla cosiddetta "dinamica di gruppo". Molti di essi derivano dalla psicologia, altri dalla sociologia. Il numero delle applicazioni pratiche in campo lavorativo e terapeutico aumenta anno per anno molto velocemente. Tale tendenza ha uno sviluppo particolare nell'ambito industriale. La dinamica di gruppo, come l'ha definita Robert Blake, è la chiave per l'effettuazione di decisioni. Essa consiste in un insieme di concetti, tecniche e soluzioni, che cominciano ad introdursi nel contesto industriale in modo abbastanza sistematico. Come Robert Blake ha scritto, le direzioni aziendali effettuano correntemente le loro decisioni tramite editti, cioè in un sistema di autorità-obbedienza che li porta a trasformare in operazioni le loro decisioni. Questa procedura è andata avanti per secoli ed è tuttora quasi universalmente accettata: solo che oggi ci si comincia a chiedere, allo stato presente

dello sviluppo industriale e sociale, se non possa esistere in definitiva un sistema più economico e più efficiente. La speranza che questa domanda possa avere una risposta affermativa, che forse cioè esista un modo migliore per le direzioni di prendere le proprie decisioni, comincia ad avere qualche prima risposta.

Tale tipo di risposta è dato appunto dalle tecniche di gruppo, metodi per realizzare il lavoro di gruppo. Vi sono molti modi per tentare questa risposta: vorrei ricordare qui per inciso le possibilità di selezionare gli individui mediante situazioni di gruppo, l'orientamento dei lavoratori mediante discussioni di gruppo, l'aiuto o counseling realizzato nell'ambito lavorativo. Anche nelle situazioni di conflitti e deficit di comunicazione si sono applicate le tecniche di gruppo, ma il principale risultato di tali tecniche deve rintracciarsi sicuramente nella formazione dei dirigenti, questo entusiasmante problema di ogni organizzazione in via di sviluppo. La formazione dei dirigenti trova nell'intervento psicologico mediante tecniche di gruppo la sua indicazione proprio quando l'organizzazione è proiettata sui suoi sviluppi futuri.

Si è detto che lo scopo principale di ogni formazione al lavoro direttivo consiste nel cambiamento di atteggiamenti e di mentalità. In questo senso l'idea di applicare le tecniche e le situazioni di gruppo per modificare gli atteggiamenti si deve alle ricerche ed alle applicazioni di Kurt Lewin chiamate da lui "action researches", cioè ricerche attive. Queste applicazioni e ricerche furono condotte prima della seconda guerra mondiale nell'ambito della pubblicità e non con intenti formativi. Subito dopo la guerra queste ricerche si concentrarono nel Group Dynamic Research Center installato nel 1948 presso il Massachusetts Institute of Technology e nel 1951 trasferito presso l'Università del Michigan ad Ann Arbor.

I concetti di Kurt Lewin e la sua abilità tecnica nel descrivere situazioni di gruppo, diedero origine alle attività del Tavistock Institute and Clinic for Human Relations, che ha dato e sta tuttora dando un grande contributo allo sviluppo delle tecniche nel dominio dei gruppi. Ma il massimo contributo in questo settore è stato dato dal Governo americano mediante la fondazione a Washington dei National Training Laboratories, che hanno i propri centri residenziali a Bethel nel Maine, che viene oggi considerata la Mecca di tutti gli studiosi di tecniche di gruppo. Oggi si calcola che circa il 40 per cento dei dirigenti americani sia passato attraverso un training di gruppo e di essi moltissimi lo hanno effettuato presso gli NTL, cioè a Bethel.

Anche in Europa si sta sviluppando un'organizzazione simile anche se essa è dovuta all'iniziativa privata di un gruppo di persone senza il supporto di nessuna istituzione governativa. L'Istituto Europeo si denomina European Institute for Training and Management Organization ed ha compiti organizzativi e di contatto internazionale nel campo delle tecniche di gruppo. L'E.I.T., cioè l'European Institute for Training ha realizzato il compito di collegare tra di loro anche tutte le organizzazioni nazionali che operano mediante tecniche di gruppo nel settore delle imprese e soprattutto nel campo della formazione dei dirigenti. Vorrei ricordare a questo proposito i vari Istituti nazionali come l'Association pour la recherche et l'intervention Psychosociales di Parigi, diretta da Max Pagès, il Centre d'études psychosociales, diretto a Lovanio da Charles Mertens de Vilmars, il Tavistock Institute and Clinic for Human Relation a Londra, l'Istituto di Ricerche e di interventi Psico-sociali in Italia a Milano. La E.I.T. che è diretta da Trangott Lindner, ha il suo ufficio principale a Vienna in Austria ed agisce attualmente soprattutto nel campo dello sviluppo dei rapporti e dei contatti internazionali.

Dopo questa premessa voglio ricordare che molte sono le modalità con cui le tecniche di gruppo vengono chiamate. Possiamo chiamarle Training groups, o T group o sensitivity training, group training o management development laboratory, cioè laboratorio di sviluppo della direzione. Sebbene il modo più usuale di denominarli sia quello di T group, vorrei qui suggerire una speciale preferenza per il termine di sensitivity training, in cui la parola sensibilizzazione si presta particolarmente per indicare il senso di cambiamento per il quale la situazione di gruppo è stata preordinata. Anche il termine di management development laboratory, in cui il significato di laboratorio definisce una base sperimentale della situazione, mi pare particolarmente idoneo e sufficientemente giustificato per l'attuale stato delle ricerche in questa direzione.

Il sensitivity training ed il management development laboratory (o come usano chiamarlo gli americani in slang il "lab") si riferisce ad una situazione industriale per dirigenti e copre dei punti importanti nella gestione aziendale. Come ha fatto rilevare Robert Blake, questa tecnica aiuta a compiere delle decisioni migliori ed a sviluppare delle migliori teorie di direzione. Esso discute delle strategie di acquisizione della conoscenza del come il feed-back riflette il comportamento umano e del come è possibile praticamente organizzare un laboratorio di sviluppo di dirigenti e del come accertare e stabilire il comportamento di altri. Il potere come fattore centrale nella relazione umana viene considerato così come vengono analizzati lo spettro di tale potere, la competizione nel compiere le decisioni,

la mancanza di potere da parte dei supervisori e dipendenti e la soddisfazione personale di tutti costoro.

Visto che il morale del dipendente è in rapporto in gran parte col modo in cui il supervisore tratta le valutazioni del dipendente stesso, le tecniche di gruppo mostrano come lo spettro del potere influenza la valutazione del dipendente, come suscita un maggior senso di lavoro di gruppo, come sviluppa un senso di responsabilità nei dipendenti. Altri fattori basilari trattati in dettaglio dicono perchè le riunioni di dirigenti falliscono, perchè le contrattazioni sindacali falliscono e via dicendo. Infatti la parte centrale della questione è rappresentata dal continuo discorso tra la responsabilità tecnica e quella umana che i dirigenti incontrano nel loro lavoro quotidiano. Quando un ingegnere diventa sempre più importante nella gerarchia industriale, le sue capacità tecniche diventano sempre meno importanti rispetto alle sue capacità umane, dato che egli non deve più impiegare direttamente le prime, ma viene specificatamente richiesto di permettere e di consentire agli altri ingegneri ad impiegare loro le capacità tecniche.

In questo senso agisce la tecnica di gruppo, sensitivity training o Laboratorio di sviluppo del lavoro direttivo che ha come scopo un compito di despecializzazione. Scopo allora del sensitivity training è di cercare di aumentare le capacità umane, diminuendo le capacità tecniche entro ragionevoli e sufficienti limiti. Ai partecipanti degli esperimenti di sensitivity training viene chiesto di partecipare a degli esperimenti di percezione a tipo "here and now" (hic et nunc) che sono completamente centrati sulla situazione reale ed attuale del gruppo che sta agendo. Successivamente al gruppo viene chiesto di decidere qualche cosa: il processo di effettuazione delle decisioni è un'altra importante attività sperimentale del S.T. o del Lab. Il Lab dà ai partecipanti un'introspezione nel campo della comunicazione, della partecipazione e del nuovo senso per l'esperienza da effettuare direttamente e non tramite la conoscenza teorica.

Il lab ha tre operazioni chiave, che possono essere così stabilite:

1. Il lab è una riproduzione in nuce degli aspetti umani di una organizzazione reale.
2. Il lab è una strategia continua di acquisizione di conoscenza.
3. Il lab è un continuo feed back (autocontrollo) del comportamento reattivo e riflesso dei membri tra di loro.

Come conseguenza di ciò si può affermare che il Lab e il sensitivity training rappresentano le modalità tecniche per introdurre più agevolmente il lavoro di gruppo nelle strutture aziendali.

Il lab ha bisogno di taluni requisiti che qui non è possibile passare in rassegna nei dettagli; mi limito a ricordare che esso richiede:

- a) 40-50 ore di comune attività come durata minima d'impiego;
- b) una durata di un'ora e mezza per ogni singola sessione, per seguire le curve di affaticamento, che mostrano, dopo una tale durata un rapido decremento dell'attenzione;
- c) un numero di partecipanti tra i dieci ed i sedici: vi sono alcuni che sostengono si possa arrivare persino ad una trentina di persone, ciò è connesso con eccezionali dati personali e non può essere generalizzato;
- d) un ambiente specialmente isolato e progettato, quello che Berne ha chiamato la struttura pubblica del gruppo;
- e) un trainer (moderatore) ben preparato, meglio se aiutato da un co-trainer o coadiutore avente la funzione di controllo sul gruppo e soprattutto di controllo sul trainer: in questo senso è pure utile la presenza di partecipanti osservatori in numero non superiore a due per non appesantire troppo la struttura pubblica del gruppo.

Il lab deve essere organizzato non solo mediante sessioni non strutturate, che sono il nucleo centrale del gruppo, ma che non devono superare i due terzi del tempo delle sessioni in totale; tra le attività varie, oltre alle sedute non strutturate, anche le seguenti attività debbono essere ricordate:

- A) le lezioni e le esercitazioni eseguite in senso tradizionale;
- B) i compiti psicodrammatici e di role playing;
- C) le attività creative, ed a tipo brain storming, cioè di gruppo non giudicante sia a tema fisso (tipo Osborne) sia a tema non prefissato (tipo Gordon);
- D) gli incontri tra gruppi, allo scopo di ravvicinare l'artificialità della situazione di gruppo non strutturato a quella reale della azienda;
- E) le sedute finali di controllo delle possibili applicazioni pratiche delle esperienze effettuate (back home application);
- F) il controllo delle aspettative sul corso, delle motivazioni dell'apprendere, della soddisfazione e della delusione di queste aspettative stesse.

Questa esperienza di gruppo richiede dei particolari impegni sia da parte dei partecipanti che da parte degli organizzatori di essa. Essi possono essere sintetizzati nel modo seguente:

- I. i trainer devono svolgere attività di gruppo in comune in parallelo con il loro impegno di gruppo: il lab comprende anche le riunioni dello staff che devono occupare una parte notevole del tempo, specie se il lab è composto da più gruppi e non da uno solo;

- II. il lab deve permettere l'isolamento completo dei partecipanti e dello staff dalle comuni applicazioni lavorative: per questo si consiglia la residenzialità dell'esperienza, cioè lo svolgimento in una sede sufficientemente auto-organizzata;
- III. il lab deve consentire ai membri un sufficiente periodo di riposo, per cui si consiglia una mezza giornata di riposo dopo tre giorni di attività intensa ed un massimo di cinque sedute di un ora e mezza ciascuna al giorno;
- IV. l'autogestione del lab sconsiglia di mettere nello stesso gruppo persone il cui rapporto gerarchico sia fortemente autoritario e difficilmente trasformabile senza pericolo di conseguenze nella vita comune;
- V. un esame psicologico iniziale è bene sia effettuato in partenza, tenendo conto delle situazioni fortemente ansiogene che il lab provoca e della loro pericolosità per persone non sufficientemente stabili e capaci di controllare situazioni di ansietà.

A questo punto occorrerebbe entrare nei dettagli dell'esperienza di gruppo perchè solo così se ne potrebbero descrivere le concrete possibilità di applicazione: ci sono fenomeni, episodi caratteristici, difese e resistenze di gruppo. Il lab raggiunge di tanto in tanto taluni obiettivi critici: tutta questa materia è oggetto di interpretazione da parte del trainer, ma tale interpretazione non può venire somministrata in maniera "selvaggia", perchè richiede un lavoro di preparazione per tutti i partecipanti che devono essere pronti ad accettare tutto ciò. Il contesto emotivo in cui agisce ogni gruppo, specialmente quello di sensibilizzazione, non permette una trasmissione dell'informazione razionale ed intellettuale. Il ruolo del trainer in questo senso deve essere quello non solo di comprendere l'informazione, ma anche di comunicarla al momento opportuno o di non comunicarla affatto. Il suo ruolo deve essere anche quello di preparazione del gruppo all'interpretazione: egli deve cercare di ottenere ciò non tramite la parola o la comunicazione verbale, ma tramite la sua "presenza". Tale presenza parla più delle parole: è questa la massima basilare della formazione al lavoro di gruppo, che tende ad analizzare sperimentalmente la presenza del gruppo nella consapevolezza dell'individuo e la presenza dell'individuo nella dinamica psicologica. Solo acquisendo una tale capacità di analisi si può dire che si aumenta la probabilità che un intervento psico-sociale riesca e risulti efficace. Di questa efficacia dell'intervento psico-sociale e dei protagonisti di tale efficacia avrò ulteriori occasioni di scrivere: mi basta per ora aver indicato un primo approccio tecnico ai problemi dell'intervento psico sociale.

In questo approccio tecnico, è adesso interessante vedere l'evoluzione del T-group parallelamente al tipo di domande che ad esso sono state fatte. Il T-group fu pensato come una situazione di gruppo sperimentale, una sorta di gioco in cui i partecipanti venivano posti in un vuoto sociale lasciandoli soli in una microsocietà incapsulata ad esaminare il sorgere e l'evolversi di norme e strutture. Un gioco con effetto anticipatorio evidente sia nei confronti della colpevolezza che nell'azione violenta. Nella situazione di gruppo si è ripetutamente osservato come comparivano le interazioni, i conflitti, le prese di decisione, insomma tutti i momenti critici della formazione e dell'evoluzione di un gruppo.

Oggi moltissime nuove tecniche sono state ideate per completare e modificare tutto questo, ma la primitiva situazione sperimentale è rimasta sostanzialmente immutata nel suo significato. Un certo numero di partecipanti, da 10 a 15 e secondo alcuni sino a 20, si riunisce con un trainer senza altro obbligo che quello di trovarsi per un tempo prefissato in un dato ambiente. La scelta dei tempi e dei modi di discussione è lasciata alla decisione di gruppo. Il trainer (o moderatore o conduttore) del gruppo svolge il suo compito limitatissimo, ma chiarissimo che consiste essenzialmente nel provocare la formazione del sentimento di appartenenza al gruppo in un ampio numero di individui componenti il gruppo, nel garantire la permanenza del gruppo impedendone la disgregazione per motivi soprattutto difensivi che egli deve essere in grado di interpretare ed infine nel permettere all'atmosfera di gruppo ed assolutamente non al suo ruolo di trainer l'ottenimento di un processo di apprendimento. Si osserva al rallentatore una sequenza che altrimenti sfugge rapidissima. È la formulazione della regola tecnica del "qui e adesso", che significa l'impegno a seguire ciò che sarebbe accaduto nella particolare situazione di gruppo, che viene a crearsi, lasciando da parte tutti i riferimenti all'esterno, al passato, a precedenti esperienze, e così via.

Le richieste che si pongono a tale strumento di lavoro si limitano dunque ad un apprendimento di tipo strettamente tecnico, cioè la possibilità di individuare dei processi di organizzare, in una sintesi, la serie di interazioni che si sono potute osservare. L'enfasi sui fenomeni di gruppo, sulla dinamica di gruppo, limita altri tipi di apprendimento durante questi esperimenti di T-group.

Ogni individuo, esposto a una situazione sperimentale di gruppo, si percepisce nei suoi rapporti con il gruppo, nel suo modo di reagire in gruppo. Si vede che è possibile, attraverso al T-group, mostrare i fenomeni collegati alla assunzione della leadership, facendo vivere una serie di situazioni, in cui ciascuno osserva specialmente le proprie reazioni a un gruppo

favorevole, ostile, ecc. In questo modo il T-group accentua soprattutto l'aspetto introspettivo dell'apprendimento possibile: la situazione di gruppo è lo stimolo per osservare il proprio modo di essere nel gruppo.

Di tanto in tanto una parola passa dalle scienze fisiche o dalla tecnologia alle scienze dell'uomo, ottenendo un particolare successo. Questa sorte è toccata all'espressione "feed back". Si indica con essa il controllo multiplo automatico di macchine complesse, in cui sia necessario un continuo aggiustamento, a stabilire il quale contribuiscono i dati generali, forniti in partenza alla macchina, ed i dati successivi dei risultati ottenuti dimostrandochè la macchina possa sempre meglio approssimarsi agli scopi per i quali deve funzionare. Nel T Group feed-back indica una serie di adattamenti reciproci ottenuti attraverso una serie di scambi tra i membri. In un gruppo non solo si percepiscono le proprie azioni a un comportamento altrui, a qualcosa che è stato detto, ma si percepisce anche la risposta o l'atteggiamento di altri nei nostri confronti. Perchè la relazione si stabilisca è necessario un adattamento reciproco.

Si possono adottare due atteggiamenti, quando qualcosa viene detto o fatto nei nostri confronti: osservare semplicemente quello che accade, oppure cercare di interpretarlo. Nel primo caso qualcuno che si tocca il naso è, semplicemente, qualcuno che si tocca il naso, nel secondo è qualcuno che vuole farci dispetto, che ha prurito, etc. Nella seconda alternativa ci interessa, insomma, il motivo per cui una persona agisce, nella prima vogliamo soltanto renderci esattamente conto di quello che fa. In una situazione come il T-group ci si accorge che molto spesso si attribuiscono motivi ed intenzioni, che sono solamente nostri, portando giudizi di valore affrettati in una situazione che è lungi dall'essere chiara. Non bastano, per definirla, il nostro parere e la nostra opinione, ma ci occorre il parere degli altri, la loro chiarificazione, ecc. Ai giudizi espressi senza reticenze si sostituisce nel discorso una specie d'incertezza, un bisogno di veder chiaro.

Si sperimenta quanto, di una nostra percezione sociale, è realmente presente nella realtà, e quanto noi stessi siamo inclini ad attribuire alla realtà. Il T-Group diventa per la situazione sociale, quello che sono certe situazioni ambigue negli esperimenti sulla percezione. Con opportune modificazioni situazioni altrimenti "ovvie" mostrano la loro intima complessità. Se all'inizio può bastare "dire qualcosa" per riempire un silenzio, che sembra mancanza di azione, in seguito c'è sempre di più l'attesa di una risonanza complessa e concentrica, nel gruppo, che permette di conoscere l'interlocutore e al tempo stesso ci scopre di fronte agli altri.

Sono stati abbozzati dei tentativi di descrizione sistematica del T-Group. La successione di alcuni fenomeni è abbastanza costante, anche se l'importanza di talune delle fasi di sviluppo di un gruppo appare centrale in una situazione e marginale in altre. Ma il trainer non se le lascia sfuggire ed è suo compito rifletterle sul gruppo perchè l'esperienza possa riuscire utile ai partecipanti.

Bennis evidenzia due conflitti centrali, nella evoluzione di un T-Group, il primo intorno al problema della autorità, il secondo intorno al problema della relazione. Egli ne descrive il manifestarsi e le soluzioni nella situazione di gruppo ideale, in cui siano riuniti soggetti, che, rispetto alle due dimensioni, siano in un atteggiamento di dipendenza o di contro-dipendenza. Faucheux descrive un'incertezza iniziale, seguita da una fase in cui il gruppo dipende dal monitore. Quindi si struttura un sistema di autorità all'interno del gruppo, che, infine, perviene a funzionare con spontaneità. Geller osserva dapprima una incertezza nel gruppo, riguardo ai suoi scopi, alla sua struttura ecc., quindi aggressività aperta, seguita da una fase regressiva, che precede l'adattamento nel gruppo. Anzieu e Lapassade, in Francia, hanno tentato l'adattamento di una formula di interpretazione ispirata alla teoria filosofica del gruppo emessa da Sartre, cioè alla socialità come modalità di declinazione esistenziale.

Un tentativo di classificazione e di misura della dimensione sociale della personalità dei partecipanti al T-Group è stata tentata con il test Firo, e sono attualmente in corso diversi studi per valutare i mutamenti nella struttura della personalità, che si possono realizzare in un T-Group. Negli Stati Uniti tali studi sono condotti specialmente presso i National Training Laboratories, che svolgono una vasta attività di addestramento in seminari tenuti a Bethel (Maine), e presso l'Institute of Industrial Relations dell'Università di Los Angeles. In Canada lavora in questo settore il Centre de Recherches en Relations Humaines di Montréal, mentre in Francia tali studi sono condotti all'Association de Recherche et Interventions Psycho-Sociale di Parigi, all'Institut d'Administration des Entreprises di Bordeaux, ed al Groupe Français de Sociométrie, Dynamique de Groupe et Psychodrame di Parigi.

Non si può pretendere di dare tutto un catalogo degli apprendimenti possibili in un T-Group. Una cosa appare tuttavia evidente: ciascuno dei partecipanti ha una visione dello stesso esperimento, che non è sovrapponibile a quella che ne hanno gli altri. Il gruppo fa un certo cammino, meglio osservabile dall'esterno, mentre ogni individuo fa il suo proprio cammino analizzabile solo dall'interno. Questa mi pare la risposta ai critici che considerano il T-Group uno strumento per sollecitare il conformismo. La

migliore esperienza in questo campo è stata condotta da Weshler, con una classe di studenti dell'Institute of Industrial Relations, all'Università di Los Angeles. Egli descrive l'evoluzione del T-Group, vista da tre angoli di prospettiva: 1) le osservazioni del monitore, 2) i diari che ciascuno dei partecipanti ha tenuto, 3) le osservazioni di uno psicologo clinico che fungeva da supervisore del monitore. Gli avvenimenti caratteristici e le loro soluzioni si sono delineate ed è stato possibile seguirli non solo nel loro manifestarsi macroscopico, ma, come dice il titolo del volume "Inside a Sensitivity Training Group", cioè dall'interno di un gruppo di sensibilizzazione. Si delineano dunque i livelli di apprendimento nel T-Group: a. Sociologico, b. Psicologico, ulteriormente scindibile in 1. introspettivo, 2. empatico. Questa analisi è stata proposta da P. A. Achille.

(a) Il livello sociologico.

Il gruppo può essere osservato come un tutto, che si costituisce, dalla situazione iniziale di indeterminatezza, attraverso a una serie di incidenti critici, alle loro soluzioni, fino alla dissoluzione del gruppo, imposta dai limiti temporali della esperienza. Ed è assai agevole ad esempio in un seminario o in un corso, illustrare, servendosi di una esperienza fatta in T-Group, i conflitti di autorità, il bisogno di dipendenza da certe strutture, il bisogno di comunicazione, il costituirsi delle norme e del linguaggio di gruppo, le tecniche per prendere le decisioni, ecc. Si apprendono la teoria del gruppo, i meccanismi di gruppo, le prese di decisione, ecc. Per la natura ansiogena dell'esperimento, non è sempre facile arrivare ad osservare tutti i fenomeni che si producono, con un certo distacco, partecipando ed osservando nello stesso tempo. È compito soprattutto del monitore di riflettere e documentare al gruppo i passaggi osservati durante la sua evoluzione.

(b) Il livello psicologico.

Una delle impressioni rilevate di frequente, specie nelle prime fasi di un T-Group, è un diffuso senso di insicurezza, di incertezza, di ansia, di fronte ad una situazione che sfugge ad ogni confronto con situazioni precedenti o comunque note e familiari. Sul piano macroscopico si può osservare una serie di comportamenti, come la ricerca di esperti, che possano dirigere a mete accettabili il gruppo, che apportino dei lumi nella situazione confusa, ecc. Questi avvenimenti sono vissuti e sperimentati da ogni individuo a un livello personale, ciascuno può osservare dentro di sé, le proprie reazioni davanti a una situazione ambigua. Talvolta ciò può avvenire in forma drammatica, e di conseguenza sono necessarie alcune cautele nella scelta dei partecipanti. Apprendere a riguardare in sé stessi,

o l'affinamento di tale autoanalisi, può essere un primo apprendimento a livello introspettivo. Si può così scoprire come vengono vissuti certi ruoli assunti in un gruppo, come, per esempio, si reagisce alla autorità, alle strutture, al bisogno di comunicazione, ecc. A questo livello si sperimenta quale è il senso della propria appartenenza al gruppo, o ciò che si considera come tale. Si può, altrettanto bene, osservare come altri reagiscono nelle medesime situazioni, ed avere, di fronte agli occhi, una serie di reazioni possibili, tenendole semplicemente giustapposte o stabilendo dei nessi tra di loro.

Quando si scende a un livello più profondo di apprendimento, che ho chiamato "empatico" si cerca di comprendere come una serie di comportamenti non si pongono nel vuoto, ma in un insieme di interazioni. Di fronte a un comportamento altrui sono possibili due grandi categorie di atteggiamenti, l'osservazione o la valutazione, come si è ricordato. A questo livello ci si accorge dell'altro, che esiste in quanto tale, con il suo mondo, il suo modo di pensare, più estesamente con il suo modo di essere. Se la comprensione deve stabilirsi non ha importanza solamente il significato che io attribuisco a ciò che l'altro fa, ma ciò che egli stesso vi attribuisce, o che ha voluto dire. È l'apprendimento del "mettersi al posto dell'altro", che si realizza in un processo circolare. Si apprende a non attribuire all'altro i nostri pensieri e le nostre intenzioni, ma a cercare di comprenderlo, manifestandogli ciò che sentiamo, quando accade di entrare in interazione con lui nel gruppo. L'apporto degli altri membri del gruppo facilita la riflessione su quegli aspetti che nello scambio diretto tra due persone potrebbero restare in ombra. Si apprendono ad analizzare i modi di entrare in relazione, ponendosi per così dire ai due poli della relazione stessa: in un primo tempo sono soddisfatto di quel che ho detto all'altro, poi, man mano che il processo si approfondisce, ricerco quello che egli ha compreso, in una serie di risonanze, verbali e non verbali, rifletto nella mia risposta ciò che la sua ha suscitato in me e così di seguito, con perfetta reversibilità.

Fino a che livello si giunge in un T-Group e che tipo di apprendimento si realizza? Non è facile dare una risposta universale a questa domanda, che costituisce appunto uno dei problemi di ricerca più interessanti. Soprattutto non è possibile fare delle previsioni all'inizio di un T-Group, tanti sono i fattori personali e situazionali che entrano in gioco. Si può solo dire che per apprendimento, in una esperienza come il T-Group, non si intende apprendimento a un livello intellettuale e razionale solamente. Si tratta di un apprendimento attraverso a una esperienza, che implica riflessione su stati d'animo, affetti, ecc. che si pone piuttosto a

livello formativo che informativo. È la situazione di gruppo che agisce con la sua presenza.

La ricerca tende oggi a evidenziare i mutamenti indotti nella struttura della personalità da situazioni sperimentali di gruppo. Il problema resta aperto e le risposte non sono univoche. Si può comunque affermare che allo stato attuale il T-Group costituisce un mezzo di addestramento sperimentale alle relazioni interpersonali, in cui si realizza un apprendimento, esperienziale e non nozionistico, formativo più che informativo, che può disporsi su tre livelli: di osservazione dei fenomeni e della dinamica di gruppo, di individuazione del proprio modo di essere in un gruppo, del significato e delle possibilità di una relazione.