

Sebastiano Arena



# Elementi di Gestione e Dinamica di Gruppo



## INTRODUZIONE

Questo manuale nasce dall'esigenza di dare uno strumento facilmente fruibile a coloro che operano in contesti associativi che si trovano a ricoprire il ruolo di *coordinatore* o *conduttore* e quindi a svolgere la delicata funzione di organizzare, indirizzare e facilitare la vita e l'azione di un gruppo.

Ritengo fondamentale un manuale di questo tipo perché un'Associazione è un insieme di persone che hanno stesse motivazioni e stessi obiettivi e si forma e si sviluppa con lavori di gruppo, anzi, la stessa Associazione è, come vedremo, un particolare tipo di Gruppo. Ma chi ne ricopre un ruolo direttivo (affidato con criteri che di norma prescindono da considerazioni sulle modalità di gestione) non necessariamente ha la capacità di *lavorare in gruppo* e di *far lavorare un gruppo*, perché tale capacità non è innata, ma frutto di un processo di apprendimento.

Affermare la centralità del gruppo infatti non significa ancora avere gli strumenti per impostare una corretta esperienza di gruppo. In molti casi si dà poco peso a problemi di metodo nel fare gruppo, ponendo eccessiva fiducia nell'affinamento dei contenuti più che nell'impostazione e nella verifica di un metodo educativo.

Peraltro la conoscenza della dinamica di gruppo è molto importante non solo per le attività propriamente associative (riunioni, gruppi di lavoro, assemblee, ecc.) ma anche per le attività formative a cui molte delle Associazioni di Promozione Sociale e di Volontariato<sup>1</sup> sono dedite; perché l'insieme delle persone che seguono le lezioni è un gruppo-classe e la dinamica di gruppo è fondamentale al fine di un buon insegnamento e, soprattutto, di un buon apprendimento. Senza la creazione di una relazione di classe positiva (tanto più nelle classi che di norma si formano nei percorsi formativi delle associazioni, molto eterogenee per cultura, età, obiettivi, conoscenze pregresse dei partecipanti), si rivela inutile ogni riflessione sul come insegnare, come costruire situazioni che consentano apprendimento, come procedere in maniera efficace.

I contenuti di questo lavoro sono tratti da miei scritti in occasione dell'organizzazione di diversi gruppi e associazioni,, da testi di psicologia sociale, da manuali del Centro Servizi al Volontariato.

---

<sup>1</sup> Ogni volta che in questo lavoro faccio riferimento al gruppo intendo sempre gruppi che fanno parte di Associazioni di Promozione Sociale o di Associazioni di Volontariato.

## **RIFERIMENTI TEORICI E CONCETTI CHIAVE**

Per prima cosa è necessario definire cosa è un gruppo: infatti non è sufficiente che un insieme di persone condivida uno spazio, un tempo e un'idealità per affermare che esse costituiscono un gruppo. Piuttosto queste sono condizioni necessarie, ma poi si tratta di registrare la presenza o meno di una regolarità di interazione, cioè di relazioni effettive di scambio (di emozioni, di idee, di risorse, ecc.) tra le persone presenti che le tiene unite dando vita ad un'unità caratterizzata da un'identità sociale

Il Gruppo perciò non è un **aggregato** (la presenza di più persone casualmente ravvicinate come per esempio alla fermata di un autobus), né una **classe** (oltre alla presenza di vicinanza fisica esiste una relazione di similitudine, ad esempio un insieme di studenti).

**Gruppo:** esiste tra le persone una **relazione di vicinanza, similitudine e interazione**. Ogni cambiamento nel gruppo influisce in modo determinante e significativo sui membri del gruppo e sulle loro interazioni. L'interazione può assumere forme diverse. Qualora al suo interno c'è un leader e i membri sono differenziati dagli altri per quanto riguarda la responsabilità o le aspettative di ruolo in relazione a qualche scopo comune, allora il parliamo di una **Organizzazione**.

In base alle varie tipologie di legami, la sociologia ha distinto vari tipi di gruppo. Qui di seguito ne vengono elencati alcuni.

Per prima cosa facciamo la più importante distinzione tra **Gruppo Primario** e **Gruppo Secondario**.

### **GRUPPO PRIMARIO**

L'espressione "gruppo primario" è stata coniata da Charles Cooley per definire un gruppo costituito da un numero limitato di persone che interagiscono immediatamente e in modo diretto e personale (contatto face to face). Sempre secondo Cooley i gruppi primari sono caratterizzati da uno stile di vita fortemente comunitario; contatto personale e vita in comune favoriscono lo sviluppo di un forte sentimento di identificazione reciproca, un sentimento del "noi" che permette a ciascun membro del gruppo di sentirsi diverso da qualsiasi individuo non appartenente al gruppo. Sono le relazioni strette di tipo personale, quindi, quelle che permettono una forte integrazione tra i membri del gruppo; affinché tali relazioni, che sono o divengono per lo più di tipo affettivo, si diano, è necessario che il numero dei membri del gruppo sia limitato.

In un gruppo primario pertanto:

- al suo interno i membri interagiscono direttamente (interazione “faccia a faccia”);
- le sue dimensioni sono limitate, è composto da un numero ristretto di componenti;
- è un luogo in cui si compiono esperienze sociali determinanti per l'individuo;
- è il luogo in cui si costituisce la logica dualistica dell'appartenenza (al gruppo) e della non appartenenza (a ciò che rimane esterno al gruppo); è, insomma, il contesto in cui impariamo a distinguere tra “noi” e “gli altri”.

Un esempio di gruppo primario è LA FAMIGLIA. Essa:

1. garantisce identità ad ogni suo componente
2. gli consente di sperimentare diversi ruoli sociali
3. gli consente di sviluppare la propria identità.

### **GRUPPO SECONDARIO**

Mentre un gruppo primario è composto da un numero ridotto di individui, che mediante un rapporto interpersonale di tipo affettivo sviluppano un forte sentimento di identificazione collettiva, il gruppo secondario è composto da un numero elevato di membri le cui relazioni interpersonali sono affettivamente neutre; inoltre, in questo tipo di gruppo i rapporti tra il singolo e gli altri membri del gruppo sono di tipo strumentale, cioè funzionali al conseguimento di uno scopo. Perciò in un gruppo secondario gli individui sono importanti per la funzione che essi svolgono e non come persone in quanto tali. La qualità dei rapporti tra i membri di un gruppo secondario è definita in base alla presenza di un ordinamento oggettivo, cioè di una serie di regole che organizzano la struttura del gruppo in modo impersonale e distribuiscono le funzioni dei diversi componenti. Esempi di gruppi secondari sono le organizzazioni: aziende, istituzioni ospedaliere, apparati militari, scuole, università e amministrazioni pubbliche ecc. Si noti che i confini tra gruppi primari e secondari non sono sempre ben determinabili; spesso piccoli gruppi, all'inizio del loro formarsi, non sono ancora primari perché le relazioni interne sono ancora indirette e affettivamente neutre: per esempio, un gruppo di studenti che segue un seminario può essere descritto all'inizio del corso come un gruppo secondario, al termine come un gruppo primario. D'altro canto, all'interno di un'organizzazione come una fabbrica o un reparto ospedaliero possono formarsi numerosi gruppi informali che possono diventare gruppi primari.

Dunque il gruppo secondario:

- ha dimensioni più ampie di quello primario
- le relazioni tra i suoi membri sono più indirette e formali rispetto a quelle che si sviluppano nel gruppo primario.

Un «nodo» importante da esaminare è poi la differenza tra **gruppi di appartenenza** e **gruppi di riferimento**, un problema che continua ad angustiare molte realtà associative e che provoca - se non affrontato correttamente - molti disagi.

### **GRUPPO DI APPARTENENZA**

E' quello a cui l'individuo appartiene e alle cui regole si attiene. Il gruppo di appartenenza delinea una situazione in cui i membri risultano fortemente coinvolti - in termini di tempo, di rapporti, di risorse - nella realtà associativa di cui fanno parte. Il gruppo viene da essi vissuto per lo più come totalizzante o fortemente impegnativo, in grado di dare senso al resto dell'esperienza personale e sociale. In questo caso il confine tra vita di gruppo e vita personale e sociale è molto sottile, ad indicare la tendenza da parte dei soggetti a far coincidere queste due realtà della vita quotidiana. Siamo pertanto di fronte ad un gruppo basato sui rapporti primari, sull'affettività, omogeneo per quanto riguarda l'età e le problematiche degli appartenenti, che impegna per lo più i membri ad un'assidua presenza secondo una continuità che identifica l'appartenenza al gruppo con lo stare, l'esserci, il condividere spazio e tempo, il farsi compagnia.

### **GRUPPO DI RIFERIMENTO**

E' il "gruppo ideale", che qualche volta può coincidere con quello a cui si appartiene. Si intende in questo caso un gruppo centrato sui rapporti di tipo «secondario», nel quale l'adesione poggia non su aspetti di simpatia o di presenza e di condivisione del tempo e dello spazio, o su rapporti «faccia a faccia», ma su **aspetti, valori, largamente condivisi e interiorizzati dai membri**. Siamo così delineando un gruppo di persone che trovano motivo di appartenenza non nello stare insieme, nell'interazione costante, nella condivisione fortemente coinvolgente della vita quotidiana, nell'esserci... ma su una comune identità ideale, su una sensibilità «affine».

La specificità d'un gruppo di riferimento non è solo data dalla condivisione di valori e di un'identità ma anche dall'esigenza del confronto, dalla riflessione sulla rispondenza delle scelte pratiche al nucleo dei valori in cui ci si riconosce.

Il gruppo di riferimento quindi si distingue da un lato dal «gruppo di appartenenza» in quanto è centrato più su aspetti «secondari» che «primari» (più sulla condivisione dei valori che sull'esigenza affettiva e relazionale), e dall'altro lato dal «gruppo di impegno», in quanto la sua finalità è più di confronto, di verifica, di maturazione dei membri che non di incidenza sociale, politica o religiosa.

Passiamo ora alla distinzione tra **Gruppo interno** e **Gruppo esterno**.

**Il gruppo interno è il gruppo in cui si è inseriti e col quale ci si identifica.** Tra i membri del gruppo e il mondo esterno può venirsi a creare una sorta di barriera psicologica che ostacola o seleziona l'ingresso nel gruppo da parte delle persone provenienti dall'esterno o che favorisce un senso di avversione verso i gruppi ai quali non si appartiene. Un **Gruppo esterno è pertanto' il gruppo al quale non si appartiene, nei confronti del quale spesso si nutrono sentimenti negativi.**

Un'altra distinzione è tra **Gruppo naturale** e **Gruppo sperimentale**

Un **Gruppo naturale è un gruppo in cui si sta senza averlo scelto** (famiglia, compagni di gioco nel proprio quartiere), un **Gruppo sperimentale** è un gruppo che si costituisce in vista di uno scopo.

Ultima differenziazione è tra i **Gruppi formali** e i **Gruppi informali**.

La struttura che si forma nel gruppo può essere **formale**, nel senso che vi possono essere prescrizioni chiare, anche scritte, riguardanti il comportamento degli individui che occupano certe posizioni. Il Gruppo formale è cioè costituito all'interno di una cornice istituzionale e ha obiettivi definiti dall'istituzione di appartenenza. **E' regolato da scopi stabiliti e da relazioni internamente strutturate**

Accanto alla struttura formale ce ne può essere un'altra stabile implicita, che non coincide con quella formale: è la struttura **informale**, che può esistere anche se i componenti del gruppo non se ne rendono conto. Le strutture informali sono comuni nei grandi gruppi nei quali emergono dei sottogruppi con gerarchie di potere, che possono diventare così forti da sostituire anche la gerarchia formale del gruppo nelle decisioni importanti. Il Gruppo informale è caratterizzato da

un'aggregazione spontanea che ha lo scopo principale di coltivare relazioni tra i membri. **E' caratterizzato da interazioni non organizzate**

#### **RIFERIMENTI TEORICI: KURT LEWIN**



Nato nel 1890, tedesco di origine ebrea, emigrò negli USA negli anni '30 per sfuggire ai nazisti. Già dai suoi primi studi sul comportamento umano, rilevò come il modo di percepire un oggetto fosse determinato dal contesto in cui l'oggetto si trova: la percezione, quindi, non è un processo automatico e asettico, ma è condizionata dai rapporti tra i vari elementi di un campo percettivo, piuttosto che dalle caratteristiche delle singole componenti individuali. Ne emerge che la totalità della percezione, è qualitativamente

differente dalla somma dei singoli elementi che costituiscono la percezione stessa.

A partire da questi suoi iniziali studi, Lewin andò poi a formulare la teoria del campo, costituita da 4 punti :

1. l'insieme è diverso ed è di più della somma delle parti, perché l'insieme ha delle sue specifiche proprietà;
2. il comportamento è funzione della persona e dell' ambiente, inteso come campo di forze in cui la persona si muove;
3. il campo di forze è un insieme con caratteristiche oggettive e soggettive;
4. il campo di forze esiste nel tempo presente, ovvero nel "qui ed ora".

Il concetto di "campo" indica l'insieme di tutti i fattori che influenzano il comportamento individuale nel tempo presente. La persona si muove all'interno di un campo di forze ambientali, con cui esiste una interrelazione reciproca: le forze ambientali modificano la persona, ma a sua volta è la persona, con il suo comportamento, a modificare le forze ambientali. Il gruppo è un campo di forze, che possono essere allo stesso tempo sia attrattive che repulsive: la persona può sentirsi quindi contemporaneamente sia attratta, che respinta, rispetto alla idea di fare parte del gruppo, e vivere quindi una ambivalenza emotiva. E' importante tenere presente questa ambivalenza, perché la compresenza di forze contrastanti è costante, nel campo, ed è quella che rende fisiologica la presenza del conflitto,

Secondo Lewin, la personalità è dinamica, perché in continuo cambiamento rispetto all'ambiente in cui è immersa. Questa dinamicità è ancor più applicabile al gruppo, che, come ogni insieme, è qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri, perché comprende anche, e soprattutto, i rapporti tra i membri stessi: la dinamicità del gruppo è quindi da un lato legata alla dinamicità dell'ambiente, e dall'altro lato è legata ad ogni eventuale cambiamento delle dinamiche, cioè dei fenomeni, tra i componenti del gruppo stesso. Lewin osserva che, così come il gruppo, in quanto insieme, pone degli ostacoli, delle barriere, alla libera azione di ogni individuo che lo compone, così i singoli individui del gruppo pongono a loro volta dei limiti alla libera azione del gruppo stesso, reagendo con meccanismi di difesa personali e creando così delle barriere. In questa accezione, possiamo considerare olistica la visione di Lewin rispetto al gruppo.

Lewin si occupa anche di quello che è lo spazio del gruppo e dei suoi confini. Un gruppo, in quanto insieme, ha bisogno di confini, che distinguono lo spazio che appartiene al gruppo, dallo spazio esterno, creando così il senso del "noi". Ogni gruppo però ha dei confini differenti: un confine rigido, impedisce il fisiologico ricambio, il gruppo diventa impermeabile agli influssi dell'esterno, ma questo può condurre ad impoverimento. Teniamo inoltre presente che, a parte pochissime eccezioni, una persona non appartiene mai ad un solo gruppo: quindi, un gruppo deve poter consentire ad ognuno dei propri membri, di appartenere anche ad altri insieme, e, di conseguenza, i confini del gruppo possono sovrapporsi ai confini degli altri gruppi di cui l'individuo fa parte.

Cosa succede, quando una persona entra in un gruppo, oppure quando si costituisce un nuovo gruppo? Da un lato, quelle che sono le esigenze e le aspettative della persona, devono adattarsi a quelle del gruppo; dall'altro, anche il gruppo può trovarsi a dover ri-pensare i propri confini, per potervi includere la nuova persona. Anche in questa fase vediamo una dinamica potenzialmente conflittuale: quando e dove il gruppo chiede alla persona un adattamento eccessivo, la persona può decidere di non entrare nel gruppo, oppure di abbandonarlo, a salvaguardia della sua individualità; dall'altro lato, un gruppo, per poter essere tale, deve comunque chiedere alle persone di smussare alcune loro caratteristiche, per potersi adattare alla "forma" che il gruppo si è dato.

Il gruppo si comporta come qualsiasi altro organismo, anche per quanto riguarda il suo funzionamento a livello affettivo: avremo quindi dei movimenti che vanno verso una dimensione di desiderio, di aspettativa, di esplorazione, legati al desiderio di crescita, ma avremo anche dei movimenti di tipo difensivo, quali la cristallizzazione (quindi la tendenza del gruppo a bloccare la propria crescita, a restringere i propri confini), la teorizzazione o astrazione (la tendenza a prendere