

# ALCUNE PROSPETTIVE SUI GRUPPI

Mod 03 OL

## 1. PREMESSE

Il "gruppo", che deriva dal termine *gruppo*<sup>1</sup>, è un insieme di persone che interagiscono, all'interno di uno spazio sociale, in modo ordinato sulla base di comuni aspettative riguardanti il reciproco comportamento. Esso si distingue dall'aggregato, inerte e passivo, che Sartre ha definito "*serie*", formato da persone che si ritrovano in uno stesso posto nel medesimo tempo solo per casualità, come la gente in una piazza o i passeggeri di un vagone del treno. Differisce pure dalla categoria sociale, che è composta da persone che condividono certe caratteristiche come età, razza o sesso, ma che probabilmente non si sono mai incontrate.

Una distinzione maggiormente precisa è quella di Morton Deutsch [1959], ripresa da G. Trentini [1997] che definisce il "**gruppo sociologico**" come una compresenza fisica di individui che perseguono scopi comuni, in cui c'è la prevalenza ed il primato del punto di vista "oggettivo", dove non è assolutamente rilevante il sistema di relazioni interpersonali che si potrebbero venir a creare (es. persone che aspettano alla fermata dell'autobus); mentre il "**gruppo psicologico**" si fonda sul primato del punto di vista "intersoggettivo" e sul senso di appartenenza, esiste nella misura in cui gli individui che lo compongono percepiscono se stessi come perseguiti scopi che si rivelano interdipendenti, dove il sistema di interrelazioni (cognitive ed affettive) che si devono venir a creare è assolutamente basilare: i membri del g. psicologico fanno parte di un "campo", cioè hanno tra loro delle relazioni reciproche di influenzamento (es. g. di lavoro, di amici etc.).

### 1.1 Gruppi primari e gruppi secondari

In sociologia è ancora ampiamente utilizzata la distinzione utilizzata da Cooley [1909] fra gruppi primari e gruppi secondari.

"Il gruppo primario è composto da un numero esiguo di individui che interagiscono in modo diretto, personale, intimo. I rapporti tra i membri sono contrassegnati da un profondo coinvolgimento emotivo e tendono a protrarsi nel tempo."<sup>2</sup>

Essi sono caratterizzati, secondo Homans [1950], da un rapporto face to face e sono fondamentali per la formazione della natura sociale e degli ideali dell'individuo; per questo se il gruppo supera una certa soglia quantitativa tende a suddividersi in sottogruppi.

Il gruppo secondario può avere invece dimensioni maggiori, ma soprattutto non presenta forti legami emotivi; perciò la sua esistenza è spesso motivata da un compito comune tra i membri.

---

<sup>1</sup> il significato originale di gruppo era "*nodo*", prima di diventare "*riunione o insieme*". Per i linguisti esso si avvicina all'antico provenzale *grop* = nodo, ritengono che derivi dal germanico occidentale *kruppa* = massa arrotondata ed indica l'alto grado di coesione che caratterizza i membri di un gruppo. Altri evidenziano come il gruppo è solo uno dei luoghi in cui si manifestano momenti di conflitto e di fusione, ma costituisce l'*unico* luogo in cui questi trovano espressione all'interno di un'organizzazione, diventando un *nodo rivelatore*.

<sup>2</sup> da Robertson I., *Sociologia*, pag. 156.

Se ne deduce che un piccolo gruppo appena formato si configurerà come gruppo secondario, per diventare col passare del tempo e con il restringersi dei rapporti un gruppo primario<sup>3</sup>. Carbonaro [1960] ricorda che non c'è modo di definire numericamente la dimensione ottimale del gruppo primario, ma sicuramente la qualità dei rapporti, viene influenzata notevolmente dal numero dei componenti, in rapporto alla frequenza e all'intensità degli incontri. Così se per alcuni il numero ottimale è compreso tra 8 a 12, per altri varia da 6 a 8, o anche da 3 a 5 se i soggetti possono avere delle difficoltà nelle capacità percettive.

## 1.2 Gruppi naturali e gruppi organizzati

Altre distinzioni importanti si possono fare a seconda che un gruppo esista socialmente e indipendentemente da interventi esterni (*gruppo naturale*), oppure sia stato *composto ad hoc per raggiungere determinati fini*.

Lo schema di Vecchiato [1995] aiuta, in base ai vincoli di tempo (più o meno lunghi) e a quelli di attività (più o meno ampi), a distinguere vari tipi di gruppi naturali:

	Vincolo ampio di attività	Vincolo limitato di attività
Lungo termine	1. Sistemi molto stretti (es.: famiglie)	2. Gruppi fissi (es.: équipe di lavoro)
Tempo limitato	3. Spedizioni, missioni (es.: gruppo di viaggiatori)	4. Gruppo di esperti (es.: commissione di studio)

I gruppi organizzati non hanno un'origine spontanea, ma si strutturano artificialmente per conseguire un obiettivo, che caratterizza il gruppo stesso e la sua durata (ad es. una task-force, un gruppo di lavoro).

Comunque, espliciti o no, ogni gruppo persegue dei fini di gruppo, che possono coincidere o meno con le finalità dei singoli membri; se c'è questa aderenza di obiettivi, il raggiungimento dei fini del gruppo comporta il massimo ricavo dei partecipanti stessi.

Quindi un calciatore che gioca per la squadra punterà alla vittoria, mentre un altro che spera soprattutto di essere selezionato per la nazionale può essere soddisfatto della propria buona prestazione, nonostante la sconfitta.

## 1.3 Gruppi direttivi e non direttivi

Per perseguire i propri obiettivi, il gruppo e il conduttore devono necessariamente assolvere ad alcune funzioni interne al gruppo. Maisonneuve [1972] ne mette in risalto tre, che aiutano maggiormente a far chiarezza sui tipi di conduzione e di struttura dei gruppi:

1. nella misura in cui il gruppo mette insieme le informazioni e progredisce verso gli obiettivi di risoluzione si può dire che produce: funzione di produzione;

<sup>3</sup> in questa prospettiva si deve considerare il gruppo di lavoro, gruppo secondario caratterizzato da rapporti razionali e contrattuali che possono diventare informali e d'amicizia.

2. per facilitare la progressione del gruppo verso i suoi scopi o per migliorarne il soddisfacimento del compito, si devono cercare un assetto organizzativo, o comunque di rapporti, e un metodo di lavoro, magari supportato da tecniche specifiche: funzione di facilitazione;
  3. infine un gruppo, sia per evolversi, sia per funzionare meglio, deve prendere coscienza di ciò che avviene in se stesso: funzione di chiarificazione<sup>4</sup>.
- La maggior parte dei gruppi esistenti non ha un conduttore e il gruppo esercita tutte e tre queste funzioni: in questo caso il gruppo, bene o male, si organizza e prende coscienza da solo di ciò che fa e della direzione in cui si muove: rientrano in questo caso quasi tutti i gruppi naturali.
  - Nel segno opposto ci possono essere incontri di "trasmissioni di ordini" in cui tutte le funzioni sono gestite dal conduttore.

Escludendo questi due estremi, si possono trovare quattro modi di ripartire le funzioni tra gruppo e conduttore e quindi quattro diverse tecniche di conduzione:

1. conduzione centrata sul gruppo
2. conduzione centrata sul rapporto gruppo-compito
3. conduzione centrata sul compito cooperativa

Tipi di riunione e di conduzione:

#### SCHEMA ESEMPLIFICATIVO:

<b>FUNZIONI</b>	Gr. Centrato sul gruppo C. non direttiva	Gr.centrato su rap. gruppo-compito C. cooperativa sulla procedura	Gr. centrato sul compito C. direttiva sulla procedura	Gr. cooperativo C. cooperativa sulla produzione
Produzione	<b>Gr</b>	<b>Gr</b>	<b>Gr</b>	<b>C/Gr</b>
Facilitazione	<b>Gr</b>	<b>C/Gr</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
Chiarificazione	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>

**C** simbolizza la parte realizzata dal conduttore nell'adempimento delle funzioni interne.  
**Gr** simbolizza il gruppo.

Si può notare subito come la funzione di chiarificazione sia sempre esercitata dal conduttore, mentre in quella di produzione è sempre presente il gruppo; sarà perciò la funzione di facilitazione a fungere da discriminante principale in questi quattro modi di condurre e quindi di pensare il gruppo.

1) Nel gruppo centrato sul gruppo, o autocentrato, il conduttore abbandona completamente il suo ruolo di partecipante, non discute più dell'essenza del dibattito e lascia la produzione al gruppo; inoltre non esercita nessuna funzione di facilitazione, non cerca di fornire al gruppo una metodologia o degli strumenti di lavoro e non pone nessun problema o compito rivolto verso l'esterno; si limita ad esercitare, quando necessario, le funzioni di chiarificazione. Questo tipo di conduzione è quello che Rogers [1951] ha definito come conduzione strettamente non direttiva. Il conduttore si sforza di riflettere ciò che è prodotto dal gruppo a livel-

<sup>4</sup> definita da Palmade [1972] come funzione di regolazione.

lo di azioni e di opinioni, ma anche ciò che si verifica nel gruppo a livello delle relazioni socioaffettive; egli, per sua caratteristica "comprensivo", bada a mettere il gruppo in situazione di chiarire e di interpretare da solo i propri problemi e le sue difficoltà interne. In questo modo aiuta il gruppo ad esprimersi, a progredire, ad evolvere, senza mai intervenire nell'insieme degli elementi determinati o imponendo dei tempi. Se per esempio succede che il gruppo si allontana dal tema dell'ordine del giorno, il conduttore, utilizzando esclusivamente gli apporti di alcuni membri, invita il gruppo a riflettere, perché possa scoprire da solo i motivi dei propri ragionamenti.

2) La riunione centrata sul rapporto gruppo-compito è una forma mista. Il conduttore non lascia totalmente al gruppo la realizzazione delle funzioni di facilitazione, ma la divide con lui: egli aiuta a scegliere il metodo di lavoro, ma sono i partecipanti poi a determinarlo, dando vita ad un gruppo semistrutturato. In questo caso viene utilizzata la tecnica della cooperazione sulla procedura, definita "conduzione democratica".

3) Nel gruppo *centrato sul compito* (o *eterocentrato*) il conduttore svolge integralmente le funzioni di facilitazione e di chiarificazione: pone il problema o il compito, dà al gruppo un metodo di lavoro, dirige le procedure di lavoro, fa in modo che tutti partecipino e, se il gruppo si blocca, cerca una nuova formulazione del compito, delle nuove prospettive, esponendo ciò che succede nel gruppo. La sua tecnica è direttiva sulla procedura, ma non a livello del contenuto.

4) La *conduzione cooperativa* risulta spesso come una variante del gruppo centrato sul compito, solo che, in questo caso, il conduttore è anche un partecipante come gli altri: mentre conduce il gruppo, riservandosi le funzioni di facilitazione e di delucidazione, coopera alla funzione di produzione del gruppo. Egli è nel medesimo tempo coordinatore e membro del gruppo e il suo ruolo non è dunque privo di equivoci.

## 2. RENDIMENTO: INDIVIDUO E GRUPPO A CONFRONTO

### 2.1 Un gruppo "diverso": *field-theory*

Fu negli anni Venti che si verificò la grande controversia sul fatto di attribuire oppure no ai gruppi una realtà concreta ad entità sopra-individuale.

Da un lato vi erano coloro che sostenevano che i gruppi, le istituzioni e le culture hanno una loro realtà del tutto distinta dai singoli individui che vi prendono parte.

Per questi il gruppo può continuare ad esistere anche quando siano cambiati i suoi membri, in quanto il gruppo possiede delle proprietà (divisione del lavoro, sistema di valori, insieme di ruoli) che non possono essere concepite come proprietà degli individui. Dal lato opposto si sosteneva che solo gli individui sono reali e che gruppi e istituzioni sono sistemi di ideali, pensieri e abitudini ripetuti in ogni mente individuale ed esistenti solo in quelle menti.

Tra questi Allport [1924], fervido sostenitore che l'unico modo di studiare psicologicamente il gruppo consiste nello studiare i singoli individui del gruppo stesso. Egli nega la realtà dell'interazione, in quanto solo l'individuo è reale (una "cosa"), mentre il gruppo è soltanto una "relazione tra cose", un'astrazione:

*"... le relazioni tra cose sono fasi della nostra esperienza che ... non possono essere sentite. viste o toccate in alcuna parte del loro corpo".*

Da questo si desume che le azioni dell'insieme di individui corrisponde alla somma delle azioni di ognuno prese separatamente.

Saranno le idee rivoluzionarie di Kurt Lewin [1951], studioso di origine tedesca emigrato negli Stati Uniti, a superare definitivamente questa visione del gruppo come ad un insieme; già i principi della psicologia della Gestalt aveva dimostrato come ogni totalità fosse diversa dalla somma delle sue componenti, in quanto ha proprietà diverse da ognuna di esse: la diversità delle qualità del gruppo è dovuta proprio ai rapporti di interdipendenza fra i membri che lo compongono.

Ponendo così l'accento sulla relazione, che diventa reale come gli individui che la esprimono, il gruppo non è più l'insieme degli individui concreti, ma l'insieme organizzato delle relazioni tra gli individui stessi.

Nasce la teoria della "*fieldtheory*" dei gruppi, che prende spunto dalle ricerche di Einstein ed Infeld [1938]: in un campo magnetico non si studiano le "cariche" o le "particelle", ma il "*campo di forze*" in cui esistono.

### 2.2 Le sei ragazze di Hawthorne

La prima grande ricerca sistematica su un gruppo fu condotta tra il 1925 e il 1932 a Hawthorne, negli stabilimenti della Western Electric Company a cura di Mayo [1933] e Roethlisberger [1939]<sup>5</sup>,

In particolare durò due anni l'esperimento che studiava l'incidenza delle condizioni ambientali sull'efficienza della produttività di un gruppo di sei ragazze addette al montaggio di relais. Per ogni modifica i ricercatori contattavano il gruppo, lo ascoltavano ed insieme prendevano le decisioni.

In realtà la produttività non subiva effetti sensibili al variare delle condizioni ambientali, contrariamente alle ipotesi. di base, rimanendo tuttavia sensibilmente superiore a quella dei

---

<sup>5</sup> molti autori hanno ripreso e rielaborato i risultati di questo esperimento: vedasi per tutti BROWN [1954].

gruppi di controllo: la ricerca di questo strano elemento X, denominato "*effetto Hawthorne*", che incideva positivamente sulla produttività, orientò molti studiosi ad approfondire il sentimento di appartenenza al gruppo, la solidarietà, i legami affettivi e l'organizzazione dei ruoli come elementi fondanti per la "riuscita" di un gruppo.

Se è vero che i risultati di queste ricerche furono spesso utilizzate in una prospettiva strettamente produttiva, come evidenzia Coser [1956], e che l'effetto Hawthorne sia da attribuire essenzialmente alla particolare situazione psicologica di essere oggetto privilegiato di attenzione e sperimentazione<sup>6</sup>, questo non toglie come l'esperimento di Hawthorne rimanga una pietra miliare nello studio della dinamica di gruppo, almeno per l'interesse che riuscì a catalizzare nella ricerca dei possibili e diversi modelli di funzionamento dei gruppi.

### 2.3 "Chi fa da sé, fa per tre": l'efficienza

Dato un problema ad un individuo o ad un gruppo, misuriamo l'efficienza della risoluzione basandoci sulla velocità, e quindi il tempo, o sul grado di esattezza della stessa.

Il ritenere, nell'affrontare un compito, che più persone sono meglio di una è patrimonio del nostro senso comune.

La ricerca scientifica ne impone però la verifica a livello empirico, e a questo proposito Husband [1940] si chiede se il lavoro in gruppo è veramente così *efficiente*. Dai suoi studi risulta che il tempo di risoluzione del compito di una coppia è generalmente più breve, ma superiore ai due terzi, di quello del singolo; per esempio se una persona impiega tre ore per un compito, la coppia ne utilizzar almeno due (due ore per due persone = quattro ore-uomo): è lecito quindi parlare della collaborazione come di un metodo efficiente?

Moede [1927] studiò come, all'aumento dei membri di un gruppo, questo riesca a sollevare un peso superiore. In realtà però l'aggiunta di un membro dà un contributo al gruppo (contributomarginale) inferiore a quello che l'individuo riesce ad esprimere singolarmente.

Un altro studio interessante è quello di Watson [1928], che fornisce delle lettere da anagrammare a dei gruppi e a dei singoli.' Poi unisce le soluzioni di questi ultimi, scartando i "doppioni", e confronta i risultati di questi "gruppi" artificiali con quelli dei gruppi reali: il lavoro dei primi si rivela sempre migliore, e Moede ne deduce che la compagnia può essere piacevole ma distrae dal compito.

A risultati analoghi approda pure Gurnee [1937], che riscontrano migliori risultati nelle commissioni di lavoro monosesso nei compiti semplici e di breve durata l'interazione non favorisce il compito.

### 2.4 "L'unione fa la forza": l'efficacia

In realtà, al complicarsi del problema, i risultati degli esperimenti iniziano a cambiare.

South [1927] provò a formare gruppi, con un numero diverso di partecipanti, che dovevano affrontare dei semplici problemi di meccanica: i gruppi più numerosi avevano tempi di risoluzione mediamente più veloci, perché avevano maggiori possibilità di avere tra i membri un "esperto" della materia.

---

<sup>6</sup> elemento di gratificazione collettiva assai potente, ma che, in qualche modo, rappresenta una minaccia esterna che invalida da un punto di vista scientifico i risultati dell'esperimento. Da qui sono nate le numerose discussioni sul reale affidamento dei dati rilevati nei gruppi, in quanto la presenza di un osservatore altera la dinamica dei fenomeni; in particolare un osservatore estraneo viene percepito come giudice e genera un atteggiamento di diffidenza e di ostilità e questo ha sviluppato le tecniche di osservazione partecipata e di partecipazione osservante.

Agli stessi risultati approdò Allee [1939] con i suoi studi sui pesci rossi: tutti i pesci trovavano più velocemente la via d'uscita ad un labirinto se fra questi c'era un "esperto", cioè un pesce che già conosceva "la via", che "l'insegnava" agli altri.

Queste ricerche, se dimostrano l'importanza del confronto tra esperti di materie diverse ma tutte correlate ad un determinato problema, ancora non spiegano perché questo debba essere affrontato in gruppo e non singolarmente a turno dai vari esperti.

Un'altra importante considerazione arriva allora da Bekhterev e De Lange [1924] che somministrano a individui e gruppi due immagini, da cui ricavare tutte le somiglianze. Questa volta la "somma" dei singoli non supera il gruppo, dove ogni osservazione di un membro stimola e provoca reazioni a catena: il gruppo si rivela più efficace nei compiti più difficili e creativi.

È però Gordon [1924] a far compiere un salto di dimensione alle prospettive del gruppo, ripensando allo stesso significato di risoluzione del compito: non tutti i problemi hanno risposte chiuse, con soluzioni giuste e sbagliate. In molte situazioni la soluzione non può essere verificata, se non vedendo magari a lunga scadenza i risultati di determinate scelte, che comunque potranno essere valutati come positivi o negativi, mai come i migliori o i peggiori. In queste situazioni la velocità di risoluzione, come spiega Thorndike [1938], è inversamente proporzionale alle dimensioni del gruppo, ma quelli più numerosi garantiscono maggiormente sulla bontà delle soluzioni. Ma anche quest'ultima affermazione non è una verità assoluta; sono McCurdy e Lambert [1952] a verificare "sul terreno" come alcuni gruppi numerosi riescano ad organizzarsi, mentre altri malfunzionanti, diremo patologici, rimangono a livelli inferiori a quelli stessi dell'individuo.

### 3. FATTORI DI PRODUTTIVITÀ DEL GRUPPO

#### 3.1. Quale leadership?

L'approccio iniziale al problema della leadership era centrato su due ordini di obiettivi: stabilire quali erano i requisiti o tratti della personalità che caratterizzavano i leader efficienti e determinare i modi di comportamento del leader che potevano risultare i più efficaci.

Se i risultati nella prima direzione si sono dimostrati scarsamente significativi<sup>7</sup>, la seconda direzione ha aperto la strada ad una serie di studi sulla struttura dei gruppi che è stata feconda di risultati, anche se talmente complessa da rendere molto difficile una chiara e definitiva soluzione del problema.

È ormai diventato un classico la ricerca di Lewin, Lippit e White [1939] sul clima sociale indotto dal comportamento del leader, che permette le prime ipotesi di rapporto tra le qualità della leadership e l'efficienza del gruppo.

Gli Autori formarono piccoli gruppi di ragazzi di 10-11 anni, nei quali, per un determinato periodo di tempo, dovevano costruire maschere per il teatro. Nella composizione dei gruppi fu prestata molta attenzione ad eliminare tutti i fattori che potessero renderli eterogenei (vedi età, sesso, scolarità, livello socio-economico), in modo tale che l'unica variabile restasse quella della leadership, controllata dagli sperimentatori; infatti i leader vennero preparati secondo tre modelli di direzione: autoritario, democratico e *laissez-faire*<sup>8</sup>.

Il *leader autoritario* doveva perciò assegnare ad ogni componente del gruppo i propri compiti, senza permettere loro di scegliere, con una comunicazione monodirezionale da lui verso il gruppo e controllava che i partecipanti non si distraessero dal compito<sup>9</sup>.

Il *leader democratico* improntava il suo comportamento alla collaborazione, permettendo la comunicazione tra i componenti del gruppo e una certa libertà di azione<sup>10</sup>.

Infine il *leader permissivo o disinteressato (=laissez-faire)* manteneva un atteggiamento passivo, limitando al massimo i propri interventi<sup>11</sup>.

---

<sup>7</sup> Strauss [1970] arrivò alle conclusioni che non esistono personalità valide per tutti i tipi di leadership e per tutte le culture; per ulteriori approfondimenti vedasi Stogdill [1948].

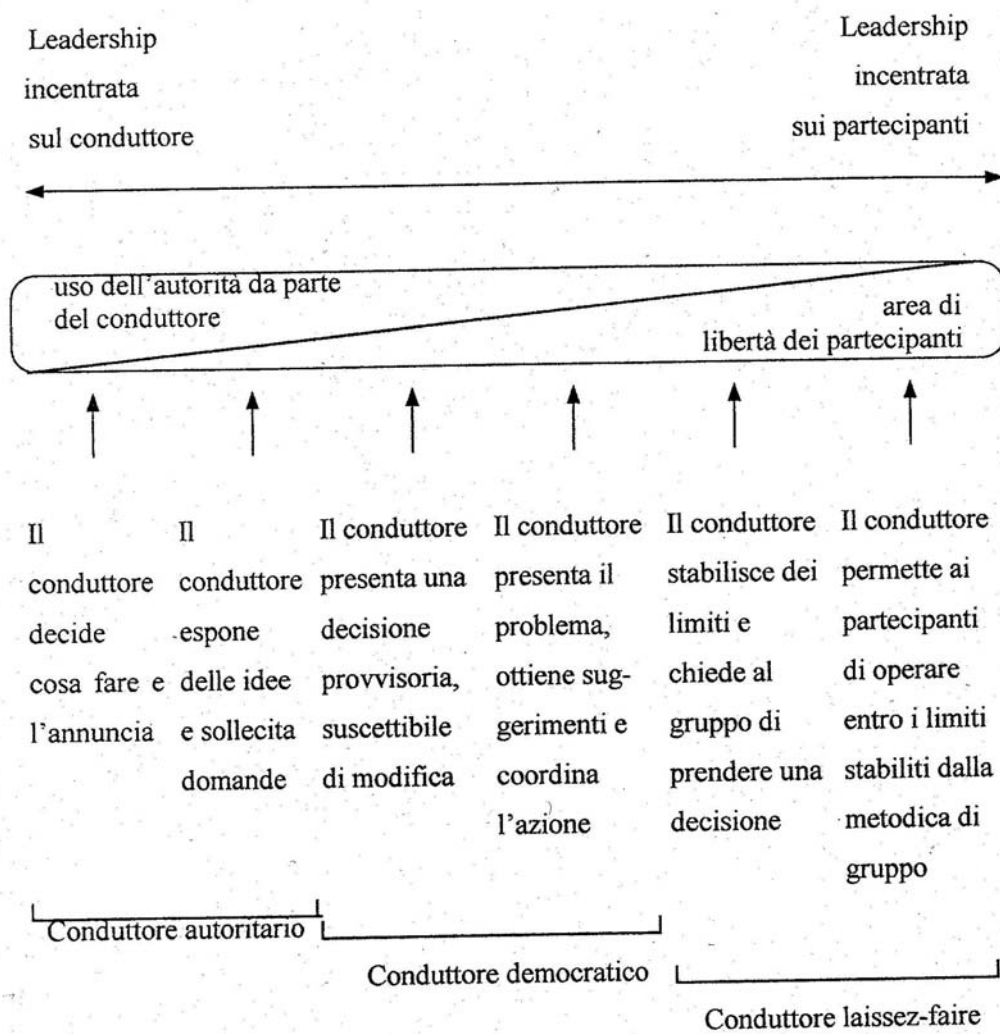
<sup>8</sup> in realtà questi sono solo tre delle tante possibili forme di leadership; Haroux e Praet [1957] ne elencano altri modelli: (a) il leader "punto focale" del gruppo; (b) il leader "cristallizzatore di energie"; (c) il leader "fonte ideologica"; (d) il leader "ideale" e "modello"; (e) il leader "oggetto di identificazione"; (f) il leader "simbolo del gruppo"; (g) il leader "sostituto della responsabilità individuale"; (h) il leader "immagine del padre"; (i) il leader "capro espiatorio".

<sup>9</sup> egli dà ordini in forma imperativa, non ammette iniziative personali, fa una critica più alla persona che al lavoro svolto, non concede confidenza, dà pochi suggerimenti e informazioni.

<sup>10</sup> dà suggerimenti al momento opportuno, anche se non richiesti, è obiettivo nelle critiche che giustifica in modo da stimolare; lascia prendere delle iniziative, ad esempio la scelta dei propri compiti individuali, ricorrendo spesso al voto del gruppo per le decisioni; cerca di mettersi all'altezza degli altri membri, accettando da loro suggerimenti e perfino ordini.

<sup>11</sup> lascia la massima libertà di azione e di iniziativa, fornendo solo la materia prima e le istruzioni iniziali indispensabili; solo se richiesto dà spiegazioni e suggerimenti, non aiuta, non stimola, anzi ostenta disinteresse ed indifferenza.





Tab. Presentazione grafica delle aree della leadership.

Nell'ultima parte della ricerca si tentò di cambiare lo stile di leadership dei vari gruppi, esperienza in cui Lewin sottolineava come "il passaggio dall'autocrazia alla democrazia era più lento che non quello dalla democrazia alla autocrazia; ciò perché l'autocrazia viene imposta all'individuo, *la democrazia deve essere appresa*"<sup>12</sup>

Quindi la ricerca analizzò e confrontò i risultati sotto un profilo del rendimento (quantità e qualità delle maschere) e sotto quello socio-emotivo (il comportamento dei ragazzi nei confronti del leader e tra di loro). In sintesi dalla ricerca l'unico gruppo che veramente risulta "non-riuscito" è quello "permissivo" che, oltre a produrre poco, presenta tendenze disgreganti<sup>13</sup>. Sotto l'aspetto produttivo i gruppi "autoritari" e "democratici" si sono rivelati simili, ma il primo è superiore a livello quantitativo, il secondo per quello creativo-qualitativo, soprattutto nei compiti più complessi.

<sup>12</sup> Lewin, (1948). tr. it., pag. 121. Da queste considerazioni prenderà inizio una corrente di pensiero che interpreterà la dinamica di gruppo come una sorta di ideologia politica. Questa evidenzierà come la leadership democratica, la partecipazione da parte dei membri alle decisioni e l'importanza della cooperazione all'interno dei gruppi costituiscono il giusto metodo, con cui i gruppi dovrebbero essere organizzati e condotti.

<sup>13</sup> secondo gli Autori, lo scarso intervento del leader non riesce a frenare l'aggressività fra i membri, che così ha piena possibilità di sfogo.

In termini di comportamento il migliore risulta *il gruppo "democratico"* che dà origine ad un minore numero di casi di comportamento aggressivo, di conflitti o di "ricerca di capri espiatori", soprattutto evidenziati nel gruppo "autoritario" in mancanza del leader: si suppone perciò che con il tempo il gruppo "democratico" riuscirà a produrre di più anche a livello quantitativo.

Il confronto tra i due modelli interessò per molti anni lo studio dei ricercatori: Wispe e Lloyd [1955] dimostrarono come le "situazioni tranquille" tendono verso una direzione democratica, mentre le minacce esterne, o comunque le "situazioni turbolente" o di stress, accettino più facilmente un leader autoritario; ma se questo viene scelto in un momento di crisi, è probabile che venga messo in discussione quando i conflitti si attenuano.

### 3.2 L'attrazione interpersonale e la coesione

In realtà la produttività del gruppo, come evidenzia Gahagan [1975], dipende da molti fattori, di cui la leadership è solo uno; anche tra *attrazione, coesione, soddisfazione di gruppo* e produttività esiste una correlazione positiva<sup>14</sup>

A dimostrazione di questo le ricerche di Van Zelst [1952], che formò in un cantiere edile delle squadre di lavoro, alcune composte sulla base delle preferenze degli operai e altre, di controllo, formate a caso. Le prime si rivelarono più efficaci, cioè più produttive, e pure più efficienti, con minor spreco di materiale: l'importanza di un "clima" di gruppo relativamente buono si considera fondamentale per la risoluzione del compito, in particolare per quelli che richiedono maggiormente collaborazione e dei tempi di lavoro medio-lunghi.

Ma la dimostrazione più impressionante di questo principio ci è data dallo studio di Seashore [1954], in una società del settore dell'industria pesante. Egli costruì un indice di misura della coesione di gruppo, basato su una serie di domande tese a stabilire quanto i lavoratori si sentivano parte del loro gruppo, in che misura desideravano restarci e quanto si aiutavano l'un l'altro. I risultati dimostrarono come i gruppi più coesi superavano gli standard di riferimento della produzione quando questi accettavano le finalità della società, mentre ne scendevano al di sotto allorché le rifiutavano. Viceversa i gruppi a bassa coesione tendevano sempre a mantenere una certa media<sup>15</sup>.

Revans [1957] dimostrò che la coesione interessava non solo la produzione, ma pure l'assenteismo, gli incidenti e le malattie dei lavoratori. Egli ricavò i propri dati dalle imprese più varie, quali miniere di carbone, ospedali e compagnie telefoniche. In particolare egli si accorse che maggiori erano le dimensioni dei gruppi, minore era la coesione e maggiore il tasso di assenteismo e di incidenti.

Che l'assenteismo non dipendesse da fattori caratteriali individuali, bensì dal tipo di unione del gruppo, fu maggiormente chiarito da Georgopoulos e Mann [1962]. Inoltre, trattandosi di una relazione reciproca, il conseguimento dei fini e quindi il successo del gruppo esercita una funzione di *rinforzo dei sentimenti di attrazione* tra i membri: Lott e Lott [1960] formarono-

---

<sup>14</sup> alcuni studi hanno portato in realtà dei risultati contraddittori, come quelli di Stogdill [1959] che ritiene le energie rivolte ai sentimenti di attrazione sottratte a quelle volte alla produzione.

<sup>15</sup> non è veramente importante sapere se questo clima si realizza per una forte attrazione interna, oppure a causa di una minaccia esterna, ciò che conta ai fini della produttività è il grado di coesione del gruppo. Ad esempio Back [1951] ha formato delle coppie che fondavano la loro coesione su fattori distinti come l'attrazione interpersonale, il prestigio del gruppo e l'attrazione verso il gruppo, dimostrando che era il grado e non il tipo di coesione a fungere da discriminante riguardo alla qualità della produzione.

gruppi, di tre ragazzi ciascuno, posti in gara tra loro; al termine della competizione, nei gruppi vincenti la soddisfazione determinò sentimenti di attrazione reciproca più vivaci e positivi.

Viceversa la sconfitta, intesa come non raggiungimento delle finalità del gruppo, può alterare la sua coesione fino a disgregarlo: Hamblin [1958] studiò alcuni gruppi sperimentali in situazioni che rendevano impossibile l'assolvimento del compito e notò una progressiva diminuzione del sentimento di attrazione, che lasciava spazio ad una forma di antagonismo interpersonale. In realtà la soddisfazione del gruppo, essendo un sentimento soggettivo, non è data solo da risultati concreti e misurabili, ma, come dimostra Kleiner [1960], può essere realizzata anche con il solo giudizio favorevole di osservatori esterni.

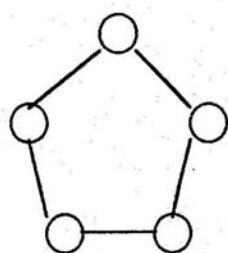
### 3.3 La comunicazione

Ogni gruppo per sopravvivere e per raggiungere i propri scopi deve trovare una propria organizzazione e di questa struttura la comunicazione è un'espressione importante, in quanto è strettamente collegata alla gerarchia, al potere e ai ruoli.

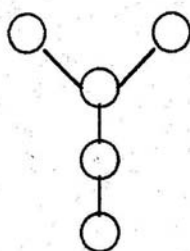
La comunicazione infatti si organizza in modo diverso a seconda dell'età e della professione dei membri, ma soprattutto in base al tipo di compito da affrontare, vedi Faucheux e Moscovici [1958, 1960], e dei ruoli dei singoli partecipanti. A questo proposito Bales [1953] evidenzia che il soggetto che invia il maggior numero di messaggi all'interno del gruppo, generalmente è anche quello che ne riceve di più: egli diventa in qualche modo il leader della comunicazione, che in realtà coincide frequentemente con il *leader sociometrico*<sup>16</sup>.

Evidenziando così i canali obbligati o preferiti di trasmissione di messaggi si può ottenere una *rete di comunicazione*, centralizzata se si è in presenza di una posizione dominante, altrimenti omogenea.

Leavitt [1951] in particolare analizza quattro reti di comunicazione, tutte formate da cinque persone e realizzate grazie a dei meccanismi divisorii, che vanno da un minimo ad un massimo di centralità nella figura seguente:



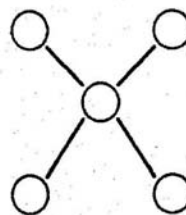
*circolo*



*ipsilon*



*catena*



*ruota*

<sup>16</sup> per leader sociometrico si intende il soggetto che viene maggiormente preferito dai membri del gruppo per risolvere alla funzione di leadership. Per ulteriori approfondimenti si consiglia Amerio P., Borgogno F., [1975], pag. 72-80.

Quindi consegna al gruppo un problema, la cui soluzione è frammentata in delle informazioni suddivise fra i vari membri; ogni partecipante farà "circolare" le proprie informazioni finché tutti i componenti arrivino alla risoluzione del problema.

Calcolando il tempo, il numero di messaggi inviati e di errori, Leavitt confronta le varie reti: la ruota e la struttura ad  $\epsilon$  risultano essere le più funzionali al soddisfacimento del compito, poi viene la catena ed infine il circolo.

Ma quest'ultimo, pur essendo disorganizzato, senza leader, ricco di errori, risulta molto apprezzato dai membri, in quanto è il più attivo, cioè quello che consente a tutti la maggior partecipazione alla vita del gruppo.

### 3.4 Un modello a tre dimensioni

Tutti questi elementi, molti correlati fra loro, rendono la valutazione della produttività di un gruppo assai complessa e legata alla situazione.

Da qui prende spunto Fiedler [1967] che, sostenendo che l'efficienza di un gruppo e "*contingente*", realizza un modello che mette in relazione lo stile di leadership con la situazione in cui il gruppo si trova, definita tramite tre parametri: il clima del gruppo, la struttura del compito e la posizione di potere del leader.

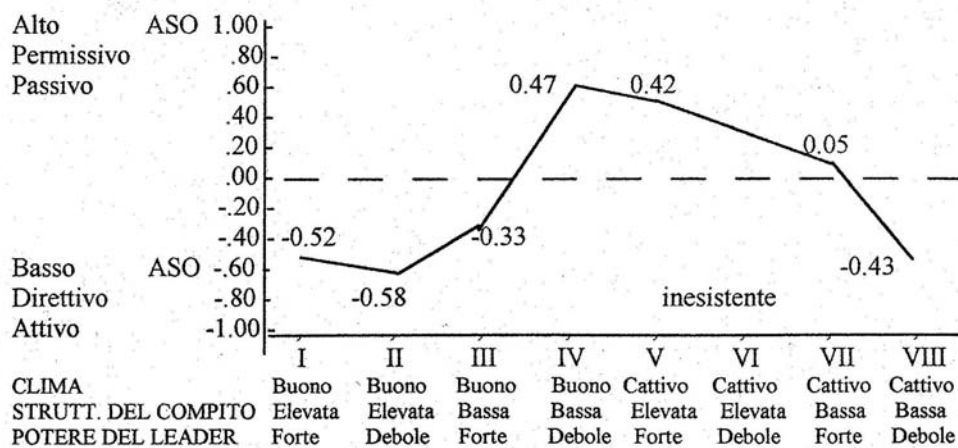
- *L'atmosfera* può essere più o meno buona e dipende dai rapporti interpersonali tra il leader e i componenti del gruppo. E' fondamentale, per ottenere un buon clima, che il leader ispiri completa fiducia nei membri del gruppo; questo è più probabile, come sostiene French [1951], se la sua posizione è legittimata dall'alto e dalle sue competenze e abilità.
- Le attività del gruppo possono essere indirizzate ad un compito ben identificato oppure ad un compito ambiguo ed imprecisato. L'elevata *strutturazione del compito* ne consente la suddivisione in fasi e dà al leader maggiori possibilità di controllo.
- *Il potere effettivo del leader* di esercitare influenza sui membri del suo gruppo può essere più o meno forte; se la, sua posizione è debole egli è consapevole che il suo potere dipende dai rapporti con i membri del gruppo e li deve gestire con molta attenzione.

Per quanto riguarda lo stile della leadership, Fiedler riprende la distinzione di Bales [1950] tra il leader che risponde alle esigenze socioemotive e quello funzionale al raggiungimento del fine del gruppo stesso. Egli sviluppa un nuovo metodo che, attraverso un questionario, tende a valutare in che grado il leader "apprezzi" le persone che formano il proprio gruppo: la misura viene sintetizzata in un indice di ASO (similarità assunta) che varia da -1 a +1. Un leader con basso ASO è maggiormente centrato sul compito; una persona con basso ASO, invece, giudica gli altri in rapporto alle proprie capacità di stabilire buone relazioni.

Innanzitutto i tre fattori contingenti vengono combinati tra loro per formare le otto possibili situazioni, che vengono ordinate da Fielder da quella più favorevole (n. 1) a quella meno (n.8). Quindi egli calcola la correlazione tra stile del leader ed efficienza, cioè per ogni situazione indica il valore di ASO del leader che consente di predire la migliore produttività<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Fonte: da G. Graen, K. Alvarez, J. B. Orris, J. A. Martella, 1970, pp. 285-296.



Dal grafico risulta come un leader orientato al compito opera meglio nelle situazioni molto favorevoli o molto sfavorevoli. Nelle condizioni intermedie sembra invece ottenere maggior rendimento un leader socioemotivo. Questo modello a tre dimensioni cerca di superare quello interazionale di Gibb [1958], per il quale la leadership è sempre relativa alla situazione, per analizzare in concreto quale comportamento del leader risulta il più appropriato nelle varie circostanze esistenti e quindi ad indicare anche - quale membro del gruppo possieda tali qualità.

Il grande limite di questo contributo è quello di considerare la mera produttività come unica misura del valore del gruppo: la soddisfazione di interessi individuali, il sentimento di appartenenza ad un gruppo, il confronto con altre persone possono essere altrettanto importanti, anche se eventualmente non contribuiscono al fine estrinseco

#### 4. MODELLI INTERPRETATIVI DEL FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO

La riuscita del gruppo dipende, oltre all'efficienza nell'assolvere il compito, anche dal morale e dalla soddisfazione del gruppo. Per misurare questi ultimi si ricorre generalmente a dei questionari riconducibili a delle scale autoancorate, ma generalmente questi risultati si limitano a dei valori, difficilmente paragonabili a quelli di altri gruppi o, peggio ancora, di altre scale, ostacolando il superamento della visione del "buon-gruppo" come statica relazione gruppo-produttività. Per questo prendiamo ora in esame il contributo di Olson [1983] che studia il funzionamento della famiglia (intesa come "piccolo gruppo" in senso psicologico) con il *modello circonflesso*, unico nel suo genere.

##### 4.1 La struttura: il modello circonflesso

Il piccolo gruppo è, concettualmente, figlio del gruppo naturale "famiglia"; la sua definizione teoretica ha fatto i primi passi proprio dallo studio dell'oggetto famiglia, di cui poi ha conquistato lo spazio epistemologico. Questo non significa che le due "organizzazioni" si identifichino, ma la presenza di alcuni tratti comuni è indubbia; tanto che la famiglia può rientrare a pieno titolo e senza riserve nella categoria dei piccoli gruppi<sup>18</sup>.

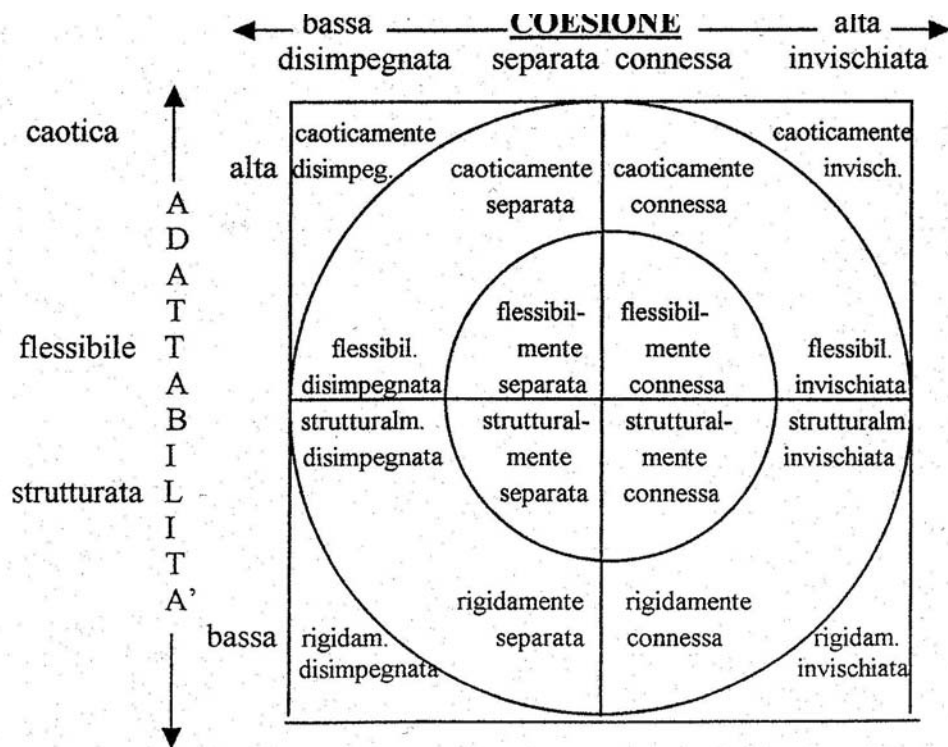
<sup>18</sup> La maggior parte dei trattati classici; sui piccoli gruppi che tentano una loro elencazione aprono la lista con il gruppo famiglia.

Ma la maggiore ampiezza del concetto famiglia si manifesta nello studio delle motivazioni che sottostanno ai gruppi: le finalità della famiglia non si riducono alla produttività rispetto ad un compito<sup>19</sup>, bensì spaziano dalla sopravvivenza degli individui fino allo sviluppo psico-sociale dei membri, tanto che il sentimento di appartenenza non si esaurisce con il raggiungimento di un obiettivo o dei 18 anni per i figli, ma permane, almeno virtualmente, fino alla morte.

Acquistano perciò una particolare centralità le dimensioni della *coesione* e della *adattabilità*, e su queste Olson rivolge la propria attenzione.

- La *coesione* è l'insieme dei vincoli emotivi che legano i membri di una famiglia gli uni agli altri: se è eccessiva, tanto che i membri si identificano molto tra loro, si può parlare di famiglia "invischiata"; se i legami sono minimi e la coesione è molto bassa, troviamo la famiglia "disimpegnata".
- L'*adattabilità* è invece la capacità di modificare la propria organizzazione, per rispondere a nuove situazioni esterne, nuove necessità interne o nuovi bisogni dei singoli membri; il cambiamento può riguardare la struttura del potere, oppure i ruoli e anche le regole e le norme della famiglia stessa. Generalmente ogni sistema presenta degli aspetti di conservazione e di mutamento, che cercano tra loro uno stato di equilibrio, ma talvolta questo può favorire maggiormente la prima componente e dar vita ad una famiglia di tipo "rigido", in altri casi lascia più spazio alla seconda e si è in presenza di famiglie "caotiche", con incessanti revisioni delle regole ed interminabili negoziazioni.

Olson gradua ciascuna di queste due dimensioni in quattro livelli, che combinandosi determinano sedici possibili modalità di funzionamento della famiglia:



<sup>19</sup> come probabilmente non dovrebbe e, forse, non è nemmeno per i piccoli gruppi, anche se spesso a tal proposito rimangono delle riserve: il buon clima di una squadra di operai è considerato sicuramente di grande importanza, ma un'ottica funzionale a quella del lavoro.

Si tratta di una tipologia dinamica, in cui una famiglia si può spostare lungo il corso della sua storia. Nessuno dei sedici tipi si può considerare l'ideale della famiglia, ma probabilmente i quattro tipi centrali, che presentano numerosi tratti simili, corrispondono ad un funzionamento adeguato della famiglia, infatti essi dimostrano dall'analisi empirica di possedere dei confini generazionali ben definiti, una coalizione genitoriale che condivide la leadership e delle regole relativamente stabili.

Ma è lo stesso autore del modello a considerare i tipi estremi come possibili reazioni funzionali a particolari situazioni ad esempio per affrontare una nuova situazione derivante dalla nascita di un figlio o lo stress causato dalla perdita di un membro si può rivelare funzionale l'aumento della coesione della famiglia.

Olson, nell'ambizioso tentativo di trovare una tipologia dinamica di funzionamento della famiglia, ne ha studiato negli U.S.A. un campione di 1200, suddivise in sette fasi del ciclo vitale: giovani coppie senza figli, famiglie con figli in età prescolare, in età scolare, con figli adolescenti, con figli in fase "di lancio" la fase del "nido vuoto" e la famiglia anziana. Attraverso delle scale di self-report, rigorosamente preparate, egli cerca di valutare per ogni famiglia il livello di adattabilità e di coesione.

Il primo risultato della ricerca evidenzia come il ricorso ad un maggiore investimento di risorse da parte della famiglia riesce ad abbassare il livello di stress e contemporaneamente di elevare il livello di soddisfazione familiare.

Scendendo nei particolari si riscontra che i tipi di funzionamento più equilibrato sembrano soddisfare maggiormente le famiglie con figli adolescenti, dove l'alta conflittualità necessita di regole e ruoli relativamente stabili. Le famiglie con i bambini piccoli (vedi seconda e terza fase) rispondono alle molteplici domande del nuovo nato con un deciso aumento della coesione, accompagnata talvolta anche da una certa flessibilità. Col passare del tempo i ruoli si stabilizzano e la famiglia cerca nuovi interessi, con una lenta ma costante diminuzione dell'adattabilità.

Questo, oltre ad essere un tentativo di analisi del funzionamento familiare che si configura con un task difficilmente obiettivabile e misurabile, rimane comunque una finestra aperta sul mondo dei piccoli gruppi, sia perché il modello circonflesso si può adattare anche ad altre realtà, sia perché inequivocabilmente sposta l'attenzione dalla verifica dei risultati ad una più approfondita analisi del funzionamento del gruppo.

## **4.2 L'affettività collettiva: le ipotesi di base**

Dal gruppo di psico-sociologi britannici, il cui focolare fu costituito da due istituzioni sorelle, il Tavistock Institute of Human relations e la Tavistock Clinic, spicca Wilfred Bion, che ha compiuto un passo importante in direzione d'una concezione veramente gruppale dell'affettività. I suoi concetti psicologici, essenzialmente in linea con l'ortodossia freudiana, anche se rivista da M. Klein, portano ad un vero sistema teorico per la descrizione e l'interpretazione dei fenomeni di gruppo.

Egli iniziò ad occuparsi dei gruppi durante la seconda guerra mondiale, dirigendo un reparto di riabilitazione di un ospedale psichiatrico a Northfield per veterani di guerra, spesso nevrotici a causa di molti anni di prigionia; qui il lavoro di gruppo si rivelò determinante per l'attenuazione delle nevrosi nei singoli. Bion [1961] postula l'esistenza all'interno di un gruppo di un livello "protomentale", dove regnano ansie e fantasmi molto primitivi<sup>20</sup>, che

---

<sup>20</sup> simili a quelli descritti come caratteristici della prima infanzia da Melanie Klein [1957]: l'ansietà è provocata dalle pulsioni distruttive interne dell'uomo, unitamente al sentimento di perdita dell'oggetto amato, ossia il corpo della madre. Contro queste ansietà l'uomo si difende mediante tre meccanismi principali: la scissione dell'oggetto in oggetto buono ed oggetto cattivo, la conseguente proiezione delle tendenze aggressive sull'oggetto cattivo e l'idealizzazione complementare dell'oggetto buono.

costituiscono la realtà mentale primaria; la situazione di gruppo li riattiva, tanto che questo diviene per i suoi membri il simbolo inconscio del seno materno.

Si possono allora ipotizzare alcune reazioni di difesa contro le ansie primitive: cercare degli alleati contro l'oggetto temuto sottostante, di sopprimere questo oggetto oppure di cercare una protezione contro di lui<sup>21</sup>. Ecco che non è possibile interpretare il comportamento dei membri di un gruppo se non si tiene presente che essi agiscono in funzione di una "ipotesi" inconscia comune, che egli chiama *ipotesi di base* (*basic assumption*)<sup>22</sup>. Queste ipotesi sono costruzioni mentali immaginarie, in risposta a dei fantasmi, che risultano condivise ad un dato momento da tutti i membri del gruppo e che sono all'origine dei loro moti affettivi. Si tratta di una *collusione emotiva* che si realizza mediante una comunicazione istantanea, per cui un individuo si "combina" spontaneamente ed involontariamente con un altro del gruppo per condividere una "ipotesi di base. In queste situazioni colui che, grazie alla propria personalità, e predisposto a "incarnare" l'ipotesi di base di quel momento, diventa il leader. Bion distingue tre ipotesi di base: di *dipendenza*, di *attacco-fuga* e di *accoppiamento*.

L'ipotesi *dipendenza* (*dependency*) nasce dalla convinzione che vi siano per ognuno degli individui capaci a proteggerlo in modo assoluto da tutti i mali e comporta un bisogno di essere protetto, affiancato da un bisogno complementare di proteggere. In questo caso "il gruppo si riunisce allo scopo di essere sorretto da un capo, dal quale dipendere, per ricevere nutrimento, materiale o spirituale, e protezione". I membri percepiscono pure sentimenti di colpevolezza e di frustrazione per aver dato poco e richiesto troppo. Le relazioni sono spesso caratterizzate da immaturità e sfiducia reciproca, anche se apparentemente tutti sembrano sforzarsi nel dare il massimo.

Nell'assunto di base di *attacco-fuga* (*fight-flight*) la relazione è percepita come fondamentalmente pericolosa e ciò si esprime sia col desiderio di aggredire e di essere aggredito, sia con la fuga. Il capo del gruppo assomiglia ad un padre temibile e castrante, tale da soddisfare i desideri di aggressione e di fuga. I membri sono caratterizzati da incapacità di amare, di comprendere e di assumersi le responsabilità, in termini psicoanalitici di elaborare il lutto. Paura e rabbia sono i sentimenti più diffusi, che però non riescono a trovare uno sbocco facilmente disponibile.

Infine c'è l'ipotesi di "pairing" o "fare coppia" (*accoppiamento*), in cui i membri tendono o a formare coppie, a due a due, oppure a dividersi in due sottogruppi. In questi casi l'atmosfera del gruppo è ottimista e domina un sentimento di felicità e di speranza; infatti Bion parla di speranza messianica perché la rappresentazione sottostante è che da questa unione nascerà un Messia che salverà la coppia, o il gruppo tutto intero. Ovviamente la speranza non si fonda su un esito reale, altrimenti non ci sarebbe più nulla in cui riporla, lasciando nuovamente sentire l'odio e la disperazione non realmente modificati.

Più "disturbato" è il gruppo, più sono facilmente rintracciabili queste fantasie e questi meccanismi primitivi: più stabile è il gruppo, più esso corrisponde alla descrizione che Freud dà

---

<sup>21</sup> la visione della lotta collettiva contro l'ansietà come legame sociale che costituisce il gruppo influenzò largamente l'opera di Elliott Jaques [1966]: egli sviluppa la teoria dei sistemi sociali come difesa contro le primitive ansie persecutorie e depressive, applicandola alla moderna azienda industriale.

<sup>22</sup> se non si considerano queste ipotesi diventa impossibile comprendere i fenomeni legati a rappresentazioni inconscie. Se, per esempio, non si considera l'assunto di base di "attacco fuga", il comportamento che esprime la paura appare inspiegabile, in quanto il pericolo, appartenente solo all'immaginazione collettiva del gruppo, per l'osservatore è inesistente; in questo caso l'osservatore potrà solo registrare un'aggressione o una fuga immotivata che pertanto gli sembrerà irrazionale. Non comprendere questi comportamenti significa inoltre escludere dall'osservazione tutta una zona oscura ed estremamente vasta dell'affettività collettiva umana.



del gruppo come ripetizione di modelli del gruppo familiare e di meccanismi nevrotici. Ma anche in un *gruppo* "stabile" si dovrebbe poter dimostrare l'esistenza di profondi livelli psicotici, per quanto ciò possa comportare, temporaneamente, un apparente aumento della "malattia" del gruppo.

Così le ipotesi di base, nella loro difesa dalle ansie primitive, diventano delle resistenze al cambiamento e all'assunzione delle responsabilità, entrando in una interrelazione dinamica, e spesso di conflitto, con il "work-group", cioè il *gruppo di lavoro*. Dalla ricerca di un compromesso fra gli obiettivi coscientemente perseguiti nel gruppo di lavoro e i desideri inconsci delle ipotesi di base, nasce la "cultura di gruppo": quando però gli assunti di base prevalgono, le situazioni gruppali che si determinano sono patologiche o "malate". Badin [1969] sintetizza questo compromesso distinguendo l'esistenza di due diversi livelli della vita di gruppo: in superficie c'è il livello palese dell'attività mentale connessa con il "compito" del gruppo, che costituisce l'ambito razionale, volontario, cosciente; c'è poi in profondità il livello costituito da altre attività connesse a processi emotivi che possono ostacolare, deviare o anche favorire l'attività mentale.