

IL GRUPPO... FANTASIE, TEORIE E REALTÀ

Angelo Riccio racconta a Francesco d'Angella

Queste riflessioni nascono da un percorso comune di ricerca sul significato e sul senso del lavoro in gruppo nei processi formativi, negli interventi di consulenza e nei contesti produttivi contemporanei. Ricerca che è avvenuta non solo attraverso una lettura di testi, articoli, ma anche mediante confronti, dibattiti, dialoghi costanti sulle esperienze dirette di intervento nelle organizzazioni. Proponiamo questo materiale mantenendo la struttura del dialogo in cui è stato prodotto perché questo consente di rintracciare nella memoria e nelle storie i significati spesso impliciti, invisibili delle potenzialità e dei limiti del gruppo. Questo racconto parte dall'esperienza di Angelo Riccio, dai suoi incontri, studi, interventi di consulenza e formazione...

Come nasce la tua storia con i gruppi? Sappiamo che in Belgio, a metà degli anni '60, partecipasti al primo T-group sotto la guida di Mertens de Wilmars? A ritroso, come giudichi quell'esperienza? Che tipo di ricerca si voleva fare all'interno di quei gruppi?

L'incontro con questo tipo di gruppi fu una vera rivelazione. Ha determinato in larga misura la mia scelta professionale e anche personale. Erano gruppi che si differenziavano da ogni altro gruppo di cui avessi fatto parte: il gruppo di amici, il gruppo familiare, il gruppo lavorativo, il gruppo di studenti. Ed è importante capire bene questo tipo di differenziazione. Mentre questi ultimi erano piuttosto caratterizzati da un bisogno di proteggersi, o di mostrare quello che si vorrebbe essere, il T-group era invece il luogo dove poter essere se stessi, esprimere le

proprie emozioni, i propri sentimenti, i propri vissuti. E questi vissuti, sentimenti ed emozioni erano accolti senza censura alcuna. In una parola questi gruppi offrivano la possibilità espressiva.

Ora le mie prime esperienze con i gruppi le ho realizzate tutte all'estero, e in prima istanza in Belgio, nell'ambito di un centro universitario quale quello di Louvain. Questi gruppi erano composti perlopiù da ex studenti provenienti da paesi lontani: America latina, Stati Uniti, India, Africa, Europa. Una diversità storica, culturale, religiosa davvero notevole. A fronte di questa diversità il dispositivo del gruppo consentiva di ritrovare una unitarietà possibile proprio per come quel dispositivo veniva utilizzato. Ed era sorprendente, e fonte di arricchimento personale, osservare come pur partendo da una frammentazione di storie e di origini si riuscisse a creare una unione, una comunicazione, un *rapporto* che dava vita, possiamo dire, a una società diversa, capace di mettere insieme gli elementi più svariati, di tenerli insieme e nello stesso tempo di favorire lo scambio e la relazione.

Questo aspetto mi sembra importante. Non mancherà di avere sviluppi successivi, anche a livello teorico, se pensiamo per esempio ad Anzieu e alle sue riflessioni sulla "fusione" o sulla "illusione gruppale", che verrà a marcare certe componenti "primitive". Primitive nel senso che andavano al di là della storia dei singoli, al di là delle loro appartenenze, delle costruzioni culturali di cui ciascuno era portatore, per istituire una primordiale unitarietà. Naturalmente i seminari erano residenziali, duravano parecchi giorni, perché bisognava darsi il tempo di conoscersi.

Nel gruppo si sperimentava dunque la possibilità di stare insieme in un modo diverso da quello abituale, quotidiano, storico anche...

Sì, il gruppo era una dimensione esperienziale, che aveva di mira la creazione di un modo di essere insieme più giusto, meno conflittuale. Ciò che spingeva a partecipare a questo tipo di

esperienze era la ricerca di una comunicazione tra individui, che si intuiva possibile, di cui si auspicava l'attuazione, ma che si sentiva andata perduta, soprattutto dentro le organizzazioni lavorative. Si cercava un luogo in cui riviverla, al limite ricostruirla. E questo luogo era il gruppo: lì avveniva la scoperta di una dimensione relazionale e affettiva.

Non a caso in certi orientamenti, penso soprattutto a quelli moreniani, proprio per favorire la libertà d'espressione, le persone erano caldamente invitate a darsi del tu. I cognomi non interessavano, perché era lì che bisognava conoscersi e scoprirsi. Il cognome rinvia invece già a un'appartenenza, a una famiglia e a una storia. Mi ricordo di un'esperienza in Francia, in cui nel gruppo si trovavano gomito a gomito il direttore di una grande azienda, il prete, l'operatore sociale... Voglio dire che le gerarchie sociali, le differenze di potere e di prestigio erano come azzerate. All'interno del contesto gruppale, le persone non esistevano in quanto direttore generale, prete, operatore sociale o altro, ma in quanto persone e basta.

Poter avere comunicazioni immediate e dirette tra persone che altrove non si sarebbero mai parlate, perché divise dalle loro rispettive posizioni di ruolo nella società, aveva significati ed effetti rivoluzionari. Ci si dava del tu per potersi scoprire meglio. Ci si metteva, o si provava a mettersi, a nudo. "Spogliarsi" era del resto un termine che ricorreva: spogliarsi nel senso di liberarsi di tutti gli aspetti sovrastrutturali, di cui ciascuno si era rivestito, per inoltrarsi in questa dimensione di ricerca di primodialità.

La prima caratteristica, quindi, che occorre evidenziare è: *il gruppo come luogo di rinascita*. Si nasce lì, come gruppo, come individuo. Il resto non conta.

La conduzione dei gruppi come avveniva?

Ho sperimentato diversi tipi di conduzione. Se parliamo dell'inizio, seconda metà degli anni '60, si trattava di una conduzione fortemente *astinente*. Il motivo è facile capirlo: la conduzione doveva aiutare l'espressione da parte degli individui. Do-

veva essere una conduzione non propositiva, che desse spazio alla presa di parola, orientata a tutelare la possibilità di fare un'esperienza relazionale diversa, connotata da una dimensione di democrazia espressiva.

Nei primi anni, quindi, ho sperimentato una conduzione facilitante, accettante, accogliente. Tuttavia il conduttore che tace, non indica né orienta (apparentemente, in realtà orienta questa esperienza) è facile che si trasformi ben presto per le persone in colui che tutto sa ma non dice, che ha presente dove andremo ma non indica la strada, colui che può proteggerti ma nello stesso tempo può anche rappresentare dimensioni minaccianti. Le rappresentazioni di questo silenzio sono diverse, così come le fantasie cui dà luogo.

Naturalmente il filone fondamentale – penso a Rogers – va nel senso di accogliere: il conduttore non è lì per indicare, ma nemmeno per giudicare.

Dicevi che questa esigenza di recuperare un'umanità perduta si collegava molto alle condizioni sociali vigenti. Che il fatto di tacere le appartenenze sociali, il cognome, la professione, si inquadrava e si opponeva in una società conformista, luogo di espressione di un falso sé. Questo ruolo di contrapposizione svolto dal gruppo era chiaramente percepito?

Molto, tanto che uno degli obiettivi principali era proprio quello di *sviluppare relazioni democratiche*. Relazioni che non tenessero conto del posto che ciascuno occupava in società, che sembrava avere più che altro connotazioni oppressive e repressive. Per questo la rinascita del sé era al servizio di una microsocietà più giusta, animata da relazioni paritarie, dove poter avere identiche possibilità espressive. Toccavamo ed eravamo toccati dall'intensità delle emozioni nelle relazioni tra persone che si conoscevano da pochissimo tempo (competizioni, innamoramenti, gelosie, attacchi a chi pareva prendersi potere...). Scoprivamo l'esistenza di fenomeni inconsci, quelli che avremmo imparato a chiamare "fenomeni gruppali primitivi". Ci sembrava possibile diventare capaci di permettere a tutti di

esprimersi, dialogare, scambiare e decidere in modo democratico. Era come se i discorsi sui propri vissuti - legittimi forse in un ambito tutelato dal segreto quale quello della terapia, ma scabrosi fuori - potessero uscire allo scoperto, trovare accogliamento e persino essere incoraggiati.

Non c'è dubbio che l'attrazione esercitata da questi gruppi fosse dovuta al loro porsi come alternativi alla norma. Era un'esperienza che si staccava da quella del "contesto sociale borghese", controllato da regole formali di convivenza, che dominava le situazioni di lavoro scolastiche, universitarie, aziendali. Si vivevano, nel *setting* di questi gruppi, esperienze intense, in cui si condensavano aspetti che nelle culture sociali, universitarie, organizzative da cui provenivamo pareva impossibile poter esprimere e trattare (anche se di lì a poco esploderà la contestazione sociale e culturale, prima a Berkeley in California, con il "Free Speech Movement", nel 1964, poi in Europa con il Maggio francese, nel 1968).

Aggiungerei anche, per spiegare il successo del gruppo, che ci si trovava in un periodo storico in cui tutte le altre pratiche, penso soprattutto a quelle psicoanalitiche, dicevano poco sul sociale, erano molto chiuse su se stesse.

Questi gruppi facevano nascere l'alternativa. Oggi, in un'epoca di conformismo altrettanto pressante, se ne sentirebbe l'esigenza...

Ne ho parlato proprio recentemente con André Lévy. E lui, pur criticando a livello concettuale teorico questo tipo di esperienza, mi raccontava come in Francia i neolaureati non abbiano più occasioni di vivere esperienze che li introducano alla ricerca. Ricerca è parola chiave. Perché bisogna dire che quelle esperienze, pur criticabili - oggi datate, anche - contenevano nondimeno un elemento fondamentale: *la passione per la ricerca*. Ricerca intesa non soltanto come esplorazione di sé, ma come possibilità di sperimentare vie nuove, percorsi a latere, altri da quelle che sono le modalità abituali.

Questa matrice è rimasta nello sviluppo delle attività dello Stu-

dio APS. Immaginare vie nuove, osare praticarle, è ciò che lo Studio tenta di fare con le persone, di fronte a situazioni di difficoltà. La costruzione di un mondo nuovo, alternativo all'esistente, continua a essere il motore della ricerca. Probabilmente oggi tutto questo viene vissuto in termini più parziali, meno assolutizzanti rispetto ad allora. Non si manifesta cioè più come rifiuto di tutto ciò che c'è per creare ex novo un'alternativa, ma come tentativo di praticare percorsi non abituali, questo sì. In questo senso credo che il gruppo rimanga tutt'oggi uno strumento privilegiato. Il lavoro in gruppo, pur faticoso, ha un valore aggiunto nella misura in cui attiva una ricerca, mette in interazione punti di vista diversi e fa nascere una prospettiva altrimenti impensabile. Fa nascere l'alternativa insomma, un'alternativa all'esistente magari meno radicale di quella che si proponeva in quegli anni, meno ideologica se vogliamo usare questo termine, e più attenta a far evolvere alcuni aspetti poco visibili eppure presenti nella situazione. Ecco, per tornare allo Studio, direi che una delle matrici che è rimasta è proprio la ricerca di liberare l'alternativa racchiusa nelle cose-che-ci-sono-già, senza imporre schemi dall'esterno. Il gruppo è lo strumento che permette di sostenere "pensieri trasgressivi" in rapporto all'esistente. La curiosità è la qualità che deve caratterizzarlo. Senza curiosità e passione, questo tipo di ricerca diventa impossibile.

Torniamo a quegli anni. Quali erano i riferimenti teorici?

Certamente Mayo, che ancor prima dell'ultima guerra, tra il 1924 e il 1933, studiando le condizioni di lavoro e i comportamenti di gruppi di operai e operaie, rilevò come il morale del gruppo di lavoro svolgesse un ruolo decisivo nel modo di produrre. Comprese cioè che se si tiene conto delle dimensioni affettive nel lavoro, si sviluppa una produzione migliore. Queste constatazioni saranno all'origine degli studi successivi sulle relazioni umane in azienda.

In continuità con questo filone si pone Moreno, il cui apporto alle scienze sociali, ai metodi di gruppo, alla terapia e alla pe-

dagogia resta importante. Moreno ha elaborato una teoria dell'esistenza umana; a suo giudizio, ogni persona è un "atomo sociale", un intreccio di relazioni. La sua "felicità" (la sua spontaneità creatrice) dipende in larga misura dai rapporti interpersonali che riesce a creare attraverso gli scambi emotivi e affettivi. Per questo, dentro le istituzioni, si instaurano facilmente dei rapporti che non corrispondono a quelli ufficializzati dall'organigramma. In altre parole, si evidenzia una umanità delle relazioni che si oppone alla disumanità della macchina amministrativa.

Migliorando la coesione nelle équipes di lavoro, è l'idea di Moreno, le persone diventano più felici e più libere; acquisiscono la capacità di andare più in profondità nella esplorazione delle proprie potenzialità. In questo senso lo psicodramma - trattamento psicologico che è al contempo un'esperienza sociologica - ricreando una situazione che è stata sorgente di conflitti interni, è capace di provocare una reazione di liberazione: la "catharsis". Lo psicodramma è, insieme, tecnica di cambiamento sociale e strumento di una rivoluzione terapeutica.

Un altro studioso che ha contribuito all'elaborazione di una scienza dei gruppi è lo psicologo tedesco Kurt Lewin. Per Lewin il gruppo è una "totalità dinamica", al cui interno gli individui interagiscono in un sistema di equilibrio. Esso costituisce il "campo di forze" dentro cui si iscrive il comportamento dell'individuo. Poiché il principale motivo di resistenza al cambiamento è il timore di distaccarsi dalle norme del gruppo, sostiene Lewin, è più facile cambiare gli atteggiamenti e i comportamenti di un gruppo che quelli di un solo individuo. La decisione di cambiare, prosegue Lewin, ha la possibilità di essere efficace soprattutto se si realizza con uno stile di democrazia diretta. Consentendo una partecipazione più attiva ai membri del gruppo nella determinazione e nel perseguimento degli obiettivi, il gruppo democratico contribuisce a una migliore integrazione delle risorse psicologiche di ciascuno e favorisce la soluzione continua delle tensioni.

Lewin non si limitò all'elaborazione di una teoria, per lui teoria e pratica erano inseparabili. Così, al di là delle sperimentazio-

ni in laboratorio, egli sviluppò la sua conoscenza su una pratica sociale e intervenne in situazioni sociali reali. Come nel 1946, quando l'amministrazione dello Stato del Connecticut lo chiamò per cercare di ridurre le tensioni razziali molto forti in quel periodo.

Dopo Mayo, Moreno e Lewin, un posto particolare nella tua costellazione di riferimenti lo occupa Carl Rogers, non è vero?

Sì, Rogers dà vita all'altro filone, meno centrato rispetto a Moreno e Lewin su aspetti di psicologia sociale, più attento alla dimensione relazionale, e improntato all'accettazione dell'altro e alla non direttività. Il discorso sulla non direttività nei gruppi si svilupperà poi in Francia con de Peretti e Max Pagès – che proprio in seguito ad uno stage presso Rogers farà conoscere in Europa l'orientamento rogersiano, pubblicando *La psychotherapie non directive (1952)* - e verrà a caratterizzare le prime modalità di conduzione dei gruppi, centrate sulla necessità di favorire lo scambio, il gruppo e la sua espressività.

Rogers non si è dedicato in modo specifico alle modalità di funzionamento di un gruppo, ma si è occupato dell'individuo o degli individui nel gruppo. Il suo apporto è consistito nell'orientare il lavoro dei conduttori di gruppi verso la crescita individuale e il miglioramento delle relazioni. Il T-group, che sotto l'impulso di Lewin intendeva formare i partecipanti alle condizioni di funzionamento della democrazia sociale e cercava di promuovere un apprendimento finalizzato ad una strategia di cambiamento sociale, con Rogers si interessa di più ad una prospettiva di sviluppo e maturazione delle persone.

E Mertens de Wilmars, da te conosciuto nell'esperienza in Belgio?

Mertens de Wilmars, medico e psicanalista, è stato tra i pionieri dei T-group in Europa. Il primo lo condusse a Bruges nel 1960. Si dedicò in seguito soprattutto all'utilizzo del gruppo nelle organizzazioni industriali, il suo principale interesse, e proseguì in

questa direzione le ricerche nell'ambito del "Centre d'études psycho-medico-sociales" e del "Laboratoire de psychologie industrielle" dell'Università Cattolica di Lovanio. E fu precisamente in questo contesto che partecipai al mio primo T-group alla metà degli anni '60.

L'aspetto interessante è che Mertens de Wilmars è stato anche il primo a fare il T-group in Italia. Con i futuri colleghi che avrebbero dato vita allo Studio c'era in comune il fatto di aver partecipato a questi gruppi. Io in Belgio, e loro in Italia.

Oltre alla corrente lewiniana e rogersiana, un'altra scuola di pensiero ha dato un apporto notevole alla storia del gruppo. Mi riferisco a quella psicoanalitica, non è così?

In realtà Freud ha contribuito poco allo studio diretto dei gruppi. Tuttavia ha creato i presupposti di un approccio psicoanalitico dei fenomeni sociali e culturali, soprattutto in due testi: *Totem e tabù* e *Psicologia delle masse e analisi dell'io*. Sottolineando che la psicologia sociale precede la psicologia individuale e proponendo una teoria del funzionamento delle "masse", naturali o "artificiali", ha aperto la strada ad una ricerca sui processi psichici in atto nei gruppi.

È soprattutto in Europa che si sono sviluppate le ricerche sul modo di applicare la psicoanalisi ai gruppi. La scuola psicoanalitica inglese, ad esempio, costituita essenzialmente dai discepoli di M. Klein, che lavoravano al "Tavistock Institut of Human Relations" e alla "Tavistock Clinic" di Londra, è stata la prima a mettere in evidenza e a esplorare la dimensione dell'immaginario dei gruppi. I loro primi lavori risalgono alla fine della prima guerra mondiale. Della scuola inglese due nomi vanno menzionati: quello di E. Jaques, che ha tentato di stabilire una connessione tra i processi psicotici e i fenomeni sociali, e quello di W. R. Bion, che ha fornito uno schema di analisi di gruppo fondato su una comparazione tra alcuni fenomeni di gruppo e alcuni meccanismi psichici individuali della prima infanzia.

In Francia solo molto più tardi si è iniziato a porre la questione del rapporto tra gruppo e psicoanalisi, con Anzieu. Ed è solo

dal 1968 che si organizzerà l'orientamento psicoanalitico nell'intervento, con un'ottica essenzialmente psicoterapeutica. Anzi svilupperà riflessioni molto interessanti relative sia alla nozione di "angoscia di frammentazione" - che sarebbe fondamentale all'interno dei gruppi, poiché il gruppo è un grande "corpo" e i partecipanti le sue "membra" - sia a quella di "illusione gruppale" - che apporterebbe un tentativo di soluzione al conflitto tra desiderio di unità e sicurezza da una parte, e angoscia di frammentazione dall'altra. Seguendo questo stesso orientamento, R. Kaes ha elaborato successivamente un'opera importante relativa all'apparato psichico gruppale e i legami inconsci nei gruppi.

In altri paesi il filone psicoanalitico ha invece fatto un suo percorso specifico. In Argentina gli psicoanalisti E. Pichon Rivière e J. Bleger hanno tentato un'articolazione maggiore tra spazio psichico individuale e spazio psichico del gruppo e delle istituzioni. E. Pichon Rivière, ad esempio, propone una lettura del gruppo utilizzando diverse ipotesi psicoanalitiche e altre prese a prestito dalla psicologia evolutiva e sociale e da teorie filosofiche. Egli ipotizza lo sviluppo e la trasformazione di un rapporto dialettico tra la struttura sociale e la configurazione del mondo interno del soggetto, rapporto che viene affrontato attraverso la nozione di legame. Propone inoltre una teoria del soggetto in cui questi non è solo un "soggetto-in-rapporto", ma anche un "soggetto-prodotto" in una prassi: "Non c'è niente in lui", dice Pichon Rivière, "che non sia la risultante dell'interazione tra individuo, gruppi e classe".

Le ricerche contemporanee degli psicoanalisti argentini si esprimono nei lavori sulle "configurazioni dei legami", che mirano ad una problematica trasversale alle diversità di legami di coppia, di genitorialità, di filiazione, di famiglia, di gruppo e di istituzione. Allo sviluppo di questo orientamento, notevoli sono stati i contributi di J. Puget, I. Berenstein, M. Bernard, O. Mal-dawsky.

Ricapitolando, Lewin, Rogers, la scuola psicoanalitica. Ossia prospettive di lettura del gruppo molto diverse: attente rispetti-

vamente agli aspetti sociali, alle relazioni interpersonali, alle dinamiche intrapsichiche o psicosociali. Questi diversi filoni come hanno confluato nella tua esperienza?

Debbo subito dire che ho potuto rielaborare i diversi apporti perché la mia esperienza non è mai stata solo teorica, ma sempre anche esperienziale. E proprio nell'esperienza mi rendevo conto dell'importanza di "contaminare" i filoni. Detto questo, l'esperienza formativa che mi ha consentito di maturare una mia posizione è stata soprattutto quella che ho realizzato nell'ambito dell'Arip (Association pour la Recherche et L'intervention Psychosociologique). E qui forse merita spendere qualche parola per connotare quest'esperienza, che ha avuto al suo interno figure importanti come E. Enriquez, A. Lévy, G.C.Rouchy, a cui io ho partecipato, prima in qualità di allievo poi di collaboratore, cioè di consulente delle organizzazioni.

La Arip si era costituita nel 1959, per opera di persone che avevano lavorato alla EDF. Ma già alcuni anni dopo, tra il '67 e il '68, si produsse al suo interno una scissione. Max Pagés e A. de Peretti se ne andarono, di fronte al prevalere di orientamenti eclettici, che cercavano di integrare i diversi filoni cui accennavo. In quel periodo, infatti, all'Arip si tentava di mettere insieme psicoanalisi e sociologia, antropologia e attenzioni al sociale e al politico. Ho collaborato molti anni soprattutto con Rouchy, J. Dubost ed Enriquez. Bene, questa esperienza mi ha aiutato a integrare orientamenti diversi perché l'Arip non aveva di mira l'appartenenza a una scuola, ma intendeva utilizzare gli apporti di diverse scuole per potersi orientare più liberamente nell'utilizzo del gruppo come strumento di lavoro dentro le organizzazioni.

Nel dibattito interno all'Arip si mettono in discussione alcune ipotesi sul gruppo?

Sì. Infatti ad esempio Lévy, nell'articolo "*Analyse critique du groupe d'évolution et ses développements récents*" (in *Connexion* numero 1-2 del 1972), mette in discussione l'utilizzo del

gruppo dal punto di vista formativo e delle sue reali possibilità di cambiamento individuale e sociale. Egli sottolinea come il seminario residenziale, una parentesi dalla vita quotidiana, fosse una esperienza ricca ed eccitante, ma isolato e al di fuori delle difficoltà presenti negli impegni lavorativi e nelle attività quotidiane. I dubbi e i timori espressi da Lévy testimoniano il dibattito presente nell'ARIP. Dubbi che hanno prodotto delle modificazioni nell'orientamento di quegli anni sull'articolazione dei seminari e sugli obiettivi formativi. Anche all'interno dello Studio l'aver messo in contatto le esperienze vissute nella formazione residenziale con le situazioni lavorative concrete ha determinato un cambiamento nel modo di intendere il gruppo di lavoro. Questo cambiamento è visibile nei titoli del seminario che via via si è modificato nell'ambito dello Studio: "Seminario residenziale di dinamica di gruppi", "Seminario di sensibilizzazione alla dinamica di gruppo", "Il gruppo come strumento di lavoro", "Gruppo e gruppo di lavoro", "Lavorare in gruppo". La trasformazione della denominazione indica la rielaborazione della funzione del gruppo che via via ha tenuto conto dell'esperienza e dei contesti lavorativi. Queste trasformazioni mettono in risalto il continuo e costante confronto all'interno dello Studio; un dialogo tra concetti e soprattutto esperienze, sempre vivo e attento. Di fatto le mie ipotesi sul senso del lavorare in gruppo le ho consolidate con i miei colleghi dello Studio APS.

Nella nostra conversazione finora è affiorato, qua e là, il termine "cambiamento sociale". Un termine a cui siamo tutti un po' affezionati. Era uno degli obiettivi di quei gruppi?

Come dicevo all'inizio, a metà degli anni '60 si trattava di una dimensione fortemente esperienziale: il gruppo come luogo di rinascita e riscoperta di se stessi. Ma ben presto il *gruppo si trasformò in strumento di cambiamento sociale*. Era un aspetto presente già in nuce. In fondo l'ipotesi circolante era che il cambiamento sociale, a cui tutti in quegli anni aspiravamo con entusiasmo e fiducia, passasse per il cambiamento individuale.

O comunque che non potesse darsi reale cambiamento se non si realizzava un cambiamento anche nei modi di essere e di relazionarsi delle persone tra loro.

In questo senso, forse, la differenza tra Lewin e i suoi eredi da una parte (non dimentichiamo che Lewin morì nel 1947) e la scuola di Rogers dall'altra riguarda non tanto l'obiettivo quanto i modi per raggiungerlo. Se Lewin sentiva l'esigenza di insegnare ai partecipanti a lavorare insieme e decidere in comune, in modo da accelerare l'accesso ad una democrazia nei rapporti sociali, l'attenzione di Rogers verso l'esplorazione affettiva e una migliore conoscenza di sé era motivata in fondo da un'analoga esigenza di cambiamento. Convinzione di Rogers è che soltanto se gli uomini diventeranno capaci di "rapporti autentici", potranno parlarsi come *persone* e non come *ruoli sociali*, capirsi e non giudicarsi. Solo allora saranno in grado di avere una comunicazione che permetta loro di risolvere qualsiasi tipo di conflitto.

Ricordando oggi l'esperienza di quegli anni, debbo dire che il cambiamento sociale era sicuramente il traguardo. Si pensava di realizzarlo imparando nel gruppo nuove modalità relazionali, nuovi atteggiamenti, modi di essere in relazione alternativi a quelli codificati nella società. In modo che, una volta ritornati a casa o sul posto di lavoro, nel proprio contesto insomma, ciascuno diventasse portatore di cambiamento, testimoniasse che un modo diverso di vivere era possibile. Naturalmente non in forma ingenua. L'analisi del conformismo che si faceva nei gruppi aveva precisamente la funzione di una "presa di coscienza" in vista di una "liberazione".

Cosa voglio dire? Voglio dire che attraverso l'analisi dei comportamenti conformisti (nei rapporti con gli altri, con l'autorità, con il potere), attraverso lo svelamento di certe determinanti sociali e culturali, si intendeva capire i meccanismi di funzionamento del conformismo, per poter sviluppare consapevolmente nuovi atteggiamenti.

Si spiega così il successo enorme cui vanno incontro, agli inizi degli anni '60, le tecniche di gruppo. Come disse Hameline, esse provocano "un vero incanto, nel senso magico del termi-

ne" e si ergono a "modello modernista universale della formazione". Fare gruppo allora era equivalente a fare formazione. Fino al 1968 le forme dei gruppi non cessarono di moltiplicarsi, e farne l'elenco sarebbe lungo. Ricordo l'analisi bioenergetica lanciata da Lowen, la gestalt-terapia creata da Perls, i "gruppi maratona" di Bach, Stoller e Schutz, le tecniche di presa di coscienza a partire dalla liberazione del movimento, la terapia del "grido" di Janov, l'analisi transazionale di Berne, ecc. Visibilmente ci trovavamo di fronte a una proliferazione inarrestabile di scuole e orientamenti, tutti attratti dal gruppo.

Possiamo dire che a questa esperienza di gruppo si attribuiva un tocco quasi mitico?

Possiamo dirlo, sì. Era come se, dopo aver "fatto il bagno" nel gruppo, l'individuo ne uscisse rafforzato e automaticamente diventasse agente di cambiamento sociale. L'idealizzazione del gruppo era notevole, al punto che si realizzava a volte un vero e proprio annullamento dell'individuo con la sua storia. Il gruppo era idealizzato perché faceva (ri)nascere l'individuo, essendo lo spazio della sua espressione senza condanna né censura; nello stesso tempo l'individuo componente il gruppo teneva in vita il gruppo attraverso il processo di idealizzazione del gruppo stesso come nuova società.

Successivamente Enriquez metterà in luce questi lati oscuri, persino violenti del gruppo. A metà degli anni '70, accusò i nuovi gruppi di "contribuire allo sviluppo degli aspetti paranoici e perversi della nostra società" e parlò addirittura di una possibilità di fascismo e totalitarismo.

Enriquez evidenzia come i cambiamenti nelle organizzazioni lavorative dipendano dalle possibilità delle persone e dei gruppi di analizzare le loro relazioni effettive, le loro situazioni sociali e produttive concrete. Allora per lui diventa importante un lavoro con i gruppi reali, nelle loro organizzazioni reali. Non si tratta di un lavoro militante, ma piuttosto di un lavoro di riconoscimento delle parole bloccate, delle forme di conflittualità, delle distruttività circolanti, delle ambivalenze costantemente e

inevitabilmente presenti per poter rimettere in circolo idee, immaginare nuovi percorsi praticabili con le risorse e vincoli presenti nel gruppo e nelle organizzazioni.

Ci stiamo avviando verso la conclusione. Abbiamo parlato del gruppo come luogo di rinascita. Come ambito di democrazia espressiva. Come luogo del cambiamento sociale. Abbiamo, però, accennato a un pericolo: quello dell'idealizzazione permanente della vita di gruppo, di una certa ipostatizzazione e decontestualizzazione dei processi gruppali. Vuoi aggiungere qualcosa su quest'ultimo punto?

Il gruppo nella sua storia non sempre ha saputo evitare questi scogli. Diversi autori hanno messo in guardia contro il rischio di "spersonalizzazione e decontestualizzazione", in quanto i membri del gruppo, isolati in ambiente chiuso e artificiale (i seminari, come ho detto, erano residenziali), si trovavano provvisoriamente tagliati fuori da ogni contesto sociale, psicologico, familiare, materiale, naturale, che costituiva il loro quadro di riferimento abituale.

Negli anni '60-'70 le esperienze di gruppo erano significative, ma ad un certo punto si è visto che erano quasi ambiti paralleli rispetto alla realtà quotidiana. Quella realtà dove pure si diceva di voler tornare per promuovere cambiamento. Forse il passaggio dalle esperienze di gruppo alla vita lavorativa di tutti i giorni non era così immediato come si voleva credere. Un conto erano i gruppi nei seminari residenziali, composti da persone che non si conoscevano e che sceglievano di vivere un'esperienza di gruppo; un altro conto è invece il gruppo di lavoro in una specifica organizzazione produttiva. Il gruppo a cui si partecipava nei seminari diventava invece il gruppo per eccellenza, quello che sintetizzava e rispecchiava ciò che era proprio di tutti gli altri gruppi. Ci rendemmo conto ben presto che il presupposto per cui, analizzando il proprio modo di vivere le relazioni all'interno di una struttura protetta come il gruppo, si diventava capaci di fondare modalità relazionali nuove, trasferibili poi in ogni altro tipo di gruppo di lavoro nei

propri contesti lavorativi e sociali, beh questo presupposto non era affatto così automatico.

Diventava perciò un ambito privilegiato in cui fenomeni molto primitivi, molto profondi, intensamente vissuti potevano essere visti e riconosciuti a fini di evoluzione personale. Diventava un'esperienza che veniva a toccare i problemi del sé, ma anche dell'appartenenza, del sentirsi con. In un'oscillazione continua tra fantasie, timori, angosce di essere fagocitati dall'altro e desiderio di affermazione e riconoscimento di sé. Voglio dire che in quegli anni si è diffusa una "ipostatizzazione" del gruppo, come se questi fossero fenomeni ricorrenti in ogni team. Una sorta di esperienza totalmente decontestualizzata. E che finiva col proporsi come modello ideale di stare insieme agli altri, archetipo di umane relazioni.

Nella mia esperienza il lavoro nei Consultori ha rappresentato certamente una svolta decisiva sul mio modo di vedere e pensare il "gruppo". Il passaggio da un'esperienza di gruppo ad un'esperienza lavorativa si rivelò conflittuale: da una parte, avevo radicata la credenza nella bontà del fare gruppo, dall'altra mi scontravo con le difficoltà, gli interrogativi, le lentezze, della realtà lavorativa. L'apprendimento sviluppato in situazioni di gruppo era ambivalente: aiutava sì a stare nella realtà lavorativa, ad avere attenzione alle persone, ad essere sensibili ai problemi che si incontravano, ma si trattava pur sempre di un passaggio da una dimensione protetta e fortemente idealizzata, alla realtà lavorativa.

In altre parole, per chi visse quell'esperienza il problema si rivelò tenere insieme l'oggetto di lavoro e la relazione, l'obiettivo lavorativo e il modo con cui le persone sviluppano interazioni nella realizzazione del compito lavorativo. Del resto saldare centratura sul compito e centratura sulla relazione continua tutt'oggi a essere un difficile esercizio di apprendimento. Stare insieme per realizzare qualcosa continua a essere una sfida ancora attuale.

Mi sembra che il passaggio ulteriore nella tua esperienza sia stato il tentativo costante di contestualizzare i gruppi nelle orga-

nizzazioni lavorative, nei Servizi, nelle Cooperative, nelle Associazioni. Questo ha significato una visione più "profana" del gruppo?

Come accennavamo prima, l'irruzione della realtà storica e organizzativa ha significato un passaggio molto importante nella mia visione sui gruppi. Questo costante e continuo tentativo di contestualizzazione in "questo" specifico Ser.T., Consultorio, Azienda ha messo in luce in primo luogo che era importante articolare e differenziare maggiormente i tipi di gruppi. Così abbiamo iniziato a fare una distinzione tra gruppi di formazione e gruppi di lavoro, tra gruppi che sono microcontesti organizzativi e gruppi che sono strumenti per progettare, per acquisire competenze professionali. Inoltre il processo di contestualizzazione del gruppo ha significato la necessità di prendere in considerazione nel funzionamento gruppale non solo i movimenti inconsci, i funzionamenti intrapsichici, ma anche questioni legate a condizionamenti culturali che richiedono ulteriori paradigmi di lettura, all'ipotesi sul gruppo come dimensione reificata della mente in cui dialogano tra loro diverse parti tra di loro contraddittorie e frammentate. Questo lavoro di continua contestualizzazione ha significato certamente costruire una visione più "profana" del lavoro in gruppo, più vicino alle esperienze delle persone nelle organizzazioni produttive di beni e servizi.

Alcuni hanno parlato di un "superamento del Gruppo". So che tu hai una posizione critica verso questa tesi...

Nelle organizzazioni il gruppo è il luogo dove poter produrre pensieri in rapporto all'operatività, all'oggetto di lavoro, all'organizzazione di lavoro e alla riprogettazione del proprio lavoro. Il gruppo, per sua natura, è uno strumento fecondo per favorire processi di cambiamento realistici e possibili. È il luogo in cui distanziarsi dalla propria pratica quotidiana per vedere, nel confronto con gli altri, l'oggetto di lavoro da vertici diversi e riposizionarsi rispetto ad esso. Lo specifico del gruppo è quel-

lo di essere un contesto in cui i diversi punti di vista sul compito possono essere messi in scena e interagire per trovare connessioni di senso e di significati divergenti, inusuali su quello che si fa o si dovrebbe fare insieme. Nel gruppo si depositano non solo le opinioni di ciascun componente ma anche i “pensieri” circolanti nelle organizzazioni, e qui possono essere rielaborati, simbolizzati. Simbolizzazioni importanti per evitare blocchi o fantasmi minaccianti le possibilità produttive. In questo senso credo che non sia affatto uno strumento superato. Il superamento riguarda al più il modo in cui veniva concepito e utilizzato nei negli anni passati che abbiamo descritto in quest’intervista.

Alla fine di questo dialogo possiamo interrogarci sulle potenzialità che ha il gruppo di lavoro nelle organizzazioni contemporanee...

Le organizzazioni contemporanee si trovano alle prese con una tendenziale immaterialità e intangibilità del lavoro. Che siano Servizi per le dipendenze o per la salute mentale o organizzazioni produttive di merci. Nel primo caso la fatica di definire prassi operative o l'impossibilità a volte di standardizzare procedure ripetitive di lavoro richiedono una notevole capacità emotive e cognitive per tollerare la frustrazione e sostenere l'incertezza insite nella costruzione costante dell'oggetto di lavoro. Quando questa lavoro di costruzione dell'oggetto manca prevalgono i conflitti interpersonali, di potere, di ruolo. Tutti conflitti che io chiamo secondari rispetto ai conflitti fondamentali che sono quelli legati all'oggetto di lavoro. Basti pensare in psichiatria o nelle tossicodipendenze come l'angoscia di non trovare delle risposte adeguate e soddisfacenti attivi aggressività e distruttività che possono essere fortemente dirottate sui colleghi, sull'autorità, nei confronti della struttura. Nelle organizzazioni di Servizi, quindi, uno degli strumenti peculiari per promuovere non solo l'integrazione organizzativa, ma per garantire anche prodotti significativi è il gruppo. È lì che può avvenire quella “costruzione costante del compito di

lavoro" di cui parlavo, non solo e non tanto a livello individuale. Il gruppo può realizzare l'integrazione organizzativa e la convergenza dei significati proprio mettendo insieme "pezzi" dispersi nelle diverse professioni e nei diversi ruoli. Aiuta così la costruzione, talvolta la ricostruzione, dell'oggetto di lavoro.

Lo stesso accade, seppure in forme diverse, nelle organizzazioni produttive di beni materiali. Anche un'organizzazione che produca macchine, se vogliamo, ha bisogno oggi di dare un valore aggiunto alla sua produzione, curando la comunicazione del prodotto, facendo sì che il cliente si trovi in un "ambiente" fatto di servizi e opportunità. La progressiva immaterialità dei processi produttivi comporta un "di più" di elaborazione, di costruzione di pensieri collettivi, di attribuzione di significati condivisi. Perché sempre più ciò che condivido con gli altri non è necessariamente l'operatività, ma il significato che questa operatività ha in rapporto al lavoro.

Se questa può essere oggi l'attualità del gruppo, un'attualità meno carica di ideologia di un tempo ma più inscritta nella grammatica della produzione contemporanea, non bisogna però neanche nascondersi la sua ambivalenza. Il gruppo contiene istanze minaccianti, può non essere un luogo di contenimento delle ansie e delle fragilità individuali, ma il luogo in cui la persona le rivive in modo amplificato. Può non essere un luogo di costruzione di senso, ma il luogo dell'implosione del senso. Può non essere il luogo dell'integrazione tra persone, ma il luogo dove le differenze si esaltano. Non basta mettere intorno a un tavolo delle persone per fare gruppo e per costruire un senso.

Questo aprirebbe il lungo capitolo della conduzione, che non abbiamo il tempo di affrontare. Mi sembrava comunque importante richiamare l'ambivalenza del gruppo, per non cadere in una ingenua e - questa sì - inattuale retorica del gruppo.

