L'ULTIMO T-GROUP

Scarica gratuitamente
www.arips.com

Guido Contessa



Dodici sconosciuti imparano con la più potente tecnica del XX secolo

p. 3 - 1 – Cosa è il t-group

p. 6 - 2 – Le radici delle scienze e delle pratiche sociali

p. 10 -3 – Che cosa è un gruppo

p. 12 -4 – Sviluppo del T-group

p. 15 -5 – La crisi

p. 21 -6 – Cosa succede in un T-group

p. 24 -7 – Resistenze e difese

p. 29 -8 – Sei mesi prima

p. 31 -9 - Staff

p. 34 -10 – Spazio e tempo

p. 37 -11 - Evaluation

p. 40 -12 – Selezione dei partecipanti

p. 45 -13 – Le tecniche

p. 50 -14 – Il giorno è arrivato

1 - Cosa è il T-Group

Il termine esatto dato da Kurt Lewin a questa tecnica è Sentivity Training Group, cioè gruppo di addestramento della sensibilità. Il suo scopo è aumentare la sensibilità degli individui mediante una situazione di gruppo. La sensibilità è la capacità di un individuo, di un organismo o di un sistema di percepire stimoli interni ed esterni e di reagire ad essi. E' la abilità di sentire non solo le parole, i gesti, le reazioni proprie ed altrui di carattere vistoso, ma ciò che sta dietro queste manifestazioni, ciò che è invisibile. Un collega mi ha detto una volta che la sensibilità è percepire non solo ciò che si vede e si ascolta sopra il tavolo, ma ciò che avviene sotto il tavolo.
Sensibilità è percepire e interpretare le metacomunicazioni, il linguaggio non verbale e prossemico, i comportamenti agiti e apparentemente incomprensibili. propri ed altrui. Ogni individuo e ogni gruppo è mosso da particolari dinamiche, che richiedono di essere percepite e interpretate.

Alla base di ogni T-Group ci sono tre teorie di Kurt Lewin.
La prima è quella di Ricerca-Intervento, per cui ogni osservazione, rilevazione, interpretazione, cioè ogni ricerca, muta il campo psichico individuale dell'agente e collettivo, cioè ambientale. L'intervento non segue alla ricerca, ma è la ricerca stessa che interviene. Durante un T-group ogni partecipante osserva e interpreta

ciò che avviene dentro e intorno a sè, ma mentre lo fa modifica se stesso e il gruppo. Osservare un gruppo è modificarlo. Un gruppo, quando è osservato, si comporta diversamente da quando non lo è.
La seconda è la Teoria del Campo, per la quale ogni comportamento è causato dall'interazione fra la personalità e il contesto. Ciò che diciamo o non diciamo, facciamo o non facciamo dipende per una parte dalla nostra personalità e per l'altra dal "campo", cioè dal contesto in cui ci manifestiamo.
La terza è la Teoria della Gestalt, cui Lewin aderì. La quale sostiene che "l'insieme è diverso dalla somma della parti". Per cui ogni gruppo ha una vita propria, diversa dalla semplice sommatoria dei singoli che lo compongono. E solo un'adeguata sensibilità può percepirla e interpretarla.

Il T-Group è una tecnica di educazione e formazione. Non è in alcun modo una tecnica terapeutica perchè non si propone di guarire alcunchè. Non è una tecnica di socializzazione perchè non è interessata a migliorare le relazioni, nè a creare gruppi effcienti ed efficaci. Il suo unico scopo è apprendere i lati profondi della sensibilità e magari aumentarla e rafforzarla. Il solo imperativo di un T-Group è capire e imparare cosa succede dentro ogni partecipante, nella relazione fra due o più individui, e nel piano invisibile del gruppo.

In conclusione, un T-Group è un gruppo di addestramento, educazione, formazione della sensibilità intrapsichica, interpersonale e gruppale che serve a capire e

imparare cosa succede sotto il tavolo del gruppo, cosa succede nel rapporto con un altro soggetto, cosa succede dentro ogni partecipante.

A chi e a cosa serve un incremento della sensibilità? All'individuo serve per una maggiore conoscenza, consapevolezza e controllo di sè, nelle relazioni interpersonali e sociali. Quindi degli altri individui e dei gruppi familiari, sportivi, culturali, politici e di amici. In particolare serve sul luogo di lavoro per capire i comportamenti di utenti, colleghi e clienti. Capire cosa avviene nelle équipes e nei teams di lavoro, nei gruppi di giurati in un processo, nei gruppi di commilitoni, serve per dare il miglior contrbuto possibile e intercettare le possibili trappole altrui.
E' vitale capire cosa succede in un piccolo gruppo di giurati che devono decidere una condanna o un'assoluzione, in un'èquipe medica che sta decidendo della vita e della morte del paziente, fra consiglieri di amministrazione che stanno scegliendo se licenziare 10.000 dipendenti, nel gruppo di ragazzotti che si organizzano per trasgredire, in una famiglia che deve scegliere il male minore, nel team di lavoro che dobbiamo coordinare.

Il che spiega perchè il T-Group ebbe tanta diffusione fra gli anni Sessanta e Novanta, fra singoli individui e organizzazioni lavorative.

2 - Le radici delle Scienze e delle pratiche Sociali

Dal dopoguerra e fino alla metà degli anni Novanta le scienze e le pratiche sociali erano ancorate alle nobili radici create dai maestri della prima metà del secolo. La psicoanalisi era legata a S.Freud, G.Jung e ai loro epigoni come S.Ferenczi, O.Rank, P Federn, G.Groddeck, M.Klein, W. Reich (maestro di A.Lowen fondatore della bioenergetica), Anna Freud e più tardi al francese J.Lacan e all'inglese W.Bion. Prima psicoanalista, A.Adler fondò la "psicologia individuale". Alla fine degli anni '80, prende le mosse l'orientamento interpersonale della psicoanalisi, ispirato alle teorie di H.S. Sullivan, E. Fromm, K. Horney.

La seconda grande famiglia della psicologia era la Psicologia della Gestalt. Nata in Germania agli inizi del Novecento, ha come principio cardine l'intero organizzato che precede i singoli elementi, influenzando il modo in cui percepiamo il mondo. I suoi padri nobili sono M. Wertheimer e gli allievi K. Koffka e W.Köhler, affiancati a Freud in quanto al tempo. Ma il padre della Gestalt dopo gli anni Venti, è stato Kurt Lewin. La psicologia sociale è una branca della psicologia che studia l'interazione tra l'individuo e i gruppi sociali. Il primo studio di psicologia sociale può essere ascritto a W,Wundt, che ha operato nei primi anni del XX secolo. In termini applicativi, Kurt lewin può sicuramente assere considerato uno psicologo sociale. Ed anche il padre della Psicosociologia, la disciplina di confine che studia le dinamiche e i comportamenti degli individui in relazione ai gruppi, alle

organizzazioni e alle istituzioni. L'invenzione della tecnica del T-Group è il prodotto della Psicosociologia lewiniana.
Negli anni '50, le basi della Gestalt si sono evolute dando vita alla Gestalt Therapy (o Psicoterapia della Gestalt), fondata dallo psicoanalista Fritz Perls.

Il Comportamentismo (Behaviorismo) è la terza grande famiglia psicologica. Sviluppato agli inizi del Novecento da studiosi come John B. Watson e B.F. Skinner, si concentra esclusivamente sul comportamento osservabile e misurabile. Rifiuta lo studio dei processi mentali interni e considera ogni comportamento come una risposta agli stimoli ambientali, appresa tramite condizionamento.

Il Cognitivismo è nato negli anni '50 e '60 come reazione al comportamentismo, e concepisce la mente umana come un elaboratore di informazioni, simile a un computer. Si focalizza sui processi mentali superiori, come la memoria, il linguaggio, il ragionamento, la percezione e la risoluzione dei problemi,

La Psicologia Umanistica si è sviluppata negli anni '50 da Carl Rogers e Abraham Maslow, concentrandosi sul potenziale umano, sull'autorealizzazione e sulla crescita personale. Per questa psicologia le persone sono intrinsecamente buone e motivate a sviluppare le proprie capacità innate, enfatizzando il libero arbitrio rispetto al determinismo

La Scuola di Francoforte è un celebre gruppo di filosofi e sociologi nato nel 1923 attorno all'Istituto per la Ricerca Sociale tedesco. Sviluppando la cosiddetta Teoria Critica, essi hanno unito marxismo, psicanalisi ed hegelismo per denunciare l'alienazione dell'uomo moderno, l'autoritarismo e l'omologazione imposta dal capitalismo e dall'industria culturale. Autori di questa Scuola hanno influenzato la psicologia: M.Horkheimer, T. W. Adorno, H.Marcuse, W. Benjamin, E. Fromm

J. Levi Moreno (1889 – 1974) è stato uno psichiatra rumeno con cittadinanza austriaca naturalizzato statunitense. È noto soprattutto per essere stato l'ideatore dello psicodramma, del sociodramma, del role playing e di altre tecniche di intervento sui gruppi.

M. Foucault, francese: (1926 – 1984) è stato un filosofo, sociologo e storico francese, "archeologo dei saperi" fu una delle personalità di spicco della corrente filosofico-antropologica strutturalista e post-strutturalista tra gli anni sessanta e i primissimi anni ottanta, assieme a Claude Lévi-Strauss, Jacques Lacan, Louis Althusser, Roland Barthes, Pierre Klossowski, Gilles Deleuze e Jacques Derrida. I lavori di Foucault si concentrano su un argomento simile a quello della burocrazia e della connessa razionalizzazione trattato da Max Weber. Egli studiò lo sviluppo delle prigioni, degli ospedali, delle scuole e di altre grandi organizzazioni sociali. Il che lo fece uno degli ispiratori della psicologia Sociale e della Psicosoiologia.

Jean Piaget (1896 – 1980) è stato uno psicologo, biologo, pedagogista e filosofo svizzero. Considerato il fondatore dell'epistemologia genetica, ovvero dello studio sperimentale delle strutture e dei processi cognitivi legati alla costruzione della conoscenza nel corso dello sviluppo, diede contributi notevoli alla psicologia dello sviluppo. Per Piaget, lo sviluppo ha un'origine individuale, e fattori esterni come l'ambiente e le interazioni sociali possono favorire o no lo sviluppo, ma non ne sono la causa.

Dal dopoguerra, fino agli anni Novanta, sono gradualmente cresciuti i progetti aziendali di Human Relations per i lavoratori e i servizi di Welfare per i cittadini e di conseguenza sono cresciute le professioni sociali. Psicologi, psicoterapeuti, psichiatri, educatori, formatori, assistenti sociali sono stati seriamente preparati e si sono moltiplicati sensibilmente. Ognuna di queste professioni si radicava in uno o più dei maestri fondatori delle Scienze Sociali della fine del XIX e della prima metà del XX secolo. Non esisteva un professionista pubblico o privato che non fondasse la sua pratica sulle radici teoriche tecniche dei pensatori che l'avevano preceduto. Non esisteva un professionista pubblico o privato che non si fosse lungamente preparato studiando e assimilando le teorie e le tecniche dei maestri, attraverso protocolli consolidati.
Eventuali sperimentazioni, variazioni, innovazioni, ibridazioni dei metodi e della teorie classiche venivano sempre supportate da percorsi logici e sostenuti da pubblicazioni, convegni e dibattiti.

3 - Cosa è un gruppo

Un gruppo è un organismo, un sistema in equilibrio quasi stazionario, secondo Kurt Lewin. Quasi stazionario significa che la sua vita è una sequenza di movimenti ondulatori di stasi e cambiamento. Il gruppo è un insieme che attraversa tre fasi: congelamento, cambiamento, ri-congelamento. Il gruppo è anche un insieme diverso dalla somma delle sue parti, il che significa che anche un gruppo formato da coraggiosi può essere paralizzato dalla paura, e un gruppo i cui componenti sono brave persone, può arrivare a delinquere.
Un gruppo è un'aggregazione potenzialmente democratica perchè è la risultante dei comportamenti individuali e delle loro interazioni. La leadership di un gruppo è davvero rappresentativa di tutti i membri. Questo perchè il piccolo numero dei suoi membri consente l'influenzamento di tutti verso tutti. Ciò segnala che un gruppo che opera sotto la guida di un capo nominato dall'esterno, non può definirsi gruppo in senso pieno. La dipendenza gerarchica inibisce le libere interazioni

Secondo Jacob Moreno il gruppo è una "sala degli specchi", dove ciascun membro vede la sua immagine riflessa in tutti gli altri. Ogni membro rappresenta una parte del singolo, che mediante il rispecchiamento sperimenta negli altri parti di sè. Chi recita non fa altro che esprimere parti di sè, siano coscienti o meno.

La lunga esperienza dell'ARIPS coi gruppi ha fatto maturare anche altre definizioni e metafore.
Un frattale è un oggetto geometrico caratterizzato dall'autosomiglianza: la sua forma di base si ripete identica su scale sempre più piccole. Ingrandendo una qualsiasi sua parte, si ottiene una figura simile all'originale. Questa suggestione di M.Mandelbrot ci fa dire che l'individuo è un frattale del gruppo, come il gruppo è un frattale dell'organizzazione o della comunità. Questa osservazione ha spinto alla sperimentazione di Laboratori di dinamiche di gruppo e di comunità (https://www.arips.com/assoc/laboratori/index.htm).
Un'altra immagine usata per definire un gruppo è quella del caleidoscopio. Dove piccoli vetri di forma, dimensione e colori diversi, danno vita a configurazioni d'insieme sempre differenti ad ogni giro del tubo.

4 - Sviluppo del T-Group

Gli anni Sessanta, Settanta e Ottanta hanno registrato il pieno sviluppo di tutte le professioni sociali. E sono stati gli anni di sviluppo progressivo delle tecniche dal T-Group allo psicodramma, dagli interventi nelle organizzazioni lavorative a quelli nelle comunità territoriali.
C.Rogers ha definito il T-Group come "la più potente tecnica della scienze sociali del XX secolo". J.Luft mi ha raccontato che Gorbaciov ha preparato la Perestroika inviando decine di funzionari a partecipare a T-Groups in California.
I primi T-Groups, realizzati in Europa da èquipes interdisciplinari e internazionali erano residenziali e duravano 10-12 giorni. In Italia, il T-Group fu tenuto a battesimo da Enzo Spaltro, psicologo del lavoro e allievo di padre Gemelli, rettore dell'Università Cattolica di Milano e autore, primo in Italia, di opere sul lavoro dei piloti d'aviazione.
Enzo Spaltro, Mirella Ducceschi e Piero Drioli furono i primi conduttori italiani di T-Groups, perlopiù rivolti a quadri intermedi di grandi aziende come Italsider, Pirelli, Ferrero. Enzo Spaltro, diede vita nel 1967 all'Irips - Istituto Ricerche e Interventi Psicosociali, raccogliendo come allievi, borsisti e collaboratori V.Volpe, G.Sangiorgi, A.Voltolin, R.Vaccani, F.DalCorno e G.Contessa.
In quegli anni furono realizzate decine di T-Groups e fu lanciata l'innovazione dei Laboratori di Dinamiche di Gruppo , basati sulle tecniche del T-Group, ma rivolte a più gruppi interagenti. Nel 1972 V.Volpe e G.Contessa uscirono dall'IRIPS e

fondarono con altri l'ISMO - Istituto per gli Studi Multidisciplinari delle Organizzazioni. Fu proprio all'ISMO che si esplorò la possibilità di utilizzare la tecnica del T-Group, nelle organizzazioni sociali e pubbliche, con una prima esperienza rivolta a tutti i dirigenti delle Scuole Professionali della Regione Lombardia. Col ritorno di G.Contessa all'IRIPS, anche quell'Istituto applicò la tecnica del T-Group a gruppi di insegnanti, volontari e organizzazioni assitenziali. Nel 1978, con l'RIPS in via di chiusura, G.Contessa, M.Sberna, L.Carcano, G. Bulgarini fondano ARIPS che si è dedicata per 20 anni all'uso della Psicosociologia e del T-Group nella formazione di psicologi, operatori dei Servizi socio-sanitari, educatori, animatori e negli interventi di comunità, di prevenzione primaria del disagio giovanile e di ricerca territoriale.
Naturalmente non operavano sul libero mercato della formazione psicologica e psicosociale solo ISMO e ARIPS. Fra i più importanti c'era il gruppo APS di C.Kaneklin, lo Studio di Psicodramma di G.Boria, il gruppo Ariele di L.Pagliarani e una decina di associazioni e gruppi di minore importanza. I riferimenti europei di maggiore importanza erano il Tavistock Institute of Human Relations di Londra, fondato nel 1947 da W.Bion e E.Jacques, il CEFFRAP di D.Ansieu nato nel 1962 a Parigi e l'ARIP nata nel 1958 con M.Pagès e G.Palmade, ancora a Parigi.

Centinaia di singoli interessati, lavoratori e operatori di numerose organizzazioni, hanno partecipato a un T-Group, o a qualcosa di simile, dagli anni Sessanta agli Ottanta. Gli operatori che organizzavano un T-Group erano fortemente ancorati alle teorie e alle pratiche dei maestri prebellici, e la maggioranza aveva una solida

preparazione. All'Irips prima e poi all'ISMO e all'ARIPS vigeva la regola che nessuno potesse condurre un T-Group senza avere una laurea e fatto tre partecipazioni, tre osservazioni e tre co-conduzioni.

5 - La crisi

La crisi è iniziata col malefico Trattato di Maastricht che nel 1993 ha rilanciato il Fondo Sociale Europeo (FSE), nato vent'anni prima. Centinaia di milioni di euro per iniziative formative, progettate non da formatori qualificati ma da burocrati e ragionieri, capaci di lanciare iniziative del tutto slegate dai bisogni e dai protocolli collaudati di apprendimento. L'FSE ha gradualmente eliminato tutti gli obiettivi che ne hanno causato l'attivazione ed ha ucciso la formazione efficace che prima veniva finanziata liberamente da singoli o organizzazioni.
L'FSE ha dato vita alle peggiori brutture possibili. La partecipazione alle iniziative ha smesso di essere volontaria, diventando imposta dall'ente finanziato o scelta per mero punteggio. Iniziative formative finte, dove i partecipanti non c'erano ma il burocrate riusciva a renderli presenti. Selezione dei formatori non basata sulle competenze dimostrate, ma sul clientelismo più becero. Diarie destinate ai partecipanti, condivise o trattenute dall'ente organizzatore. L'impianto dei progetti non rispondeva più alle esigenze di formazione, ma alla modulistica europea. Tutta la formazione è diventata un business gestito da burocrati e contabili.
Ad aggravare la situazione è arrivato l'accreditamento, nella Sanità nel 1992 e nel Sociale nel 2000. L'accreditamento è il riconoscimento formale da parte di un'autorità competente che un'organizzazione o un individuo possiede i requisiti, le competenze e l'imparzialità per svolgere specifiche attività, servizi o funzioni. Purtroppo gli enti certificatori erano del tutto privi delle competenze che richiedono

agli enti o alle persone che vogliono certificare. Di nuovo, finta, inutile o dannosa formazione e trionfo della modulistica. Dagli inizi degli anni Novanta al primo decennio del 2000, la formazione psicologica è stata ridotta al lumicino.
E' sbocciata una pletora di sedicenti formatori, capaci di spacciare corsi di sopravvivenza, giochi campestri, cori di montagna, attività di palestra come esperienze di formazione psicologica. Nelle organizzazioni di lavoro, la formazione ha gradualmente cessato di essere una proposta di crescita delle competenze personali, per diventare un sistema di vacanza o un indottrinamento dei quadri intermedi, di motivazione, controllo e selezione dei lavoratori. Nessuna regola, nessun protocollo, nessun rispetto e nessuna verifica dell'apprendimento. L'importante era solo la totale adesione alla modulistica regionale ed europea. Alle domande rivolte ai formatori circa la teoria e il metodo cui si ispiravano, la risposta era l'indirizzo stradale del centro dove avevano passato un pomeriggio di studio. Alle domande su chi avesse ispirato la tecnica da loro proposta, la risposta era mio cugino, il parroco o la tv.

Come sempre, non esiste una sola causa nelle trasformazioni macro-sociali. L'Europa è stata il killer della formazione ma c'erano diversi mandanti. Le imprese hanno gradualmente abbandonato le Human Relations , cioè quelle attività finalizzate a coinvolgere maggiormente i lavoratori dipendenti nelle sorti di un'azienda, focalizzando maggiormente gli aspetti motivazionali e relazionali legati ai "fattori umani" sul posto di lavoro. La concezione, diffusasi inizialmente grazie al lavoro di ricerca svolto da Elton Mayo negli anni venti e Trenta, assegna a ciascuna

azienda non solo la funzione di produrre beni o servizi, ma anche quella di creare e diffondere benessere fra i singoli membri facenti parte della stessa. I dopolavoro, le case di vacanza per i figli dei lavoratori, la comunità olivettiana di Ivrea sono stati conseguenza dell'Human Relations Movement.
La scuola psicosociologica di Mayo nasce in contrapposizione con i principi dell'organizzazione scientifica del lavoro taylorista e del fordismo. Elton Mayo, nella sua "teoria delle relazioni umane" evidenzia l'importanza del "clima organizzativo" sul rendimento dei lavoratori. In una serie di ricerche, che Mayo effettuò presso lo stabilimento di Hawthorne della Western Electric, emerse che le operaie che lavoravano in condizioni ambientali migliori (sia come ambiente, sia dal punto di vista dei rapporti relazionali) avevano un rendimento nettamente maggiore. Fu sulla base di questi principi che il T-Group ebbe un forte impatto nelle grandi imprese, e che l'Irips lanciò i primi seminari di "Clima organizzativo" in Italia, ispirati al T-Group. La prima avvisaglia delle futura crisi avvenne in Italsider. Dove l'Irips lavorò con numerosi gruppi di operai per migliorare la sicurezza sul lavoro. Dopo mesi, emerse dai gruppi che il terriccio di fusione delle colate di acciaio, era uno dei maggiori pericoli per la salute. Fu richiesto alla direzione un terriccio più salubre e più costoso, ma i lavoratori non furono accontentati. Ne scaturì uno sciopero che produsse la cancellazione dell'Irips dall'elenco dei consulenti. Capimmo che le Human Relations stavano regredendo. In una ventina d'anni sparirono del tutto. Lo Statuto del Lavoratori del 1970 ha posto qualche freno al degrado, ma di anno in anno le Human Relations sono state sostituite dalle Money Relations. I servizi umanistici diffusi nelle aziende maggiori sono stati monetizzati, e i lavoratori stessi

hanno accettato la riduzione dei servizi in cambio di aumenti salariali. Meno umanità e socialità nel lavoro in cambio di più soldi. La conseguenza che vediamo oggi è meno soldi in cambio di più stabilità nel lavoro. Oggi, le Human Relations hanno qualche espressione nelle maggiori multinazionali del settore telematico e robotico, perlopiù in California. Altrove il fordismo vive ancora e prospera.

Il declino delle Human Relations è stato accompagnato da quello del Welfare State. Lo "Stato del benessere" o stato sociale è un modello di governo in cui lo Stato assume la responsabilità primaria del benessere economico e sociale dei propri cittadini. Nato nell'Inghilterra di fine Ottocento, sviluppatosi in tutta Europa nella prima metà del XX secolo e sviluppato nel dopoguarra dai Paesi nordici. In Italia il welfare si è tradotto, dai Sessanta agli Ottanta, in politiche per i giovani, Informagiovani, centri di aggregazione, doposcuola sperimentali, comunità terapeutiche, progetti di prevenzione primaria del disagio e di sviluppo comunitario, umanizzazione dei servizi psichiatrici e per disabili e anziani con la conseguente moltiplicazioni delle professioni necessarie a questi interventi: psicologi sociali, formatori, educatori, animatori, operatori-socio-sanitari, educatori da strada, organizzatori di servizi. La formazione personale di questi operatori e l'apprendimento di competenze legate alle relazioni diventarono centrali e il T-Group fu uno degli strumenti serviti a questo scopo.
Alla fine degli anni Ottanta sono cominciati a rarefarsi e gradualmente sparire tutti i servizi e i progetti legati al Welfare. Con la conseguenza della diminuzione degli operatori impegnati e della loro formazione.

Il terzo elemento della crisi fu di carattere culturale. Alla fine degli Ottanta la "Milano da bere" ha sostituito la "Milano da studiare". Le carriere lavorative hanno smesso di essere legate al merito e alle competenze, per essere sostituite dalle esigenze economiche e burocratiche. La sensibilità personale e relazionale ha lasciato il posto alla sottomissione , all'omologazione, alla minaccia di essere esplusi dal lavoro. Le organizzazioni private e pubbliche, economiche e sociali hanno dimenticato il dovere di mettere al centro, a fianco del profitto, l'umanità di operatori e utenti.
Più di un partecipante ai T-Group degli anni Ottanta ha dichiarato di essere presente clandestinamente, perchè se l'organizzione di appartenenza avesse saputo, lo avrebbe emarginato o addirittura punito. Le organizzazioni cominciavano a non volere più fra i piedi lavoratori con forte sensibilità, preferendo lavoratori ubbidienti e silenziosi. Molti operatori hanno cominciato a chiedersi perchè accollarsi la fatica della formazione, dal momento che non solo non era premiata ma addirittura punita. A questo si aggiunge il progressivo pullulare di offerte formative che, a prescendere dalla qualità e utilità, offrivano punteggi utili a certe carriere in quanto accreditate da organizzazioni certificate. E il moltiplicarsi di proposte fomative stravaganti come "tre giorni in un maso" o "formazione in barca a vela", non ha certo facilitato la formazione.

Nel 1999, come Presidente dell'Arips, ho deciso di lanciate "l'ultimo T-Group" in Italia, secondo i canoni più ortodossi e un protocollo razionale, fondato sui principi

della psicosociologia lewiniana, mediata dal maestro Enzo Spaltro. Prima però di raccontare l'eperienza, mi sembra utile raccontarvi cosa succede in un T-Group.

6 - Cosa succede in un T-Group

Nessuno può saperlo prima. Possiamo solo conoscere i fattori che costituiscono l'esperienza. Cioè quali sono gli elementi che dovrebbero facilitare o produrre l'apprendimento.

Una dozzina di maggiorenni sconosciuti fra loro, riuniti per 5 giorni in una località isolata e lontana dalle città di provenienza. Di età, sesso, culture e provenienze diverse, si incontrano per 4 o 5 unità di lavoro di circa 90 minuti l'una, ogni giorno, passando il resto del tempo come preferiscono. L'attribuzione delle camere, singole o doppie, e i posti a tavola sono scelti liberamente dai partecipanti.

Le unità di lavoro sono condotte da un trainer o conduttore, solitamente affiancato da un osservatore silenzioso e immobile o da un co-conduttore. I partecipanti e il conduttore si dispongono liberamente su sedie o poltrone in cerchio, senza nulla davanti. Senza posti prefissati ma scelti in libertà per ogni unità di lavoro. Il trainer e il co-trainer si presuppone siano altamente qualificati, mentre l'osservatore può essere uno studente in addestramento.

Tutto questo è dichiarato pubblicamente sui mezzi di promozione dell'esperienza.

Ogni gruppo inizia la prima unità con la dichiarazione da parte del trainer dei ruoli, del tempo e degli obiettivi. Il trainer e, se esiste, il co-trainer saranno responsabili

dell'apprendimento, l'osservatore ha l'obbligo di osservare in totale e continuo silenzio, i partecipanti devono sforzarsi di imparare. Imparare cosa? Quello che succede fra "noi, qui, ora". Imparare quando? Nei tempi delle unità di lavoro, rigidamente intesi.

Il conduttore e il co-conduttore non hanno alcun ruolo pedagogico, cioè non devono dire ai partecipanti cosa fare, anche perchè qualsiasi cosa dicano o non dicano, facciano o non facciano può essere un utile stimolo di apprendimento. Nelle unità di lavoro gli interventi del conduttore e del co-conduttore non devono superare la lunghezza che spetta ad ogni partecipante, cioè un tredicesimo del tempo totale, circa 6-7 minuti.

Ogni conduttore ha un suo stile e lo adatta al tipo di partecipanti, al livello propedeutico o avanzato, al clima che si crea strada facendo. Qualcuno usa metafore, altri applicano concetti della psicologia, altri ancora propongono stimoli con esercizi non verbali, giochi di simulazione o decisori, drammatizzazioni, fantasie guidate.

La parte di apprendimento è legata ai tentativi di interpretazione delle cose dette o fatte, da parte dei partecipanti e, in misura minore, da parte del conduttore.
I partecipanti tendono a dividersi in due gruppi, gli attivi e i meno attivi. Sono frequanti i silenzi collettivi ed emergono facilmente le classiche difese individuali. Parlare d'altro, passato o futuro, raccontare episodi della propria vita, fare

ragionamenti che tengano lontana la sensibilità e l'aspetto emozionale, proporre attività che distraggano dalla tensione, rivolgersi o battibeccare con un altro partecipante. Presto emergono anche difese di gruppo come l'individuazione di un capro espiatorio, la divisione in fazioni, le alleanze di coppia, la scalata alla leadership, la controdipendenza verso la struttura inidividuata nell'orario di lavoro e/o nello staff di conduzione. A volte ciè che accade fuori dalle unità di lavoro viene ignorato, a volte viene portato all'interno.

Ciò che va sottolieato è che non importa che i partecipanti siano felici, non ha peso la nascita o meno di un gruppo, non conta che si creino amicizie o inimicizie. Ciò che importa per lo staff di conduzione e per i partecipanti deve essere solo l'apprendimento, l'imparare qualcosa su di sè, sugli altri e sul gruppo, l'aumento della sensibilità nelle osservazioni, nelle interpretazioni e nelle reazioni, agite o emotive.

7 - Resistenze e difese

L'apprendimento è sempre un cambiamento. Dall'ignoranza al sapere, dall'incoscienza alla consapevolezza chi apprende è chiamato a cambiare. Il cambiamento conserva sempre un aspetto minaccioso: la paura di lasciare il noto per l'ignoto, l'abituale per lo straodinario, il familiare per l'estraneo. E la minaccia può essere affrontata con resistenze e difese finalizzate a contenerla. Naturalmente questa difese non sono il risultato di processi razionali. I soggetti le mettono in atto in modo inconsapevole. Il T-group può essere un'occasione per renderle coscienti.

La difesa individuale più comunemente osservabile in un T-Group è il silenzio. Comunicazioni verbali assenti, risposte non date, reazioni ipercontrollate. Solo la postura offre qualche segnale di comunicazione. Ci sono stati casi di silenzi, durati 10 e anche più unità di lavoro. Ricordo un caso di un partecipante che ha risposto col silenzio anche alla richiesta del suo nome. Di per sè, il silenzio parla del rifiuto a comunicare e relazionarsi. I metamessaggi che il silenzio invia sono: una paura insuperabile, il totale disinteresse per i presenti, o la controdipendenza verso il trainer. Paura, svalutazione o ostilità sono i messaggi inviati dal silenzio, che producono reazioni diverse nei gruppi. Nella maggioranza dei casi i presenti ignorano i silenziosi, restituendo il messaggio di disinteresse e svalutazione. In qualche caso, il gruppo tratta il silenzio come una richiesta di aiuto e mette il soggetto silenzioso nel ruolo di vittima, bisognosa di comprensione e sostegno. In

altri casi il silenzio provoca reazioni aggressive, tese a produrre un senso di colpa. In ogni caso la difesa del silenzio offre un gran numero di spunti di riflessione, per il trainer e i partecipanti.

La seconda difesa più frequente è il ricorso al passato personale, in deroga all'invito di riflettere sul "qui ed ora". Qualcuno, spesso seguito da molti altri partecipanti, dà la stura a ricordi belli e brutti, racconti di tragedie infantili, traumi subiti, ma anche in misura minore, di gioie e soddisfazioni. Questo consente a chi offre il suo passato di guadagnarsi il ruolo di vittima o di eroe, raccogliendo sostegno o stima. Naturalmente, come tutte le narrazioni del passato, è per tutti (persino per il parlante) impossibile distinguare la invenzione dalla realtà. Il racconto del passato è in genere giustificato dal bisogno di farsi conoscere o conoscere i presenti. Il fatto è che gli esseri umani sono solo in piccola parte ciò che hanno fatto o sono stati, mentre sono in larga misura ciò che fanno adesso, sotto gli occhi degli altri. Una relazione può fondarsi solo sul presente, perchè quello che siamo ora è il risulato di tutte le esperienze passate. Conoscere le quali è inutile, se possiamo vedere e sentire quello che viene fatto e detto, qui, ora.

La terza difesa più frequente è quella dell'invito all'azione. Nella vita quotidiana, tuffarsi nel lavoro, in attività manuali, in rituali corporei svolge l'evidente funzione difensiva di distrarre da un dolore, un fallimento, un lutto. Il ricorso a un'attività, a un fare, in una situazione di apprendimento, è un'evidente fuga dalle tensioni, dall'incertezza e dalla paura.

Partono spesso proposte per danze collettive, scambio di bigliettini, cori, sessioni di yoga, passeggiate all'esterno, riti da falò dei boy scout. La fuga nel fare della vita quotidiana è una debolezza che tutti abbiamo il diritto di concederci. La fuga da un'esperienza di apprendimento della sensibilità è qualcosa che va segnalata alla consapevolezza, e descritta per quello che è: un espediente temporaneo che non serve a dimenticare o fuggire dalla situazione.

Infine, un'ultima potente difesa è la fuga, l'assenza, il ritiro. Un gruppo è un insieme quasi stazionario, diverso dalla somma delle parti. Ciò significa che la sola mancanza o il solo cambiamento di un membro, rivoluziona le dinamiche interne e dunque l'equilibrio di ogni partecipante. Nella vita di tutti i giorni è normale registrare l'assenza o sostituire qualcuno in una squadra, un'équipe, un team, una classe, un gruppo di amici. Senza che nessuno si chieda quali conseguenze saranno prodotte nel gruppo. Nella situazione formativa non presentarsi, arrivare in grande ritardo, uscire sbattendo la porta, minacciare il ritiro sono armi potenti di difesa e di potere. E' come buttarsi con violenza da un gommone: chi resta viene sballottato e rischia di cadere in acqua. Andarsene, è sottrarsi ma anche spingere gli altri a gestire la mancanza, il senso di colpa, la decrittazione del messaggio. Nella vita le dimissioni ricevono spesso applausi. In un T-group spingono ad acuire la sensibilità circa il loro significato e le reazioni che producono.

Oltre alle difese e resistenze individuali ci sono quelle che vengono espresse dal gruppo.

Intanto, la fusione: siamo tutti uguali, siamo sulla stessa barca, evitiamo le diversità per evitare i conflitti. La fuga da ogni conflitto è comunissima e si veste di pacifismo e altruismo, ma nasconde una forte dose di irresponsabilità oltre che di svalutazione dei diversi presenti.
Poi, la scissione. Il conflitto è difficile se affrontato dal singolo, meno difficile se supportato da alleati. La divisione del gruppo in sottogruppetti facilità l'emersione dei conflitti, ma ne nasconde la natura. Noi contro di voi è meglio che io contro lui o voi, ma non esprime la verità.
Wilfred Bion chiama le difese "assunti di base" e ne identifica tre.
La dipendenza, per cui l'intero gruppo si affida a una figura autorevole (il trainer) o a un partecipante influente (il leader). Non che ci sia qualcosa di sbagliato in questo, purchè tutti i partecipanti ne siano consapevoli. Quando il trainer o il leader si rifliutano o smettono di fornire protezione e sostegno, la dipendenza si traduce presto in contro-dipendenza (fare il contrario di quello che trainer o leader auspicano) o addirittura in ostilità violenta.
L'attacco e fuga è un'altra modalità di difesa dei gruppi, che consiste nell'identificazione di un nemico interno o esterno con cui si apre una specie di guerriglia fatta di aggressioni ed evitamenti. La guerra campale è troppo dolorosa e rischiosa, per cui il conflitto è regolato da scaramucce verbali, da attacchi (anche mascherati) e ritirate.
Infine, l'accoppiamento. Il gruppo delega a due membri la soluzione dei problemi come a una coppia che stia per partorire. I due interloquiscono, confliggono, si sostengono davanti a un gruppo che fa da spettatore, del tutto irresponsabile.

Oltre a tutte queste difese, sono molti altri i comportamenti interpretabili come resistenze all'apprendimento. Le razionalizzazioni sono usate dai partecipanti più acculturati, che si spingono a elucubrazione filosofiche, psicologiche vagamente razionali ma del tutto slegate dalla situazione qui ed ora.
Oggi va di moda lo sberleffo, la caciara, la battutaccia da caserma, il riso incontrolato senza motivo. Vivere con humor è essenziale, affogare un'esperienza formativa nelle continue battute da Pierino la Peste, è un'evidente difesa.

8 - Sei mesi prima

Ci vollero circa sei mesi per preparare e lanciate una iniziativa di formazione seria. Per trovare i partecipanti era necessario avvisarli, con molto anticipo, della data prevista, della sede scelta, del costo di partecipazione, dei risponsabili dela organizzazione e della formazione. Bisognava realizzare una lettera o una brochure che contenesse tutti i dati, necessari ai partepanti per decidere, per poi diffonderla ovunque fosse possibile. Nel 1999 quasi non esisteva la Rete e stava per nascere il sito arips che sarebbe stato attivo solo due anni dopo.

L'iniziativa è stata presentata come un'esperienza di T-Group per neofiti, di 5 giorni residenziali, presso il Centro Turistico Albachiara del Comune di Sulzano (BS). Una struttura laica riservata a noi per i giorni 29-30-31 maggio e 1-2 giugno 1999.
Il T-Group era descritto con una certa precisione.
Del T-group vennero presentati i caratteri peculiari e i punti principali dell'orientamento lewiniano.
L'Organizzazione promotrice era Arips. Conduttore o trainer, il dott. Guido Contessa con breve curriculum allegato. Responsabile dell'organizzazione, la dott.ssa Felicita Calabetta.
Costo della partecipazione: 200.000 lire per l'ospitalità, L'Arips e il conduttore prestavano il lavoro volontariamente.

Data ultima per l'iscrizione con versamento della quota ad Albachiara: 3 Maggio 1999.

Il reperimento dei partecipanti è stato il fattore più complicato perchè volevamo una distribuzione la più eterogenea possibile, soggetti privi di ogni esperienza di T-Group e senza relazioni fra loro. La prima fase è stata la spedizione della brochure a tutti gli indirizzi raccolti in vent'anni da Arips. La seconda è stato il contatto coi vertici di tutte le organizzazioni nostre clienti che potevano avere interesse a offrire l'esperienza a qualche loro neo-assunto.
L'iscrizione sarebbe stata accettata solo dopo la compilazione e l'invio di un breve questionario, finalizzato a farci conoscere il candidato, la sua scelta volontaria, la sua esplicita volontà di apprendimento e la sua conoscenza degli obiettivi del T-Group.

Volevo che quello che io consideravo l'ultimo T-Group avvenisse secondo un protocollo consolidato e indiscutibile.

9 - Staff

Abitualmente chiamiamo staff l'insieme dei professionisti che curano l'organizzazione e al conduzione di un T-Group.
La prima indispensabile divisione è quella fra chi organizza e chi conduce l'esperienza. Due ruoli separati, interagenti, ma ben distinti agli occhi dai partecipanti.
L'organizzatore rappresenta l'associazione che promuove l'iniziativa. Si occupa della pubblicità e dell'ammissione dei partecipanti, dei problemi amministrativi, dei rapporti con la sede ospitante e dell'accoglienza all'arrivo. Gestisce i problemi organizzativi eventuamente segnalati dai partecipanti, prima e durante il T-Group. Funge da concierge, Naturalmente questa figura non deve avere nessun rapporto pregresso con qualche partecipante. Niente amici, fidanzati, colleghi, vecchi compagni di scuola. I partecipanti devono poter scindere chiaramente le questioni organizzative e amministrative gestite dal responsabile dell'organizzazione, e le questioni formative e didattiche in carico al tariner, il co-trainer e l'osservatore. E i partecipanti devono poter essere sicuri che l'organizzazione tratti tutti allo stesso modo.
Allo stesso modo anche i responsabili della conduzione non devono avere nessuna relazione pregressa con qualche partecipante. Tutto lo staff deve essere considerato e trattato come un insieme di ruoli, non come un gruppo di persone.

Quando si progetta un T-Group, la prima domanda da fare è chi lo condurrà. La presenza di un trainer e un co-trainer, meglio se di sesso diverso, offre il vantaggio di rafforzare la conduzione con quattro occhi e quattro orecchie, invece che solo con due. La coppia maschile e femminile può anche avere la funzione di stimolare un'analogia fra i conduttori e la coppia genitoriale, come fonte di autorevolezza. Il lato negativo è l'aumento di una certa pesantezza e di un eccessivo ingombro alla libertà espressiva dei partecipanti.
L'altra combinazione possibile è quella fra trainer e osservatore. Questa figura, anch'essa del tutto estranea ai partecipanti, ha da una parte un compito di apprendimento e dall'altra quello di fornire feed-backs al conduttore, negli intervalli. Non può parlare nè con la voce nè col corpo durante le sessioni di lavoro. Anche in questo caso il lato negativo è l'aumento di una certa pesantezza e di un eccessivo ingombro alla libertà espressiva dei partecipanti.

Fino alla fine degli anni Settanta la pesantezza dallo staff, unitamente alla severa griglia temporale delle unità di lavoro, era uno stimolo alla facilitazione di dinamiche conflittuali, di uno o più partecipanti contro lo staff considerato un'autorità da fronteggiare e magari combattere. Ricordo più di un T-Group nel quale conduttore e osservatori furono sellevati di peso e buttati fuori dal gruppo. Purtroppo negli anni Ottanta si è creato in Italia un clima di passività e omologazione, che ha messo i partecipanti in una posizione di totale subalternità. Uno staff troppo "pesante" cominciò ad avere effetti di schiacciamento, difesa, passività.

Considerando questa esperienza come l'utimo T-Group ho deciso di condurlo da solo e ho scelto per l'organizzazione un'anziana collega già reponsabile dell'organizzazione di decine di esperienze formative

Naturalmente i mesi passati fra il via e l'inizio del T-Group sono stati riempiti da riflessioni, dubbi, timori. Forse questo sarà l'ultimo di quasi un centinaio di seminari di formazione alla sensibilità, malgrado ciò non sono riuscito a considerare la cosa come di routine. Ogni esperienza precedente, fin dalla prima che ho affrontato come partecipante, ha lasciato un forte impatto sulla mia sensibilità interna, relazionale e gruppale. Facilitare l'espansione della sensibilità altrui, va in parallelo con l'espansione della propria.

L'idea che sia l'ultimo T-Group per me, potrebbe influenzare il mio stato d'animo colorando di pessimismo l'esperienza? Sarò in grado di investire di emotività il lavoro e offrire ai partecipanti interpretazioni illuminanti? O cadrò nella tentazione di ripetere schemi consolidati, già usati in precedenza, trascurando il fatto che questo gruppo, come ogni gruppo, sarà diverso? Riuscirò a evitare di identificarmi con qualche partecipante o di giudicare qualche comportamento come quelli che nella vita privata mi irritano? Controllerò il mio possibile narcisismo limitando i miei interventi e sopportando i lunghi silenzi? Saprò ripetermi che non devo dire ai partecipanti cosa fare o dire, che non devo farmi ammirare o peggio amare ma che devo solo puntare all'apprendimento? Potrò sopportare ed eludere la dipendenza e la contro-dipendenza?

10 - Spazio e tempo

Tutte le attività umane si svolgono dentro una cornice spaziale e temporale.

Lo spazio ha una funzione identificativa e protettiva. Segnala l'ampiezza di un'azione possibile e della privatezza. La sede in cui si svolge un T-Group ha un'importanza vitale.
La distanza con la città elimina il rischio di fughe dei partecipanti verso relazioni rassicuranti e confortevoli. Il fatto che l'intero edificio sia riservato ai partecipanti, concentra l'attenzione fra loro senza distrazioni verso soggetti estranei. La distribuzione delle camere singole o doppie e dei posti a tavola, a scelta dei partecipanti, avvia dinamiche decisorie e relazionali che possono diventare materiale di analisi nelle unità di lavoro.
Utile è la presenza nella sede, di macchine per la fornitura di caffè e snacks e magari di sigarette
Essenziale è l'isolamento dello spazio dedicato alle unità di lavoro. Non deve esserci passaggio di estranei, non devono sentirsi rumori esterni distraenti, nessuno può entrare nella stanza di lavoro, se non i partecipanti e lo staff. Tutto ciò è materia di precisazione contrattuale fra i gestori della sede e la responsabile organizzativa dell'esperienza.
La stanza di lavoro deve essere confortevole, come le camere da letto, i bagni e la sala da pranzo. Lo spazio deve essere abbastanza largo da poter mettere sedie o poltrone in cerchio, senza ostacoli visivi al centro.

Il tempo ha la funzione di scandire il ritmo di ogni esperienza. In un T-Group la divisione

fra unità di lavoro, pasti e tempo libero deve essere scandita precisamente. Questo esige che all'entrata, ogni partecipante riceva un foglio o legga su una bacheca, la scansione dei tempi, indicati come tassativi. Questo è il foglio consegnato all'arrivo dei partecipanti all'ultimo T-Group:

	Giorno 1	**Giorno 2**	**Giorno 3**	**Giorno 4**	**Giorno 5**
ore 9-9,30	=	*colazione*	*colazione*	*colazione*	*Colazione*
ore 9,30-11	arrivo e sistemazione	**Gruppo 5**	**Gruppo 9**	**Gruppo 14**	**Gruppo 18**
ore 11-11,30	intervallo	intervallo	intervallo	intervallo	Intervallo
ore 11,30-13	**Gruppo 1**	**Gruppo 6**	**Gruppo 10**	**Gruppo 15**	**Gruppo 19**
ore 13,30	*pranzo*	*pranzo*	*pranzo*	*pranzo*	*Pranzo*
ore 15-16,30	**Gruppo 2**	**Gruppo 7**	**Gruppo 11**	**Gruppo 16**	**Gruppo 20**
ore 16,30-17	intervallo	intervallo	intervallo	intervallo	=
ore 17-18,30	**Gruppo 3**	**Gruppo 8**	**Gruppo 12**	**Gruppo 17**	
ore 19,30	*cena*	*cena*	*cena*	*cena*	
ore 21-22,30	**Gruppo 4**	=	**Gruppo 13**	=	
Nota: Le ore in neretto sono dedicate al lavoro, le ore in corsivo sono per l'alimentazione, tutte le ore restanti sono di tempo libero. Per ogni questione organizzativa rivolgersi al responsabile Arips					

E’ importante che ci sia un buon accordo fra gestori della sede e organizzatori del T-Group perché l’alimentazione sia gradevole e servita negli orari previsti, senza ritardi.

Gli orari di lavoro sono importantissimi perchè circoscrivono il perimetro delle relazioni coatte fra i partecipanti. Che invece nel tempo libero sono a discrezione.
Negli anni ho partecipato a infinite discussioni sull'inserimento di unità di lavoro serali o notturne. Ricordo un T-Group nel quale il gruppo decise di portare i materassi dalle camere, per dormire tutti insieme nella stanza di lavoro. Un conto era che fosse una libera decisione di gruppo, altro conto era che il lavoro notturno fosse previsto dall'organizzazione. Invece le unità di lavoro serali mi sono sempre sembrate utili, perchè dopocena le difese sembrano diminuire e le interazioni diventano più emotive.
La rigidità formale degli orari delle unità di lavoro è un altro fattore importante della struttura-contenitore del T-Group, una struttura che può anche essere messa in discussione come lo staff, ma solo da una decisione collettiva, non da trasgressioni individuali. Il conduttore dà inizio al lavoro con la sua presenza e lo termina uscendo all'ora segnalata, senza nemmeno un minuto di ritardo. Naturalmente i partecipanti potranno arrivare alla spicciolata e in ritardo, potranno uscire dalla stanza e rientrare quando lo vorranno. Questi comportamenti saranno oggetto di interpretazioni e discussioni. Essere sovrani del proprio tempo è il fondamento di ogni individualità, ma dobbiamo convenire che il modo in cui usiamo il tempo produce reazioni. Una delle più belle frasi di K.Lewin è "*reale è tutto ciò che produce conseguenze*". Quindi sono reali tutte le percezioni, le reazioni, le aspettative, le sensazioni e i sentimenti che si manifestano in un T-Group, come in ogni gruppo della vita.

11 - Evaluation

Un interessante strumento di apprendimento sviluppato da Arips verso la fine degli anni Settanta è quello che abbiamo chiamato "Evaluation" . Non volevamo usare il termine valutazione perchè rimanda al giudizio sui discenti, lontanissimo da esperienze di formazione psicologica e soprattutto di un T-Group.
Nel tempo, abbiamo sperimentato diverse modalità di evaluation. La più usata è quella sottoforma di questionari. Abbiamo anche sperimentato situazioni di evaluation in esperienze con più gruppi, nei quali a turno un gruppo osservava e valutava il lavoro di un altro. Infine, abbiamo sperimentato riprese audio-visive di unità di lavoro cui seguivano unità di evaluation, a carico degli stessi partecipanti. Sia durante lo stesso seminario sia a distanza di un mese.

L'ultimo T-Group è stato arricchito da un'evaluation scritta, in tre fasi: prima dell'inizio, al termine dell'esperienza e un mese dopo. Il centro dei questionari era l'apprendimento, ma come aspetto secondario anche la soddisfazione. Questo perchè siamo convinti che l'apprendimento e la soddisfazione con cui avviene sono intrinsecamente legati. Tutti abbiamo sperimentato che ciò che abbiamo appreso in condizioni sgradevoli, associato a esperienze scomode o dolorose, risulta meno apprezzato, e magari anche dimenticato.

Il primo questionario è stato inviato alla domanda di iscrizione e usato per la selezione dei partecipanti. Oltre ai minimi dati anagrafici, le domande seguenti vertevano sulle esperienze formative pregresse, sulla conoscenza del T-Group, e sulle motivazioni e aspettative circa il partecipare. Non più di 10 domande in tutto.

Il secondo questionario è stato dato e fatto compilare al termine dell'esperienza, dalla responsabile dell'organizzazione.
Per offrire la massima libertà di espressione i partecipanti sono stati invitati a firmare questo strumento con uno pseudonimo, con la raccomandazione di ricordarlo per la compilazione dell'annunciato terzo questionario.
Qui abbiamo indagato circa il gradimento della sede, intesa come stanze, cucina, servizi vari. Ma il centro dell'indagine riguardava il grado di corrispondenza fra le aspettative dichiarate e l'esperienza reale, i tipi di apprendimento percepiti, la soddisfazione relativa al rapporto fra tempi di lavoro e tempo libero e infine l'utilità dei contributi dell'organizzatrice e del conduttore. Anche qui 10 domande.

Il terzo stumento è stato inviato ai partecipanti un mese dopo la conclusione dell'esperienza. Da restituire con lo pseudonimo usato nella seconda somministrazione. Questo, per garantire l'anonimato e dunque la totale libertà di espressione. Le domande qui erano 12, le stesse della seconda somministrazione per registrare mutamenti di opinioni nel tempo, più un paio sull'utilizzo degli eventuali apprendimenti nella vita e nel lavoro.

I risultati di tutti e tre gli strumenti di evaluation sono stati inviati ai partecipanti tre mesi dopo la fine dell'esperienza. In questa sede non credo sia interessante annoiare il lettore con numerosi e complessi grafici. Mi sembra degno di menzione il fatto che gli indicatori di gradimento e di apprendimento hanno superato la sufficienza, e per almeno 5 partecipanti hanno raggiunto livelli molto alti.

Sul piano personale, io e la collega organizzatrice abbiamo registrato un buon grado di soddisfazione, reso però triste nel celebrare il funerale di una tecnica formativa, che tanti benefici ha dato a tante persone, e il cui declino corrisponde al declino del XX secolo. Chissà, tante tecniche sono scomparse dalla Storia, per riapparire dopo secoli e non è detto che questo non succederà al T-Group.

12 - Selezione dei partecipanti

La selezione dei partecipanti ha richiesto 4 mesi di lavoro, perchè volevamo una composizione perfetta del gruppo. Dove perfetta significa la più adatta a favorire l'apprendimento.
La prima scelta riguardava il numero 12, considerato dagli albori il numero perfetto per un T-Group efficace. Per quasi 20 anni ci siamo chiesti il motivo di questo numero considerato una specie di tabù. La sintesi delle mie riflessioni su questo tempo si trova in Psicoma, un testo pubblicato nel 2021. Nel 1999 non avevo chiaro il motivo di questa scelta che si fondava solo sulla tradizione orale dei miei maestri Pensavo che la magìa derivasse dai 12 apostoli, le 12 tribù di Israele, il numero di mesi dell'anno, le ore dell'orologio, i segni zodiacali. Fin dall'antichità, il dodici è stato considerato un numero di pienezza cosmica. Dodici sono le categorie o forme a priori dell'intelletto nella "Critica della ragion pura" di Kant. Nella mitologia greca gli dei principali del monte Olimpo sono dodici. Nella letteratura medievale, dodici sono i paladini di Carlo Magno e a volte i cavalieri della Tavola Rotonda alla corte di re Artù.

Ci sono voluti oltre 20 anni perchè arrivassi a un'ipotesi più credibile di quella magica. Nel libro Psicoma descrivo i dodici mattoni della psiche, che sono la risultante di tre funzioni (generativa, nutritiva e conoscitiva) declinate nello spazio (attivo o passivo) e nel tempo (passato e futuro). La psiche di ogni soggetto,

singolare o plurale è costituita dagli stessi 12 mattoni disposti in posizioni diverse e di ampiezza diversa.
J.Moreno descrisse ogni gruppo come una "sala degli specchi", nella quale ogni soggetto vede parti di se stesso negli specchi che lo circondano. Più tardi sono arrivato alla conclusione che ogni soggetto è un frattale di un gruppo, e ogni gruppo è un frattale della comunità, a sua volta frattale della società. Questa considerazione mi portò allo sviluppo della psisociologia verso la psicologia di comunità e di quest'ultima verso la psicologia politica.

Quindi, perchè dodici? Perchè un gruppo di sette o otto impedirebbe il rispecchiamento e la espressione dei dodici psico-geni del singolo, e un gruppo di 15 o 18 offrirebbe solo un appesantimento dovuto ai doppioni.

La seconda esigenza nella formazione di un gruppo è una forte differenziazione fra i membri e insieme la totale assenza di relazioni fra loro. La differenziazione garantisce il maggior numero di comunicazioni e interazioni, che diminuirebbero nel caso di fattori di omogeneità. Tutti i laureati usano fra loro uno stesso linguaggio, come tutti i responsabili o tutti i dipendenti. Le donne hanno spesso culture simili e lo stesso vale per gli uomini.
La presenza di legami pregressi fra amici, fidanzati, capi e dipendenti, compagni di studio è una zavorra per un gruppo, la cui vita viene alterata da alleanze o conflitti precedenti.

Un gruppo è tanto più un'occasione di espressione e apprendimento quanto più è disomogeneo e composto da estranei.

Il lavoro di selezione dei partecipanti è stato condotto sulla base di questa griglia.

Partecipanti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
uomini	x		x		x		x		x		x	
donne		x		x		x		x		x		x
laurea	x		x		x			x		x		x
non laureati		x		x		x	x		x		x	
+35 anni	x		x		x	x		x				x
- 35 anni		x		x			x		x		x	
no lavoro	x		x					x	x	x		
lavoro		x			x	x	x				x	x

Al termine del lavoro abbiamo ottenuto un elenco di partecipanti eterogeneo:

1. un uomo laureato, sopra i 35 anni, senza un lavoro dipendente
2. una donna non laureata, sotto i 35 anni, lavoratore dipendente
3, un uomo laureato, sopra i 35 anni, senza un lavoro dipendente

4. una donna non laureata, sotto i 35 anni senza un lavoro dipendente
5. un uomo laureato, sopra i 35 anni, lavoratore dipendente
6. una donna non laureata, sopra i 35 anni, lavoratore dipendente
7. un uomo non laureato, sotto i 35 anni, lavoratore dipendente
8. una donna laureata, sopra i 35 anni, senza un lavoro dipendente
9. un uomo non laureato, sotto i 35 anni, senza un lavoro dipendente
10. una donna laureata, sotto i 35 ani, lavoratore dipendente
11. un uomo non laureato, sotto i 35 anni, lavoratore dipendente
12. una donna laureata, sopra i 35 anni, lavoratore dipendente

Il gruppo risultò così composto:
- sei uomini e sei donne
- sei con laurea e sei a bassa istruzione
- sei sotto i 35 anni (dai 20 ai 35) e sei sopra (dai 35 ai 60 anni)
- sei senza un lavoro dipendente (massaie, disoccupati, studenti, precari) e sei con un lavoro (senza ruolo di comando)

Abbiamo anche tenuto conto delle diversità geografiche, sia pure in modo blando. Le Regioni del nord, del centro e del sud hanno dato 4 partecipanti ciascuna. E infine, la metà dei partecipanti viveva in grandi città e la metà in località medie o piccole.
Ci siamo assicurati che non esistesse alcuna conoscenza o relazione pregressa fra i partecipanti, o fra questi e lo staff. Infine, abbiamo controlato tramite il questionario

di evaluation che i partecipanti avessero un'idea corretta, anche se approssimativa, degli obiettivi del T-Group. Esclusi tutti quelli che cercavano amici o che volevano un aiuto per i loro disagi psichci. Il T-group è una tecnica formativa per "sani", cioè per persone in grado di lavorare e fare l'amore.

,

13- Le tecniche

Il T-Group è una tecnica di formazione, che può essere usata con decine di variazioni, utilizzate dal conduttore, in base alla situazione, allo stadio di sviluppo del gruppo e alle esigenze di apprendimento.
In linea generale il trainer usa il silenzio, come tecnica principale. Lasciar parlare tutti, non invadere i partecipanti con ordini, prediche, regole. Ogni linguaggio ed ogni comportamento è lasciato alla gestione dei partecipanti. Scurrilità, dichiarazioni d'amore, scherzi e irrisioni, persino attacchi fisici. non sono impediti dal trainer che non può assolvere alcuna posizione pedagogica. Il fumo di una sigaretta, l'apertura o chiusura di una finestra, lo scambio di posti a sedere, se creano un conflitto sono lasciati alla decisione della maggioranza del gruppo.
Il silenzio del conduttore non ha solo la funzione di lasciare il massimo spazio alla espressione dei partecipanti, funziona anche come stimolatore di controdipendenza verso l'autorità. Le persone meno attrezzate sul piano psicologico, di fronte alle difficoltà personali o relazionali,esigono una risposta, un aiuto, una soluzione da chi identificano come autorità. Se questa non esaudisce la richiesta, può diventare bersaglio di un attacco aggressivo.
Una volta mi è addirittura capitato di essere preso al collo, dalle spalle, da un partecipante e ho dovuto difendermi neutralizzandolo, senza usare la violenza. Il silenzio che ne è seguito è durato un'ora.

Nei gruppi " avanzati" con partecipanti che hanno già vissuto T-Group, o hanno scelto una professione d'aiuto, o hanno il ruolo di capi équipes, il silenzio e una interpretazione su quello che succede, è quasi una regola. Nei gruppi di neofiti, al primo T-Group, e che fanno professioni materiali senza alcun ruolo di potere, è spesso necessario lanciare qualche aiuto che acceleri il processo di interazione. Creare situazioni che possano far emergere reazioni da interpretare.
Di norma le fasi di un gruppo sono la conoscenza, la assunzione di ruoli, i conflitti e la leadership.e ci sono attività proponibili per ciascuna fase.
Negli anni, Arips ha messo a punto centinaia di diverse stimolazioni che abbiamo pubblicato in una "Enciclopedia dei giochi" di 11 volumi. Si tratta di stimoli utili ad affrettare i processi di concoscenza fra le persone, oppure capaci di evidenziare la struttura dei ruoli. Il sociogramma di Moreno è famoso per mettere in evidenza i ruoli di un gruppo e le alleanze e le divisioni sotterranee.
Sempre derivanti da Moreno sono la drammatizzazioni o il role-playing. I partecipanti sono invitati a "recitare" le loro emozioni o senzazioni, i loro pensieri. L'idea deriva dal teatro e dall'assunto che "non c'è niente di più vero di ciò che è evidentemente falso" oppure che "la maschera smaschera". Il partecipante esprime i suoi vissuti o le sue fantasie fingendo di essere un altro. Il che lo libera dalle inibizioni. A questa categoria appartengono le simulazioni, molto efficaci nei Laboratori, cioè nelle situazioni con più gruppi che lavorano in parallelo, anche se in diverse stanze. Una delle simulazioni storiche dell'Irips fu quella realizzata in un Laboratorio a 4 gruppi. Lo staff (4 trainers e 4 osservatori) ha convocato una plenaria e dato un semplice stimolo: "Siamo una piccola citta". Dopo qualche

minuto di silenzio è stato fantastico vedere quasi 50 partecipanti muoversi e recitare, senza alcun accordo, una parrocchia, un servizio sanitario, un corteo di dimostranti, un assembramento di corpivendole. Ancora più stupefacente fu un'esperienza promossa da Aiatel per animatori sociali, con 8 gruppi e quasi 100 partecipanti, reagire immediatamente all'invito di simulare un "mercatino". Proprio il successo di queste esperienze fece dare il via all'Arips a ben 34 Laboratori di Simulazione di Dinamiche di gruppo e di Comunità, descritti in questo libro .

Uno dei momenti centrali della vita inidividuale, relazionale o di gruppo è quello della decisione. Ogni decisione implica la scelta di qualcosa e la soppressione di qualcos'altro, la eliminazione di una possibilità a favore di un'altra. Questo mette in moto passioni, fragilità, conflitti che si evidenziano vistosamente. Al mio primo T-Group come partecipante ho conosciuto lo storico esercizio decisorio chiamato NASA, dove il gruppo doveva decidere quale oggetto fra molti portare sulla luna. Più avanti E.Limbos, psicosociologo belga attivo nel processo di liberazione del Congo, mi ha fatto decidere sulla Histoire d'Anne, che chiedeva di scegliere sulle responsabilità di un omicidio in un piccolo centro. Semplicissimo quanto efficace è il gioco della scelta di un colore, senza specificare per quale uso.
Decine sono i giochi sulla leadership, i suoi caratteri e le sue funzioni.

Un grande aiuto nell'accelerazione delle dinamiche intrapsichiche, relazionali e di gtuppo viene dai giochi non verbali. Dai vecchi giochi della campana, della caduta di spalle, del riconoscimento bendato, ai più recenti come la costruzione di oggetti

reali, con materiali di recupero, alla creazione di un murale senza nessuna comunicazione fra i partecipanti.
Nei gruppi avanzati crea forti stimolazioni la video-audio ripresa di pochi minuti, con la seguente reazione, e nei Laboratori a più gruppi l'osservazione di un gruppo da parte di un altro.

Una particolare selezione riguarda la tecnica del linguaggio. In un gruppo avanzato il trainer può usare un linguaggio accademico, scientifico, con riferimenti ad autori significativi, citazioni, metafore da decriptare
In un gruppo di neofiti è importante che il conduttore usi un linguagio alla portata dei partecipanti, esempi basati sulla cultura popolare, analogie con situazioni di vita reale, riferimenti a episodi di cronaca.
Interessante è anche la distinzione circa l'uso del tu o del lei verso i partecipanti. In genere, se i membri del gruppo si danno del tu e danno del tu al conduttore, questi farà altrettanto. Se i partecipanti danno del lei al trainer, questi darà loro del lei,

Infine una tecnica importante riguarda l'uso del tempo. Il conduttore sarà seduto nel cerchio all'ora esatta dell'inizio previsto o al massimo un paio di minuti prima, e uscirà dal gruppo all'ora prevista, qualsiasi cosa stia succedendo. Questa tecnica ha lo scopo di segnalare che il rispetto del tempo è una meta-comunicazione, che può stimolare una interpretazione individuale o collettiva. .

14 - Il giorno è arrivato

Il fischio di inizio è oggi. Sono arrivato ieri sera, per evitare corse mattutine, e sto facendo colazione. I pasti del conduttore e dell'organizzatrice si tengono in una saletta separata perchè i partecipanti devono sentirsi liberi di urlare e maledire lo staff, deriderlo e criticarlo senza sentirsi controllati. Mi sento solo e teso, come ogni volta che sto per iniziare qualcosa che per me è importante. L'organizzatrice accoglie i partecipanti in arrivo. Mi sforzo di immaginare la presenza dei miei colleghi dell'Arips, come se fossero qui per incoraggiarmi. Sento la presenza dell'energìa di M.Sberna, la pignoleria di MV.Sardella, la profondità di A Raviola e la levità di F.Cavallin.
Vago con la memoria ai miei primi T-Group da partecipante, dopo un quarto di secolo.
La prima esperienza mi ha folgorato con la scoperta del fenomeno del capro espiatorio e del vittimismo narcisista. Per tre giorni tutto il gruppo aveva deriso, criticato, insultato uno dei membri. Al quarto giorno P.Drioli, il conduttore, ha ipotizzato che l'aggressività del gruppo invece di essere eleborata, veniva scaricata su un capro espiatorio. Dopo un lungo silenzio, la vittima è esplosa, insieme piangente e raggiante. dicendo che per tre giorni era stato torturato ma nello stesso tempo per tre giorni era stato al centro dell'attenzione di tutti.
Della mia seconda esperienza di gruppo mi ha colpito una fantasia guidata dalla trainer M.Ducceschi. Ci ha chiesto di chiudere gli occhi e immaginare di viaggiare di

notte su un treno illuminato solo dalle luci blu di servizio e di pensare verso chi andavamo o da chi ci stavamo allontanando. Le seguenti riflessioni di gruppo mi hanno reso cosciente del fatto che nessun viaggio ha senso se non sai che tornerai da qualcuno che ami e che ti ama.
La terza esperienza di gruppo è stata segnata da un gioco non verbale condotto da E.Spaltro. Ci ha chiesto di inginocchiarci in cerchio, per terra, spalla a spalla e mettere davanti alle ginocchia i piccoli oggetti che avevamo nelle tasche. Poi lanciò un solo semplice comando: "Prendere!". Il gioco finì con tutti gli oggetti di ogni partecipante, davanti alle mie ginocchia, protetti da mani e braccia, e la camicia di Spaltro, chinatosi per vedere meglio, ridotta a brandelli. Gli scambi seguenti il gioco mi hanno fatto capire che "prendere" non è solo "accumulare", ma anche scambiare o regalare. L'aggressività dell'accumulo può e deve essere convertita in sforzi per lo scambio o il dono.
La mia prima esperienza di Laboratorio avanzato mi ha fatto scoprire che la formazione può essere non solo serietà e interpretazioni, ma anche divertimento e lotta. E che la rivoluzione non è tale se non si fonda sul sorriso. G.Sangiorgi, G.Marocci e il sottoscritto lavoravamo in tre gruppi in parallelo, ma complottavamo negli intervalli. Decidemmo di fare una rivoluzione imponendo allo staff (Spaltro, Ducceschi, Drioli) di riunirsi solo in pubblico, davanti a tutti i tre gruppi. Per dare un tocco di goliardìa, ogni giorno a mezzanotte chiamavamo i conduttori già addormentati con la rete telefonica interna e chiedevamo: "Qui servizio in camera.....le serve una riparazione del lavabos?" oppure: "Servizio in camera...gradisce un panino con la porquetta?" ed altre amenità idiote come

queste. La rivoluzione dei giovani rampanti è andata avanti tre giorni e riuscimmo a vincere, senza che ci credessimo davvero.

Auguro mentalmente ai partecipanti in arrivo di ottenere illuminazioni simili per entità a quelle che ho avuto io dai miei maestri, e mi dirigo verso la stanza del gruppo, segnalata da frecce sparse ovunque, per arrivarci un minuto prima dell'inizio. Mi siedo dicendo "Buongiorno" ai due partecipanti già arrivati. Nei seguenti 60 secondi ne arrivano altri tre. Osservo attentamente i presenti e noto come sono vestiti e acconciati, in che posizione si siedono e con quale postura, e noto che ci sarebbe già materiale comunicativo da elaborare. All'ora esattamente prevista esordisco, con un tono neutro:"Benvenuti, mi chiamo Guido Contessa e sarò il conduttore di questa esperienza. Il mio compito è favorire l'apprendimento, quello dei partecipanti è ottenerlo. Il T-Group ha solo due regole: il tempo scandito come sapete e il focus che è noi, qui, ora.....buon lavoro!". Silenzio generale. Lo stesso che ho tenuto e registrato alla fine del T-Group, dopo cinque giorni di lavoro.

Tornando verso casa, stanchissimo ma soddisfatto sono solo riuscito a ripetermi nella testa questa parafrasi:
"*Ho visto cose che voi, ignari del T-Group, non potreste immaginarvi. Abbracci e insulti, pianti e risate, scoperte accolte con stupore e respinte con paura, messaggi sotterranei portati alla luce del sole...e tutti quei momenti andranno perduti nel tempo, come lacrime nella pioggia.....è tempo di morire*".

Bibliografia gratuita

T-GROUP - Storia e teoria della "più significativa invenzione sociale del secolo" - AA.VV. a cura di G. Contessa