

Carlo Bisio  
Renata Borgato

FrancoAngeli

# La forza della melagrana

MANUALI



**Riflessioni per conoscere il gruppo  
ed esercitazioni per usarlo al meglio**





Carlo Bisio  
Renata Borgato

# **La forza della melagrana**

**Riflessioni per conoscere il gruppo  
ed esercitazioni per usarlo al meglio**

MANUALI FrancoAngeli

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

**La forza della melagrana: istruzioni per l'uso** pag. 9

**Prologo** » 11

## **Parte I**

### **Introduzione al gruppo e alle sue dinamiche**

**1. Che cos'è un gruppo** » 19

1. Il "piccolo gruppo" » 19

**2. I principali fenomeni in un piccolo gruppo** » 21

1. Le dinamiche del piccolo gruppo » 21

1.1. L'identità sociale, la socializzazione » 21

1.2. Compito e relazione » 22

1.3. Le norme del gruppo » 22

1.4. Ruoli e status » 23

1.5. La leadership » 23

1.6. Le reti di comunicazione » 24

1.7. Il livello di coesione » 24

2. Gruppi ad alta prestazione	pag. 24
2.1. Principi di team work	» 25
2.2. Processi interpersonali nei gruppi ad alta prestazione	» 25
<b>3. Guida alla lettura del gruppo</b>	» 26
1. Osservare il piccolo gruppo	» 26
2. Che cosa osservare	» 27
2.1. Aspetti cognitivi	» 27
2.2. Aspetti emotivi/affettivi/relazionali	» 28
2.3. Aspetti operativi	» 29
3. Come osservare: i segnali del gruppo	» 29
3.1. Comportamenti verbali	» 30
3.2. Comportamenti paraverbali	» 31
3.3. Comportamenti non verbali	» 31
4. In base a quale approccio osservare il gruppo	» 33
4.1. Approccio lewiniano (dinamista)	» 33
4.2. L'approccio interazionista	» 34
4.3. Le categorie di interazione	» 34

## **Parte II**

### **Giochi ed esercitazioni**

<b>1. Il gruppo</b>	» 39
1. Di che cosa si parla quando si dice “gruppo”	» 39
2. Di che tipo di gruppo facciamo parte?	» 40
3. Come percepisco me stesso e gli altri; come il gruppo mi percepisce e si percepisce	» 42
3.1. Variazioni alla finestra di Johary	» 42
3.2. Bazar delle abilità	» 45
4. Lavorare nel gruppo e con il gruppo	» 46
4.1. A ciascuno il proprio compito	» 46
5. Consapevolezza del valore aggiunto portato dal gruppo	» 48
5.1. L'allunaggio	» 48

5.2. Il deserto	pag. 51
6. Percezione individuale e percezione di gruppo	» 53
6.1. Consapevolezza degli effetti della prima impressione	» 54
<b>2. Individuazione degli elementi da monitorare in un gruppo</b>	» 57
1. Multi stage picking up	» 57
2. Le diverse percezioni	» 60
2.1. È la mia percezione, non la tua	» 60
3. Livello di collaboratività nel gruppo, capacità di organizzarsi e clima	» 61
3.1. Danza delle sedie	» 61
3.2. Ancora sedie	» 62
3.3. Il telone	» 63
3.4. Alla maniera di Peter Brook	» 64
3.5. Un disegno in gruppo	» 65
3.6. Ricompongo i pezzi	» 66
3.7. Il tangram	» 68
3.8. Il puzzle	» 69
3.9. I numeri	» 70
3.10. Il Paese alpino di Caminata	» 73
4. Propensione al compito o alla relazione	» 75
4.1. Il disegno collettivo	» 75
5. Percezione del tempo	» 76
5.1. Il mio minuto	» 76
5.2. Mi sembrava così importante	» 77
6. Il sentire del gruppo	» 79
6.1. Giulietta e Romeo	» 79
7. Logiche di negoziazione interne al gruppo	» 82
7.1. Le arance Ugly	» 82
7.2. La pianta rara	» 87
7.3. I candidati	» 89
7.4. Compravendita industriale	» 92
8. Le modalità di scelta	» 95
8.1. Il naufragio	» 95

9. Le modalità di comunicazione	pag. 97
9.1. Connessioni	» 97
9.2. Le famiglie	» 103
<b>3. Griglie di osservazione per i processi di gruppo</b>	» 106
1. La comunicazione all'interno del gruppo	» 106
2. I processi di leadership e decisionali all'interno del gruppo	» 106
3. L'organizzazione del lavoro all'interno del gruppo	» 107
<b>Bibliografia</b>	» 109

---

# La forza della melagrana: istruzioni per l'uso

La melagrana è un frutto formato da grani polposi, ricchi di succo, disaggregabili in tante unità, ma strettamente connessi. I grani sono contenuti in una buccia coriacea e non commestibile, che protegge e dà forma al frutto.

È importante scegliere con cura il momento per cogliere le melagrane perché una volta spiccate dal ramo non continuano la loro maturazione.

I grani possono essere consumati in vari modi, crudi e in diverse preparazioni culinarie, ma è anche possibile piluccarli uno alla volta. In questo caso sarà comunque possibile scorgere il sapore, ma è la quantità che permette di apprezzarlo più compiutamente.

La melagrana, da sempre simbolo di fertilità e di coesione, ci sembra un'efficace metafora del gruppo e delle sue caratteristiche: la buccia, che evoca il contenitore organizzativo in cui il gruppo si sviluppa, l'attenzione alle fasi di vita del gruppo, in modo che le attività prodotte non siano forzate e anticipate, ma proposte al momento giusto, l'equilibrio delicato tra caratteristiche personali e caratteristiche collettive.



---

# Prologo

“Andar per gruppi” è un viaggio emozionante e interessantissimo.

Chi opera nell’ambito della formazione, specialmente nel ruolo di conduttore (ma anche di tutor, docente o altro) svolge un lavoro, scientifico e professionale insieme, che riconosce nel gruppo il principale oggetto e metodo di intervento. Lavora come freelance, come società di consulenza, come responsabile di un qualche progetto inerente le risorse umane in ambito organizzativo, il che rende tale ruolo differente in funzione dei diversi contesti, del grado di autonomia, della remunerazione, dei contenuti, degli interlocutori con cui è in relazione: ma in tutti i casi la dimensione “gruppo” è presente e rilevante.

Il senso di questo lavoro è determinato da quello che è il fine della formazione, la sua funzione primaria, il che rende la questione complessa specialmente in ambito aziendale: basti qui accennare alla tensione che sussiste tra i due diversi fini – complementari e/o conflittuali tra loro – costituiti dallo sviluppo della persona piuttosto che dallo sviluppo organizzativo, e ai conseguenti modi di intendere, progettare, erogare e valutare le attività formative. Si tratta comunque di un lavoro che promuove la costruzione di nuova conoscenza, la consapevolezza, lo sviluppo delle competenze, la qualità della vita personale e sociale, il desiderio di sperimentare modi migliori di pensare e di agire nei diversi contesti.

Multimedialità, gruppi virtuali, e-learning e quant’altro innovano

sempre più l'ambito della formazione implementando i processi di apprendimento, e anche l'efficacia delle nuove tecnologie più o meno interattive poggia su sistemi relazionali, si fonda su dimensioni interpersonali e gruppalì.

Questo volume di Carlo Bisio e Renata Borgato fornisce alcuni riferimenti concettuali e metodologici inerenti il gruppo e le sue dinamiche, e in particolare presenta in modo chiaro e sintetico una vasta gamma di esercitazioni e tecniche: modalità operativamente utili, delle quali il conduttore può avvalersi esercitando la propria discrezionalità per conseguire obiettivi specifici in setting di formazione.

È quindi un contributo che risponde a un'esigenza diffusa, specialmente tra i formatori junior che vogliono arricchire la banca degli strumenti metodologici di cui disporre, tra cui poter scegliere per ottimizzare il proprio intervento. E anche tra i formatori senior (e tra quelli più anziani, cosiddetti *silver workers*) c'è chi ha interesse a integrare e rinnovare la strumentazione che custodisce nella propria cassetta degli attrezzi.

Si tratta dunque di uno stimolante trasferimento di know-how per il lavoro d'aula, che testimonia come sia evoluto in questi anni l'insieme dei dispositivi metodologici, dei giochi analogici e delle esercitazioni che caratterizzano il setting della formazione. Specialmente di quella intesa e praticata secondo un approccio psico-sociale: un setting specifico che è opportuno distinguere da altri setting, contigui ma differenti, quali quelli più propriamente didattico, clinico e ludico.

A questo proposito, forse conviene segnalare un problema che riguarda le diverse modalità secondo cui possono essere intese e praticate le tecniche qui riportate. Il loro significato, la loro efficacia, l'opportunità o meno del loro utilizzo, varia molto in funzione dell'approccio che il conduttore adotta coerentemente con le proprie competenze, con il contesto e con gli obiettivi del lavoro in oggetto.

L'approccio "psico-sociale" si avvale di una prospettiva prevalentemente psicologica, attenta alla soggettività, agli aspetti affettivi e relazionali dei fenomeni gruppalì. Intende l'apprendimento come consapevolezza, come possibilità di ripensare e cambiare il rapporto fra sé e il proprio ruolo, i modi di interagire con gli altri e con l'organizzazione. Persegue il benessere, l'empowerment e la performance, avvalendosi di più modelli concettuali, di matrice psicodinamica piuttosto che sistemica. Secondo tale approccio, i metodi attivi servono per accelerare i processi di gruppo, per far accadere "qui e ora" fenomeni su cui riflettere, anche con riferimento al "là e allora", ma non servono propriamente per insegnare, né per analizzare dinamiche psichiche profonde, né per passare il tempo in modo gradevole

(anche se può accadere che qualcuno acquisisca nuova conoscenza, o che elabori un suo problema, o che si diverta).

Quando invece prevale un approccio “didattico”, secondo una prospettiva pedagogica più attenta agli aspetti cognitivi e comportamentali, l’apprendimento viene inteso come acquisizione di qualcosa di opportuno e di vero, comunque già noto a chi insegna (la funzione di docenza tende a prevalere su quella di conduzione) come se dovesse essere trasmesso un modo di pensare e di comportarsi prestabilito, migliore di quello vigente. E in questo senso i metodi attivi assumono un valore argomentativo, dimostrativo, persuasivo o educativo: conducono a una conclusione che il coinvolgimento dei partecipanti nell’esercitazione rende più condivisa e univoca. E, nell’attuale periodo storico, molti fattori inducono ad adottare un tale approccio (tendenzialmente direttivo e omologante) anche nell’ambito della formazione aziendale.

Può essere denominato “clinico” l’approccio secondo cui i metodi attivi favoriscono l’emersione di materiale inerente i vissuti, le emozioni o i problemi (personali, relazionali, lavorativi) dei partecipanti. Il che costituisce una buona occasione per l’analisi, l’interpretazione e l’elaborazione di dinamiche psichiche anche profonde e non consapevoli espresse dai membri del gruppo. Quando il setting è di formazione, e non propriamente terapeutico, tale approccio pone una serie di problemi che rendono discutibile la sua opportunità: possono manifestarsi resistenze e disagi dei quali è fuori luogo prendersi “cura” seduta stante. Ciò induce piuttosto a gestire il debriefing coerentemente con gli obiettivi, mantenendosi entro i vincoli posti dall’effettiva possibilità e dalle intenzioni della committenza e dei partecipanti.

Un quarto approccio è quello più “ludico”: la formazione come entertainment. Se lo scopo è quello di alleggerire, evadere o intrattenere, alcuni giochi (analogici o meno) possono fornire soluzioni creative e divertenti. Un modo di procedere conviviale e lieto può ben essere funzionale anche al processo di apprendimento e alla costruzione di conoscenza, ma il problema si pone quando questo approccio pervade il lavoro del gruppo, esonerando il conduttore e i partecipanti da un maggiore impegno nell’osservazione e nella riflessione che pure il gioco consente. I metodi attivi, così intesi, possono servire al processo di accomunamento e di team building, o come intervallo tra momenti cognitivamente ed emotivamente più faticosi nel processo di formazione. Possono anche indurre un apprendimento più o meno consapevole, ma il ruolo di giullare o di animatore è altro rispetto a quello di formatore.

Convien quindi che l’utilizzo delle esercitazioni delineate in questo

volume sia accompagnato dalla consapevolezza di quale approccio si intende adottare e dall'intenzione di renderlo – per quanto possibile – congruente con i diversi fattori che caratterizzano la contingente situazione: gli obiettivi specifici, i vincoli (di tempo, di spazio e di lay-out), le risorse anche materiali di cui si può disporre, il clima che anima il gruppo con il quale si lavora, il numero dei partecipanti e le singole persone con cui si ha a che fare (il loro ruolo, le loro aspettative, i loro valori e le loro intenzioni). E, più in generale, conviene tener presente la cultura organizzativa del contesto entro cui si opera.

Agli inizi della mia vita lavorativa ho cominciato a utilizzare i metodi attivi in gruppi di formazione nel corso degli anni Settanta: un altro mondo rispetto a oggi, più travagliato da ideologie e conflittualità diffusa, più diffidente verso l'utilizzo del know-how psicologico nelle organizzazioni e nel sociale. Anche durante gli anni Ottanta si trattava di metodi alquanto dissonanti rispetto alle prassi vigenti, basate sostanzialmente su lezioni/discussioni e metodo dei casi: allora occorreva anche un certo coraggio per proporre a persone serie, adulte e anche un po' sospettose, quelli che sarcasticamente venivano chiamati "giochini". Ora – a trent'anni di distanza, in periodo cosiddetto postmoderno – basta avere adeguate competenze professionali e relazionali, e un po' di self-efficacy: ci muoviamo in un ambito consolidato, già noto ai committenti, ai colleghi e ai partecipanti. A riprova di ciò, cercando su google (solo in italiano) le pagine relative a "metodi attivi gruppi formazione" compaiono oltre 300.000 risultati e, restringendo la ricerca alle parole "gruppo formazione adulti giochi analogici", i risultati sono comunque 12.000.

Chi intende affinare la propria competenza sulle tecniche di gruppo può avvalersi di una letteratura di riferimento sempre più vasta e qualificata: è possibile studiare, capire, provare e riprovare, inventare varianti e realizzare soluzioni nuove.

Una prima rassegna dei metodi nei gruppi di formazione era delineata nel volume *Professione Formazione* prodotto dall'AIF nel lontano 1988 (da allora ha avuto 13 successive edizioni) e una più puntuale tassonomia dei metodi attivi compare nel volume *La formazione psico-sociale* curato da Francesco Avallone (1989). Successivamente, diversi sono i libri e gli articoli che elaborano questo tema, o che più operativamente presentano singoli dispositivi metodologici già messi a punto e collaudati, prodotti per lo più da psicologi e/o formatori che hanno avuto in Enzo Spaltro un maestro, o comunque un punto di riferimento culturale e operativo sul tema del gruppo e delle sue dinamiche.

Tra le pubblicazioni, sono da segnalare i diversi lavori di Carlo Bisio, a

partire dal volume *Costruzione della realtà e formazione. Prospettiva psicosociale e sistemica nei processi di apprendimento* (1998) e, più recentemente, gli oltre dieci contributi “frutto” del lavoro di Renata Borgato.

Quest’ultimo lavoro di Carlo Bisio e Renata Borgato segna una nuova tappa di questo percorso: un punto di arrivo – sul quale sostare con una lettura intelligente e stimolante – e insieme un punto di partenza per generare ulteriori idee, per sperimentare con i gruppi tecniche di formazione inaudite, cioè mai udite prima. Sarà apprezzato da quelle persone che, percorrendo una strada nel bosco e giunte di fronte a un bivio, scelgono di proseguire per il sentiero meno battuto.



# **Parte I**

## **Introduzione al gruppo e alle sue dinamiche**



# Che cos'è un gruppo

Le occasioni di comunicazione e di influenza reciproca fra persone sul lavoro sono innumerevoli, anzi si può ritenere un'eccezione il fatto che una persona al lavoro sia sola e isolata dagli altri. Questa semplice constatazione indica l'importanza del gruppo e della sua comprensione per il funzionamento, operativo e sociale, di un'organizzazione.

## 1. Il “piccolo gruppo”

Non sempre stare assieme ad altri significa essere in gruppo. Ci si riferisce nel seguito al “gruppo” – o meglio al “piccolo gruppo” – come a una situazione in cui un numero di persone è relativamente ristretto; il numero minimo di componenti di un gruppo è spesso definito pari a due persone; per il numero massimo è impossibile dare una quantità esatta; solitamente si ritiene che fino a quando i componenti del gruppo hanno la possibilità di una reciproca e diretta possibilità di comunicazione – per esempio la possibilità di vedersi direttamente e interagire in modo verbale e non verbale – si tratti di un “piccolo gruppo”; ciò avviene con un numero di persone variabile in ragione delle condizioni, a ogni modo questo tipo di funzionamento del gruppo tende a venir meno quando il numero di membri è maggiore di sedici/diciotto.