

# 1. Il Patto Formativo e la costituzione del Gruppo

Damiana Covelli

*Esperta in formazione e team-work – Dolem consulenze*

Nel percorso educativo è molto importante il coinvolgimento del gruppo di apprendimento, come lo è la collaborazione con i docenti; l'esperienza di ciascuno dei corsisti potrà essere motivo di arricchimento collettivo.

Primo passo è far diventare il gruppo un'entità. L'entità è importante dal momento che un elemento forte di apprendimento è l'esistenza di un gruppo dove le persone possono sentirsi a loro agio, dove ognuno può contribuire con la propria diversità all'apprendimento di tutti.

## Patto formativo

Al fine di raggiungere un grado di coinvolgimento e di piena collaborazione da parte di tutti i corsisti è stato dato vita ad un patto formativo, per capire quali erano le aspettative del gruppo e quali i dubbi e le perplessità.

Per stabilire questo patto si è suddiviso il gruppo in due sottogruppi (“gli avvocati dell'angelo” e “gli avvocati del diavolo”) con lo scopo di evidenziare da una parte i motivi per frequentare il corso (aspettative), dall'altra i motivi per non frequentarlo (dubbi e perplessità).

Le risposte degli organizzatori ai due sottogruppi sono servite a chiarire gli obiettivi, a confermare alcune aspettative, a risolvere eventuali dubbi e timori che sono stati sollevati dai due gruppi di “avvocati”.

## Gruppo di apprendimento

Il gruppo è soggetto di apprendimento ed è oggetto attivo. Ma perché lo sia a pieno titolo e perché abbia caratteristiche di buon funzionamento, è necessario che al suo

interno vi siano determinati atteggiamenti e comportamenti. È importante acquisire la consapevolezza di come si sta nel gruppo e di come lavorare insieme per ottimizzare l'apprendimento.

Cosa rende efficace, sano, il gruppo di apprendimento? Cosa serve affinché le persone in un gruppo di apprendimento possano imparare?

Dobbiamo distinguere tra atteggiamenti (la disposizione d'animo che non si vede) e comportamenti (quello che si vede).

Gli ingredienti per il buon funzionamento di un gruppo di apprendimento sono: la simpatia (atteggiamento); l'interesse per l'apprendimento; la partecipazione attiva (strettamente legata alla voce precedente) — che fa in modo che ci si spenda oltre che per se stessi anche per gli altri —; l'atteggiamento di apertura (non avere preclusioni verso gli altri, non avere pregiudizi e preconcetti).

L'atteggiamento di apertura è legato ai meccanismi percettivi, che possono essere individuati nei cosiddetti: effetto alone, filtro e clima.

Un esempio di effetto alone è l'uso di un linguaggio che suscita fastidio o senso di inferiorità. L'esserne consapevoli permette di governare la propria ansia, la preclusione e la diffidenza verso quella persona o categorie di persone.

Il filtro costituisce una preclusione verso persone o categorie di persone dovuto a cattive esperienze precedenti. È anche una questione di percezione delle persone e delle situazioni, e può variare da persona a persona.

Un clima non giudicante, non valutativo aiuta l'apprendimento. L'assenza di un atteggiamento valutativo è necessaria sia nel docente che nel gruppo di apprendimento per facilitare il buon funzionamento del gruppo stesso. L'atteggiamento giudicante può derivare non solo dal linguaggio, ma anche da atteggiamenti fisici. Esiste il rischio che ciò che può essere scambiato per un giudizio non verbale (gestuale), sia in effetti solo una particolare modalità di comportamento di chi interloquisce con noi. È opportuno quindi chiedere. La parola può aiutarci a chiarire molte situazioni.

I meccanismi percettivi sono fisiologici: è normale avere dei filtri rispetto alla percezione degli altri. L'importante è saperlo.

L'interpretazione è un altro elemento che può provocare effetti negativi nei gruppi di apprendimento. Succede quando mancano elementi per comprendere tutto e allora, piuttosto che chiedere, ci si immagina, si fanno ipotesi. Anche in questo caso l'atteggiamento di apertura è: chiedere. Apertura significa fidarsi, non dare etichette e quando le si danno (cosa quasi inevitabile) devono essere modificabili. Anche chi è oggetto di un'etichetta non deve subirla, perché anche le etichette positive possono essere molto ingombranti.

Con il confronto e l'ascolto autentico si può cambiare idea. Anche se questo può costituire un rischio: la messa in discussione di convinzioni precedenti può portare a una sospensione del percorso di apprendimento. Nel processo di apprendimento questa dimensione di rischio è comunque da ritenersi positiva perché implica pensiero critico.

Lo stile del docente può agevolare o rallentare il ritmo dell'apprendimento.

La modalità espressiva del docente può infastidire: le pause troppo lunghe fra una parola e l'altra possono mettere ansia — l'ansia del silenzio. È più facile rallentare chi parla troppo velocemente, piuttosto che chiedere di velocizzare chi parla lentamente. In questo caso il tutor d'aula — figura molto importante —, deve essere in grado di sdrammatizzare. Nel caso di una docenza difficile da seguire e di mancanza del tutor, il gruppo deve segnalare la difficoltà.

Esiste comunque anche la capacità di accettare la situazione e di "spendersi". Un gruppo di apprendimento deve poter dare feed-back, cioè stimoli di ritorno al docente, al tutor, agli altri, senza che si creino situazioni imbarazzanti.

La presenza di ogni suo componente è importante per il gruppo, mantenendo il più possibile la continuità. Un'assenza richiede al gruppo di ricostituire l'energia dispersa negli appuntamenti successivi.

La conflittualità nei gruppi, come nella vita interpersonale, è cosa normale e fisiologica. In un gruppo di apprendimento può essere di disturbo perché toglie energia al processo di apprendimento e la dirotta alla difesa e/o all'attacco. È comunque normale e giusto che ci sia un confronto acceso. Il gruppo di apprendimento deve essere un gruppo che sa gestire il conflitto. Sapere gestire il conflitto vuol dire da un lato dire no a situazioni "anestetizzate" dove "tutto va bene" che non fanno altro che portare ad avere un gruppo conformista che non cresce, con un'auto-censura da parte di chi non è d'accordo; dall'altro lato saper dire no anche alla drammatizzazione del conflitto, all'aggressività o alle etichette indelebili. Un altro aspetto molto negativo della conflittualità è il cosiddetto al conflitto indiretto (penso di te una cosa, la dico a tutti, ma a te mai), e va rifiutato.

Nel conflitto c'è un aspetto che riguarda il contenuto e un aspetto che riguarda la relazione. Il conflitto sul contenuto è più facile da dirimere, ma se il contenuto è solo la causa apparente e il conflitto riguarda la relazione, è difficile dirimerlo, sempre che non venga esplicitato.

Il gruppo non deve essere un insieme di singoli, ma deve essere un luogo dove le persone si mescolano. Le parole chiave in questo caso sono: coinvolgimento, norme e regole.

Chi fatica ad inserirsi nel gruppo deve essere coinvolto con modalità morbide. Se non lo fa il docente, possono farlo gli altri corsisti, nel rispetto delle caratteristiche personali, senza forzare la partecipazione.

Nel gruppo ci sono regole scritte, norme implicite e condizioni di contorno. Le regole sono date dagli organizzatori del percorso formativo; le norme vengono stabilite dal gruppo; intorno c'è il clima — spazio dove il gruppo si muove verso un obiettivo, cioè l'apprendimento.

## Collaborazione e integrazione

La produttività del gruppo è favorita dalla collaborazione e ancora di più dall'integrazione.

Nella collaborazione vale una logica di tipo negoziale, cioè non necessariamente qualcuno deve avere ragione, ci si confronta, percorrendo magari sentieri nuovi.

L'integrazione è un processo più complesso e più profondo della collaborazione; implica l'appartenenza al gruppo, l'incontrarsi, la disponibilità a modificare una propria idea. La collaborazione riguarda più entità che lavorano insieme, l'integrazione porta ad avere un unico soggetto, anche se composto da più parti. L'integrazione quindi implica una messa in gioco di se stessi maggiore che nella collaborazione e richiede che ci sia una vicinanza sugli obiettivi.

Bisogna far attenzione a quella che potremmo definire la “trappola personale”, ovvero tutto ciò che ci blocca nello stare nel gruppo e ci impedisce di fruire al massimo delle opportunità di apprendimento. Bisogna aver coscienza dei tempi necessari a superare questi limiti e quali strategie si possono adottare per disinnescare la “trappola personale” ed essere così di aiuto al gruppo.

Un gruppo in apprendimento deve collaborare, ma deve anche sapersi integrare. La profondità del livello in cui collaborazione e integrazione si esprimono, dipende anche dall'obiettivo per cui il gruppo si forma. È opportuno che i partecipanti esplicitino i loro obiettivi, chiarendo le differenze — che logicamente esistono —, e cercando quindi di ottimizzare il lavoro del gruppo.

Gli obiettivi di apprendimento possono avere tonalità diverse, che devono integrarsi senza andare a discapito le une delle altre.

L'apprendimento è più facile se si utilizzano forme che si conoscono, piuttosto che forme che non si era previsto di trovare. Se c'è qualcosa di nuovo è quindi meglio preannunciarlo in modo che il gruppo possa riconoscerlo.

Nella collaborazione l'individuo può lavorare da solo e poi mettere in comune la propria parte di lavoro. L'invito alla collaborazione non implica che poi questa avvenga davvero.

Interdipendenza di strumento significa far lavorare il gruppo utilizzando un unico strumento operativo, che presuppone anche una vicinanza fisica e agevola l'integrazione del gruppo. Un obiettivo unico da raggiungere favorisce inoltre l'integrazione e l'interdipendenza.

L'interdipendenza di valutazione implica una compartecipazione emotiva e senso di appartenenza. L'integrazione implica quindi mettere in atto dei dispositivi, anche concreti, che favoriscano la vicinanza e la collaborazione. L'interdipendenza di strumento o di valutazione è una modalità o un dispositivo per far integrare le persone. Tradotto nel gruppo in apprendimento vuol dire cercare di far sì che le persone scambino le cose fra di loro. Il gruppo in apprendimento integrato dà di più in termini di apprendimento e dà ricchezza anche sul piano emozionale, sviluppando solidarietà e senso di corresponsabilità.

Ecco un elenco di comportamenti concreti che aiutano il gruppo ad apprendere, stilato dopo un lavoro svolto da due sottogruppi:

- ascolto partecipato, non invadente;
- dialogo costruttivo e rispettoso, dove la differenza non è divisione;
- fare domande, spendere energia per chiedere, allargare il proprio campo di conoscenza, aiutare l'altro a dire il non detto, non dare per scontate le cose;
- convergere verso un obiettivo costruttivo;
- mettersi in gioco;
- mettersi a disposizione degli altri, senza mettersi allo sbaraglio, mantenendo il confine e il rispetto dello spazio reciproco;
- non prevaricare, non fare giochi di potere, non ragionare in un'ottica top-down, non sentire il bisogno di vincere;
- stare attenti a gestire il proprio spazio-tempo;
- mettere a disposizione, condividere la propria conoscenza;
- sostenere l'energia del gruppo;
- approfondire, proporre, osare punti di vista diversi, andare oltre, sperimentare;
- cercare di evitare di dare etichette.

L'invito è quello dell'auto-osservazione in un percorso di autoconsapevolezza che dura per tutto il programma di apprendimento.

Altro problema che si pone in gruppo è quello del tempo: ognuno di noi ha tempi diversi. Bisogna saper tollerare i tempi diversi degli altri e, nel contemporaneamente, saper muovere il proprio tempo.

## L'equilibrio del gruppo

Nel gruppo si crea equilibrio se c'è equilibrio fra questi tre elementi: l'obiettivo dell'apprendimento nel gruppo di lavoro, il gruppo, il singolo individuo.

Il buon andamento di un gruppo risulta dal buon equilibrio fra questi tre elementi, dove ciascuno corresponsabilmente è chiamato a tenere sotto controllo tutti e tre gli aspetti.

Il gruppo funziona se c'è coesione, cioè un legame — anche affettivo — tra i partecipanti. Insieme alla coesione ci deve essere anche un buon clima. Se questi due requisiti sono soddisfatti, il gruppo funziona anche nella conflittualità. È comunque normale e fisiologico che si formino delle aggregazioni, quello che non è normale è che si cristalizzino.

Nelle dinamiche di gruppo esiste una figura particolare, quella del sabotatore, il quale attacca a sproposito, spesso su situazioni a cui non si può rispondere: è una delle figure più negative di un gruppo.

Bisogna far attenzione ai singoli individui: se ci sono persone che stanno male nel gruppo, la cosa si ripercuote negativamente su tutto il gruppo e, di conseguenza, anche nell'apprendimento. In una situazione di apprendimento bisogna saper dire come ci si sente, se si ha capito o meno, dare dei feed-back agli altri. Tutto questo significa avere consapevolezza dei propri bisogni.

I bisogni che nascono all'interno di un gruppo possono essere: accettazione, appartenenza, identità, socialità, stima. Si possono intrecciare anche bisogni diversi. In tutto questo di fondamentale importanza risulta essere il clima, che aiuta a fare in modo che ognuno abbia responsabilità sul dire, sul dare e sull'essere consapevole dei propri bisogni.

Un buon metodo per individuare se ci sono problemi in un gruppo è quello di usare la cosiddetta "tecnica della catastrofe". Si tratta di pensare a tutto quello che può far distruggere il gruppo, come biocottare, valutare, giudicare. Nel far emergere gli aspetti negativi si possono trovare le strade per evitarli: un buon gruppo sa avvistare i pericoli.

# SCHEDE

## IL GRUPPO

Pluralità di individui che hanno uno scopo comune, un legame che li pone in una situazione di reciproca dipendenza

### IL GRUPPO: ELEMENTI, FENOMENI E DINAMICHE

- Il contenuto
- Il processo
- La comunicazione e la partecipazione
- I comportamenti
- Gli obiettivi
- La leadership
- Le norme e le modalità
- Il clima
- Il processo di decisione
- Il conflitto
- La struttura affettiva
- Il conformismo

### IL CONTENUTO E IL PROCESSO

Il **contenuto** è il piano del compito, del cosa si sta discutendo.

Il **processo** è il piano più profondo del funzionamento del gruppo, del "come il gruppo sta interagendo.

Osservare e curare il piano del processo è fondamentale per consentire il raggiungimento del risultato

### LA COMUNICAZIONE E LA PARTECIPAZIONE

Il gruppo è un sistema di comunicazione: capire il modello di comunicazione di un gruppo consente di comprendere alcuni aspetti chiave:

- chi è in difficoltà
- come è il clima del gruppo

## **COMPORAMENTI OSSERVABILI NEL GRUPPO**

**Comportamenti orientati al compito**  
facilitanti il raggiungimento dell'obiettivo

**Comportamenti orientati alla persone**  
tesi a curare la relazione e la coesione nel gruppo

**Comportamenti orientati a se stessi**  
che mirano al soddisfacimento di bisogni ed obiettivi personali

## **CONFLITTO**

Una certa dose di conflittualità è fisiologica in qualsiasi organizzazione di lavoro.

Il conflitto può essere relativo a:

- contenuto
- relazione

Riguardare:

- idee (principi, proposte)
- ruolo (sovrapposizioni, assenza)
- interesse (potere, riconoscimenti materiali)

Essere affrontato attraverso:

- evitamento
- accomodamento
- collusione
- compromesso
- aggregazione
- negoziazione

## NEGOZIARE IL CONFLITTO RICHIEDE DI:

- Individuare il "terreno" e l'oggetto del conflitto
- Essere disponibili a discutere ciò che determina il conflitto
- Identificare bisogni, scopi e che cosa si desidera ottenere dall'altro
- Confrontarsi discutendo sul problema, non sulla persona
- Comprendere la prospettiva dell'altro
- Ideare soluzioni di vantaggio reciproco
- Proporre soluzioni coerenti con gli interessi e i bisogni di ognuno senza perdere di vista il compito/obiettivo

## NORME DI GRUPPO E INFLUENZA SUL CLIMA

### che facilitano

1. comportamento collaborativo
2. interagire nel qui ed ora
3. accettazione dei propri ed altrui sentimenti
4. rispetto per l'individuo e le sue posizioni
5. descrivere il comportamento altrui e le sue conseguenze
6. riconoscere che anche il proprio comportamento ha conseguenze

### che bloccano o impediscono

1. comportamento competitivo
2. interagire troppo in ritardo o con troppo anticipo
3. censurare e/o rinnegare propri sentimenti, criticare o valutare quelli degli altri
4. insistenza per una conformità di gruppo
5. fare illazioni sulla motivazione che sta dietro al comportamento di altre persone
6. insistere che una persona "debba" o "non debba" comportarsi in un dato modo

## MEMBERSHIP

**Membership:** capacità di un individuo di partecipare alla vita di un gruppo, creando  
interdipendenza positiva

## COMPORAMENTI DI MEMBERSHIP

- Energia e impegno verso l'obiettivo comune
- Capacità di cura degli aspetti relazionali
- Empatia
- Apprezzamento delle diversità
- Soluzione costruttiva dei conflitti
- Comportamento cooperativo
- Senso adeguato della stima di sé
- Comportamento assertivo
- Distribuzione della leadership e apprezzamento delle sue varie forme

## REQUISITI PER FAR FUNZIONARE AL MEGLIO UN GRUPPO DI LAVORO

- Ascolto attivo, basato sul capire, valutare con senso critico e sviluppare la creatività, formulando alternative: procedere oltre la soluzione più ovvia per trovarne altre.
- Non giudicare le idee quando nascono per consentire a tutte le alternative di esprimersi.
- Non temere di proporre le proprie soluzioni.
- Rispettare i tempi di intervento, in modo che tutti possano parlare.
- Evitare atteggiamenti pregiudiziali, che possono bloccare una comunicazione produttiva.
- Saper uscire dal proprio quadro di riferimento, accettando di assumere il punto di vista dell'altro per consentire il confronto.
- Saper rinunciare alle proprie opinioni se ne emergono delle migliori.
- Non aver paura di essere inadeguati. Un atteggiamento di inferiorità è tanto dannoso al gruppo quanto quello di superiorità.

- Prepararsi prima delle riunioni di gruppo per poter dare il proprio contributo al meglio.
- Collaborare con il gruppo per raggiungere scopi di utilità comune.
- Abbassare l'ansia cercando di apprezzare i fattori positivi nell'attività di gruppo, per acquisire un atteggiamento mentale positivo.
- Porre domande se non si è capito, per avere ulteriori informazioni.
- Stabilire relazioni cooperative e non competitive tra i componenti del gruppo.