

# Counseling nei gruppi: tecniche di intervento e formazione e training

Di Lorenzo Barbagli e Vincenzo Masini

## 1. Counseling di gruppo, comunicazione ed empatia come strumenti della relazione

Il counseling non è solamente un modello di lavoro sociale diretto ai singoli individui ma spesso è un lavoro sui gruppi. In questo si apre la prospettiva teorica e metodologica che segue al conseguimento del diploma da Counselor verso quello da Counselor-Trainer.

Nella pratica professionale e nella formazione di un counselor dunque debbono svilupparsi anche tecniche di formazione d'aula (vedi precedenti scritti degli autori)<sup>1</sup> che permettano non semplicemente di effettuare buone sessioni formative o di apprendimento ma anche di gestire dimensioni della relazionalità allo scopo di utilizzare l'attività di gruppo come strumento di counseling per i singoli componenti.

Del resto il lavoro di miglioramento della qualità relazionale che Prepos propone già da dieci anni presso scuole e aziende è in se stessa un'attività di counseling anche quando è rivolta "semplicemente" al potenziamento della relazionale nei gruppi, al miglioramento dei processi di apprendimento presso le scuole o nella pratica della formazione o anche nei processi di *empowerment* nei gruppi di lavoro.

Tecniche centrate su processi comunicativi verbali e non verbali ma non semplicemente su essi. La percezione empatica è infatti l'altro essenziale strumento per la diagnosi di un clima relazionale (essenziale per l'operatore che deve saper coglier l'ambiente e non semplicemente osservarlo e intuirlo) ma parimenti è processo tramite cui intervenire. Consapevolmente o inconsapevolmente le persone in un gruppo sono influenzate dal clima che percepiscono empaticamente e molto del lavoro di un counseling è dunque l'esplicitazione della percezione e delle influenze del clima di un gruppo e al contempo la promozione di un clima che verrà percepito dal gruppo. Dunque davvero non semplice gestione della comunicazione. Semmai una reciproca implementazione dei livelli di processo relazionale. Del resto il prodotto di uno stile narrativo nella gestione di un gruppo non è semplicemente dovuto al tipo di contenuti o alle modalità, agli stili o alle funzioni della comunicazione ma anche ad un sapore che il counselor deve produrre in se di attenzione alla storia, al vissuto, alla narrazione stessa che non può essere sola abilità comunicativa e linguistica.

## 2. Il concetto di gruppo e l'analisi della personalità collettiva nel modello di PREPOS

Un gruppo è il risultato dell'interdipendenza dei suoi componenti. L'interdipendenza sono le relazioni attivate tra i componenti sulla base della loro struttura di personalità ma anche in relazione al contesto attivante le relazioni, alle contingenze ed alle necessità funzionali del gruppo.

E' inoltre importante la relazione che si instaura tra gruppo e leader (di ruolo).

Per essere considerato tale è necessario che sia composto da più di due persone, che abbia obiettivi almeno parzialmente accomunabili e che si trovi in contesti di vita comuni.

Non è invece rilevante il riconoscimento da parte dei membri di "essere gruppo" poiché questa è invece caratteristica qualitativa di alcuni gruppi ma non di altri. Probabilmente, in tal caso dovremmo parlare di gruppo anomico/dissolvente o diviso.

Per IDENTITA' di un gruppo si intende il tipo ideale di gruppo a cui ci riferiamo quando abbiamo a che fare con una personalità collettiva (ad esempio: una famiglia, un gruppo di lavoro, un gruppo di amici) e rappresenta ciò che è necessario ed essenziale in quella categoria ideale. Rappresenta dunque ciò a cui quel tipo di gruppo dovrebbe funzionalmente tendere. In pratica l'identità è la definizione che potremmo trovare nel dizionario della lingua italiana alla voce ad esempio "famiglia" oppure "ciurma", "plotone" e via dicendo (tutti tipi di gruppo).

E' un livello di analisi del tutto simbolico di un gruppo e lo si effettua sulla base di riflessioni astratte e teoriche di matrice sociologica e antropologica.

Da questo livello di analisi ricaviamo i limiti che il nostro intervento deve avere per non snaturare il senso di quel gruppo come anche il *range* di oscillazione oltre cui quella tipo di gruppo diviene "altro". Ad esempio potenziare troppo l'amicalità in gruppo di lavoro (che ha per caratteristiche identitarie la produttività, la collaborazione e l'organizzazione) rischia di snaturare le funzioni ed il senso di quel gruppo fino a

---

<sup>1</sup> Cfr. L. Barbagli, *Stili di leadership e tecniche di gestione dei gruppi*, in *Counseling, orientamento e classi*, Prevenire è Possibile – Provincia di Arezzo, 2006, Arezzo.

trasformarlo una comitiva, magari di ottimi amici ma non più sufficientemente strutturata da garantire produttività e organizzazione perché troppo fusionale.

Con il termine PERSONALITÀ COLLETTIVA EFFETTIVA si intende la particolare forma relazionale che un gruppo acquisisce a seconda del tipo di relazioni che si instaurano nell'incontro. Pertanto mentre l'identità è dunque un riferimento astratto con una tipologia di gruppo, una personalità collettiva è un livello strettamente legato al caso con cui abbiamo a che fare. Dall'analisi di questa ricaviamo le necessità comunicative e l'individuazione dello stile relazionale di leadership da attuare al momento dell'intervento sulla base del nostro modello di interazione dinamica con i gruppi centrato sulle affinità e opposizioni relazionali.

Lo si svolge tramite la somministrazione del "Questionario di Personalità Collettiva Effettiva" di PREPOS ma anche attraverso la percezione empatica del clima relazionale, l'autoanalisi dei vissuti da parte dell'operatore (se provo insofferenza verso quel gruppo vuol dire che, data la mia struttura di personalità rigida e controllata ad esempio, il clima collettivo è probabilmente dissolvente/differenziato dunque polarizzato sulla destrutturazione e le autonomie liberistiche) ma anche sulla base dell'osservazione di alcuni dati strutturali o prossemica (locali, posizionamento del mobilio oppure gestione degli spazi, posizionamento prossemica dei partecipanti ed altro<sup>2</sup>).

La PERSONALITÀ COLLETTIVA LATENTE è invece la sommatoria delle potenzialità individuali in gioco. Cioè rappresenta ciò che da quel gruppo possiamo ragionevolmente aspettarci, anche se non significa che questo debba necessariamente avvenire.

Come dire che ci permette di sapere che quel particolare gruppo, composto da quelle particolari persone è improbabile che, al momento dell'intervento e privo di una particolare e specifica formazione a lungo raggio possa ragionevolmente pervenire ad un certo tipo di competenza valutata necessaria.

Questo livello di analisi è effettuabile con una ragionevole predittività solamente mediante l'utilizzo del "Questionario Individuale di Artigianato Educativo" di Prepos su ogni componente del gruppo successivamente elaborato e assommato.

Sia l'analisi della Personalità Collettiva Effettiva che Latente rappresentano un approccio narrativo alla valutazione di un gruppo.

Con l'espressione CICLO DI VITA si intende invece la dimensione contestuale e contingente di un gruppo. Pertanto rappresenta la realtà funzionale del gruppo verso l'esterno. Non è un'analisi sul gruppo ma dunque un'analisi sul contesto in cui quel gruppo, in quel determinato momento di vita, si trova ad agire. Ad esempio in un'azienda una certa fase del mercato che richiede apertura o innovazione, ovviamente al di là delle caratteristiche interne del gruppo che la muove. Oppure il bisogno di difesa dall'esterno che un gruppo come una famiglia deve costruire al momento della nascita dei figli che non è relativo alla personalità di gruppo, né alla sua identità ma contestuale alla fase di vita.

Lo si effettua dunque osservando ciò che sta intorno al gruppo o valutando processi a lunga distanza di integrazione del gruppo al contesto in cui è inserito.

E' un approccio del tutto dinamico.

### **3. L'intervento nei gruppi**

Nella pratica dell'intervento dunque la scelta deve provenire dalla valutazione di questi differenti livelli e dall'integrazione delle necessità che da essi provengono.

I limiti dell'intervento saranno posti dall'identità, lo stile comunicativo e gli obiettivi interni al gruppo invece rispettivamente dalla personalità collettiva effettiva e da quella latente, gli obiettivi esterni dall'analisi dei cicli di vita e dunque da esso anche la scelta dei contenuti formativi.

Poniamo adesso alcuni esempi (costruiti su realtà gruppali differenti) di situazioni di possibile intervento utili alla comprensione.

#### **CASO 1: MOBBING IN AZIENDA**

##### *La situazione*

Un gruppo di colleghi dell'ufficio vendite di un'azienda di medie dimensioni che lavora con mansioni di *back-office* al commerciale. L'obiettivo posto è l'aumento della qualità relazionale necessario alla risoluzione di un problema di presunto mobbing tra i colleghi.

##### *L'analisi*

Il gruppo ha l'identità del gruppo di lavoro, la personalità collettiva effettiva di un gruppo fusionale/inconcludente (pertanto il mobbing sarà presumibilmente di tipo orizzontale centrato sulle

---

<sup>2</sup> Cfr. "V. Masini, *La pedagogia delle classi scolastiche*, in *Counseling Scolastico*, cap. 6, ed. Prevenire è possibile, cerbara, 2007.

dinamiche di evitamento e delusione, conseguente dunque a seduzioni) e una personalità latente di tipo sensibile/oppreso (questo dato ci comunica che può diventare ben più sensibile di come si propone adesso ma ce probabilmente non ci riesce per debolezza in termini di organizzazione.). Rispetto al ciclo di vita deve accrescere la qualità e la profondità delle relazioni interne e le difese dall'esterno.

#### *L'intervento*

In questo caso il counselor dovrà aumentare l'organizzazione e la differenza gerarchica del gruppo in modo da offrire strumenti di difesa per le persone e una dimensione organizzativa e pragmatica meno esposta alle seduzioni emozionali dei carismatici. Questa dimensione andrà però proposta con modalità espressive e carismatiche da parte del counselor e con contenuti vocazionali e di attenzione alla persona. A questo punto sarà possibile porre le regole e la struttura utili alle funzioni esterne e di protezione nei confronti della tipologia di mobbing presente.

### CASO 2: FAMIGLIA

#### *La situazione*

Una famiglia composta da quattro persone all'arrivo del terzo figlio esprime come sintomo di malessere i gravi risultati scolastici dei figli di rispettivamente quindici e dodici anni.

#### *L'analisi*

Dal punto di vista identitario il gruppo "famiglia" ha come caratteristiche caratterizzanti l'aiuto, la fusionalità e l'affettività mentre la produttività (che è il sintomo negativo espresso dai primi due figli) è caratteristica secondaria. Come personalità collettiva effettiva la famiglia si presenta rigida e gerarchica anche se in termini di latenza esprime invece buone capacità espressive e fusionali. Il ciclo di vita rispetto al problema richiederebbe una maggiore disciplina nei due figli e un rinforzo dell'affettività e delle difese dall'esterno visto l'arrivo imminente del nuovo figlio.

Pertanto in questo esempio di troviamo di fronte ad una scomoda complessità: come fare ad aumentare la struttura e la gerarchia se dal punto di vista identitario e della personalità collettiva invece ci sarebbe bisogno di maggiore affettività?

#### *L'intervento*

Il nostro counselor dovrà *in primis* ricostruire l'affettività all'interno della famiglia attraverso però uno stile espressivo e carismatico con cui coinvolgere la rigidità della coppia genitoriale.

Tramite esso aumentare le capacità affettive utili alla maggiore cura che i figli devono acquisire rispetto ai loro incarichi per poi invertire creativamente nella struttura genitoriale le scelte strategiche che fin'ora hanno privilegiato l'immagine all'esterno che la famiglia otteneva. Il primo criterio dovrà dunque diventare la responsabilità e la cura verso i componenti con una maggiore chiusura verso l'esterno.

### CASO 3:GRUPPO DI AMICI

#### *La situazione*

Un gruppo di amici di un sottochiesa che devono organizzare una festa di capodanno vivono ogni anno la difficoltà nel trovare idee divertenti e creative che coinvolgano altri giovani al fine di accrescere il gruppo che attualmente è ristretto (sono solamente sei adolescenti)

#### *L'analisi*

L'identità è fusionale, come carattere essenziale dell'amicalità ma la personalità collettiva è sensibile/oppresa e quella latente ci segnala una fortissima affettività. Contingenzialmente al ciclo di vita hanno bisogno di apertura e di innovazione.

#### *L'intervento*

Il counselor dovrà relativizzare i legami affettivi interni al gruppo insegnando ai giovani la libertà e la leggerezza che fin'ora è stata causa della chiusura e dell'oppressione. Nel far questo dovrà muoversi però con delicatezza e precisione onde non ferire le sensibilità in gioco. In conclusione dovrà dunque ricostruire l'affettività in maniera che non sia invischiante tra i componenti ma capace di legare nuove persone ed essere attraente all'esterno per far giungere nuovi amici.

### BIBLIOGRAFIA

#### ***Collana PREPOS***

AA.VV., *Counseling Scolastico, Volume 1*, Prevenire è Possibile, Cerbara, 2007.

- AA.VV., *Counseling Scolastico, Volume 2*, Prevenire è Possibile, Cerbara, 2008.
- AA.VV., (a cura dello staff di Prevenire è Possibile), *Dizionario essenziale di Counseling*, ed. Prevenire è Possibile, Città di Castello 2006.
- E. MAZZONI (a cura di), L. BARBAGLI, V. MASINI, *Orientamento e Counseling Familiare a scuola*, Provincia di Arezzo e Prevenire è Possibile, 2005, Arezzo.
- E. MAZZONI, L. BARBAGLI, *La dispersione e l'orientamento nell'obbligo formativo*, Provincia di Arezzo e Prevenire è Possibile, Prevenire è Possibile, Aprile 2004, Arezzo.
- L. BARBAGLI (a cura di), E. MAZZONI, V. MASINI, *Counseling di Orientamento*, Prevenire è Possibile, Tolentino (MC), 2007.
- L. BARBAGLI (a cura di), E. MAZZONI, V. MASINI, *Counseling, Orientamento e Classi in collaborazione con la Provincia di Arezzo*, ed. Prevenire è Possibile, Cerbara, 2006.
- L. BARBAGLI (a cura di), E. MAZZONI, V. MASINI, *Orientamento e Lavoro: prospettive e riflessioni sul progetto ORIENT.AR.CAS.2005*, Provincia di Arezzo e Prevenire è Possibile, 2005, Arezzo.
- M. MARTELLI (a cura di), L. BARBAGLI, V. MASINI, E. MAZZONI, *Orientare: perché*, n°15 Quaderni della Valtiberina, Liceo Città di Piero, 2005, Sansepolcro.
- V. MASINI, *Medicina Narrativa*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- V. MASINI, E. MAZZONI, *Psicologia Generale Transteorica*, Prevenire è Possibile, Volume On-line scaricabile su [www.prepos.it](http://www.prepos.it), 2006.
- V. MASINI, in "LABOS", *Le Comunità per Tossicodipendenti in Italia*, Roma, TER, 1995.
- V. MASINI, *Dalla Classe al Gruppo*, Provveditorato agli Studi di Terni, 1996.
- V. MASINI, *Dalle emozioni ai sentimenti*, Caltagirone, Prevenire e' Possibile Ed, 2000.
- V. MASINI, *Droga Disagio Devianza*, Roma, IFREP, 1993.
- V. MASINI, E. SCOTTO, *L'Artigianato Educativo e la Pedagogia dei Gruppi nella scuola, nella famiglia, nella comunità*, Todi, Prevenire E' Possibile Ed, 1998.
- V. MASINI, *L'empatia nel gruppo di incontro*, Caltagirone, Istituto di Sociologia Don Sturzo, 1996.
- V. MASINI, *La qualità educativa, relazionale e dell'apprendimento nella scuola*, Prevenire è Possibile, Isernia, 2001.
- V. MASINI, *Prevenire è Possibile*, Benevento, Casa nel Sole Ed, 1993.