



Dinamiche di Gruppo

■ Gruppo

Il gruppo (sociale) è costituito da un numero di individui che:

- ***Interdipendenza:*** un evento che influenza un membro del gruppo li influenza tutti;
- ***Relazioni interpersonali:*** gli appartenenti ad un gruppo interagiscono tra di loro, ossia entrano in relazione;
- ***Senso di appartenenza:*** pur non interagendo, i membri devono avere una percezione collettiva della loro unità;
- ***Scopi comuni:*** i gruppi esistono per una ragione.
- ***Motivazione:*** nei gruppi i singoli individui cercano di perseguire una propria soddisfazione mediante questa associazione;
- ***Influenza reciproca:*** i membri che appartengono al gruppo si influenzano l'uno con l'altro.
 - ***Relazioni strutturate:*** che ci vengono dati da ruoli e norme

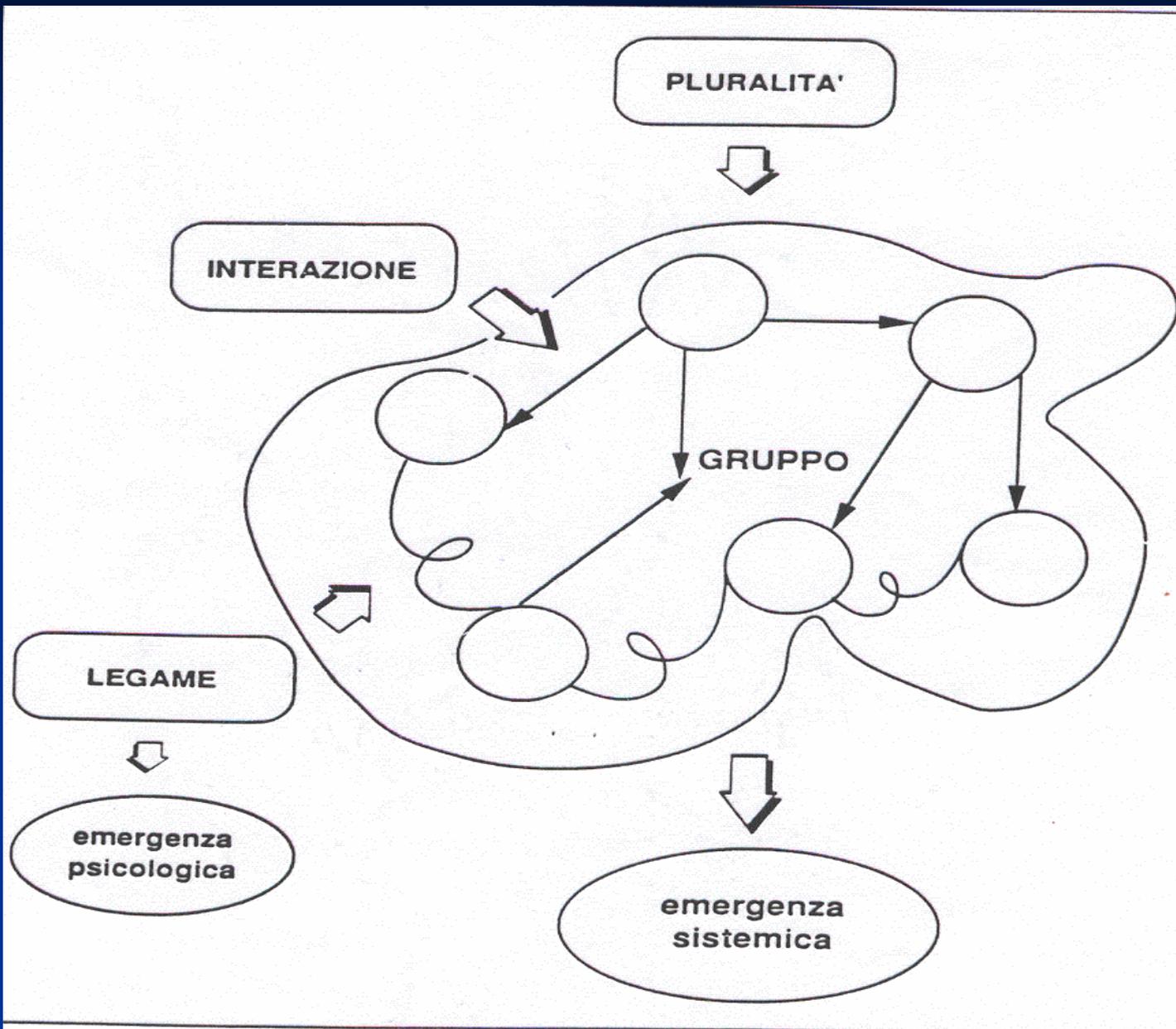
Lewin: “Un gruppo è definito al meglio come una totalità dinamica basata sull’interdipendenza invece che sulla somiglianza “(1948).

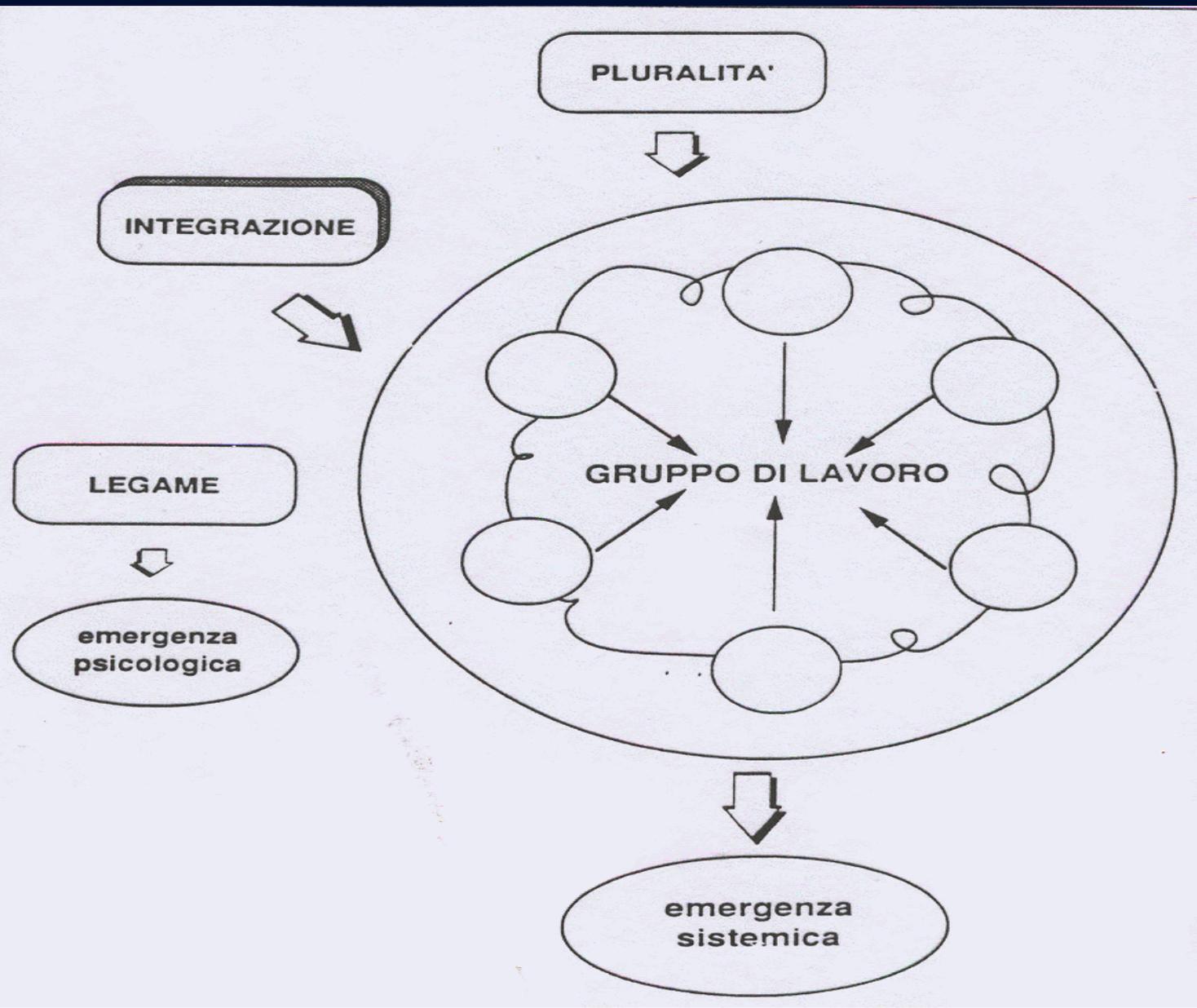
Nel suo approccio sono particolarmente importanti

- Il *principio dell’interdipendenza* come supremazia del tutto sulle parti;
- Il concetto di *dinamicità*, inteso come conseguenza delle caratteristiche diverse da quelle risultanti dalla somma delle componenti;
- Il concetto di *tutto* inteso non come somma delle singole parti;
- Il concetto di *equilibrio*, inteso come “quasi stazionario”, infatti i nuovi eventi interni o esterni ne vanno a modificare la struttura. Vi è un contrasto tra forme di coesione e di destrutturazione.

Il gruppo inteso come sistema dinamico comporta da un lato il concetto di sistema, vale a dire l’organizzazione degli elementi che lo compongono, dall’altra quello di dinamica, vale a dire cambiamenti, trasformazioni, attività che il gruppo mette in atto e che lo pongono in continua evoluzione, all’interno di un campo di forze.

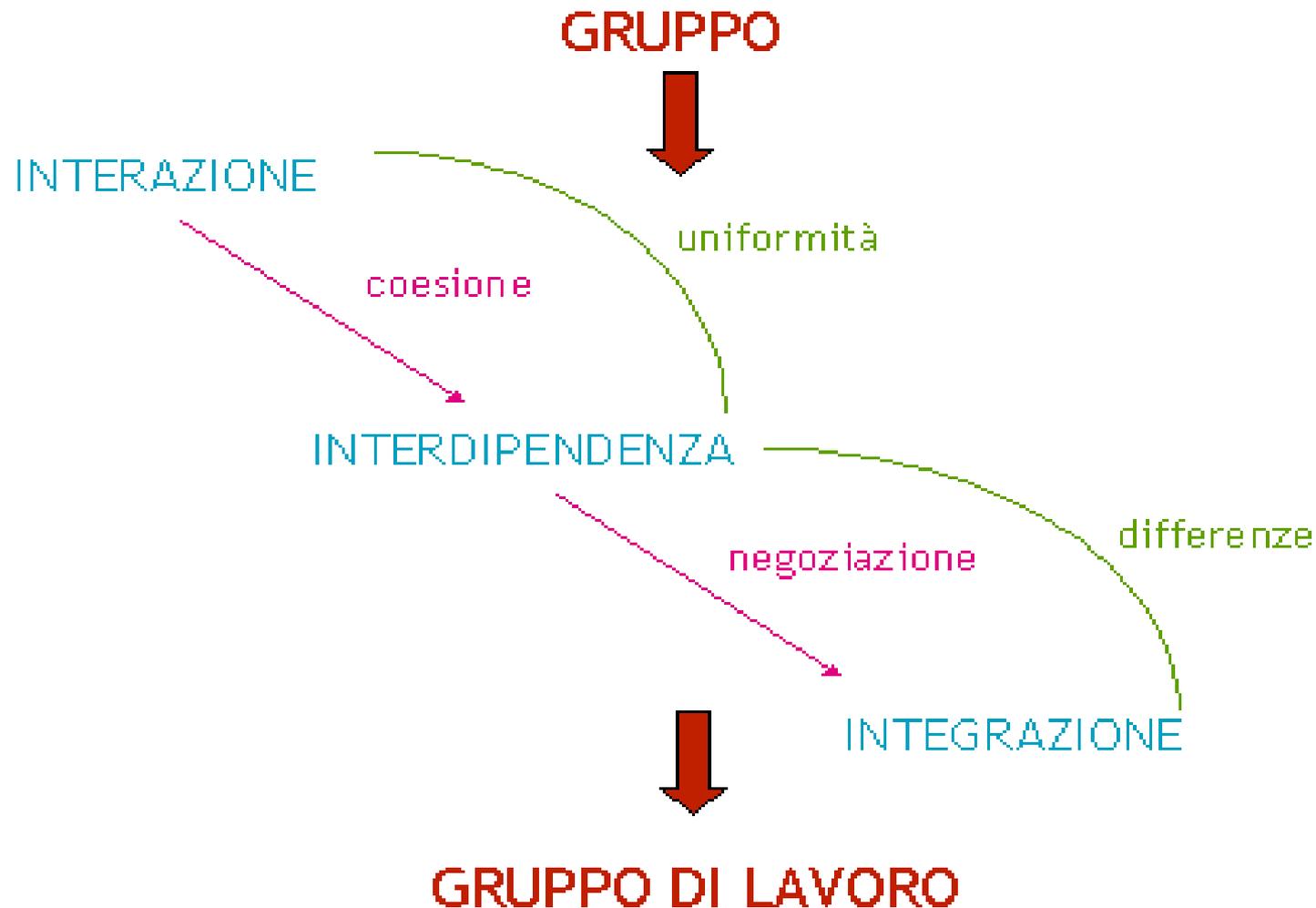
Per Lewin, in definitiva, la vita di gruppo si sviluppa in un sistema di tensioni, sia positive che negative, corrispondente alla reti di relazioni che si sviluppano tra i membri; il comportamento del gruppo viene così a consistere in una sequenza di operazioni tendenti a risolvere queste tensioni, per ristabilire un più o meno stabile equilibrio.





Lo sviluppo di un gruppo

Si riferisce al fatto che ogni gruppo è soggetto a trasformazioni nel tempo.



TEORIA DEI 5 STADI DI TUCKMAN

In ogni gruppo si devono considerare due aspetti:

l'uno centrato sul compito, consiste nell'operatività tesa a raggiungere gli obiettivi prefissati;

l'altro, affettivo, riguarda gli scambi emozionali fra i membri.



- A. Formazione:** i membri diventano orientati l'uno verso l'altro. È il momento iniziale in cui i potenziali membri del gruppo stabiliscono i primi contatti (conoscenza reciproca, tratti essenziali del compito e scopi del gruppo). Emozioni: incertezza, cautela e preoccupazione rispetto all'affiliazione.

- B. Costruzione e conflitto:** nasce il conflitto e si evidenziano le differenze. È contrassegnata da disaccordi dovuti ad aspetti procedurali. I membri assumono atteggiamenti assertivi e cercano di esercitare e non subire influenza. Sul piano affettivo viene criticato il leader. Forte emotività: rifiuto e aggressività (coalizioni rivali).
- C. Normalizzazione:** si crea una struttura con ruoli e norme. Il superamento della fase conflittuale permette al gruppo di raggiungere la coesione. Un semplice aggregato di persone diventa un gruppo psicologico. Istituzione di norme che regolano la condotta e assegnano i ruoli.
- D. Esecuzione:** il gruppo lavora come sistema unito per raggiungere uno scopo. Si rafforza la cooperazione tra i membri per raggiungere scopi, impegnandosi nella risoluzione di problemi, prendendo decisioni, formulando e realizzando piani di lavoro.
- E. Scioglimento:** il gruppo termina il lavoro e si scioglie. I gruppi possono sciogliersi perché sono nati con funzioni temporanee, perché hanno raggiunto i loro scopi, perché troppi membri si allontanano. Ripercussioni emotive negative.

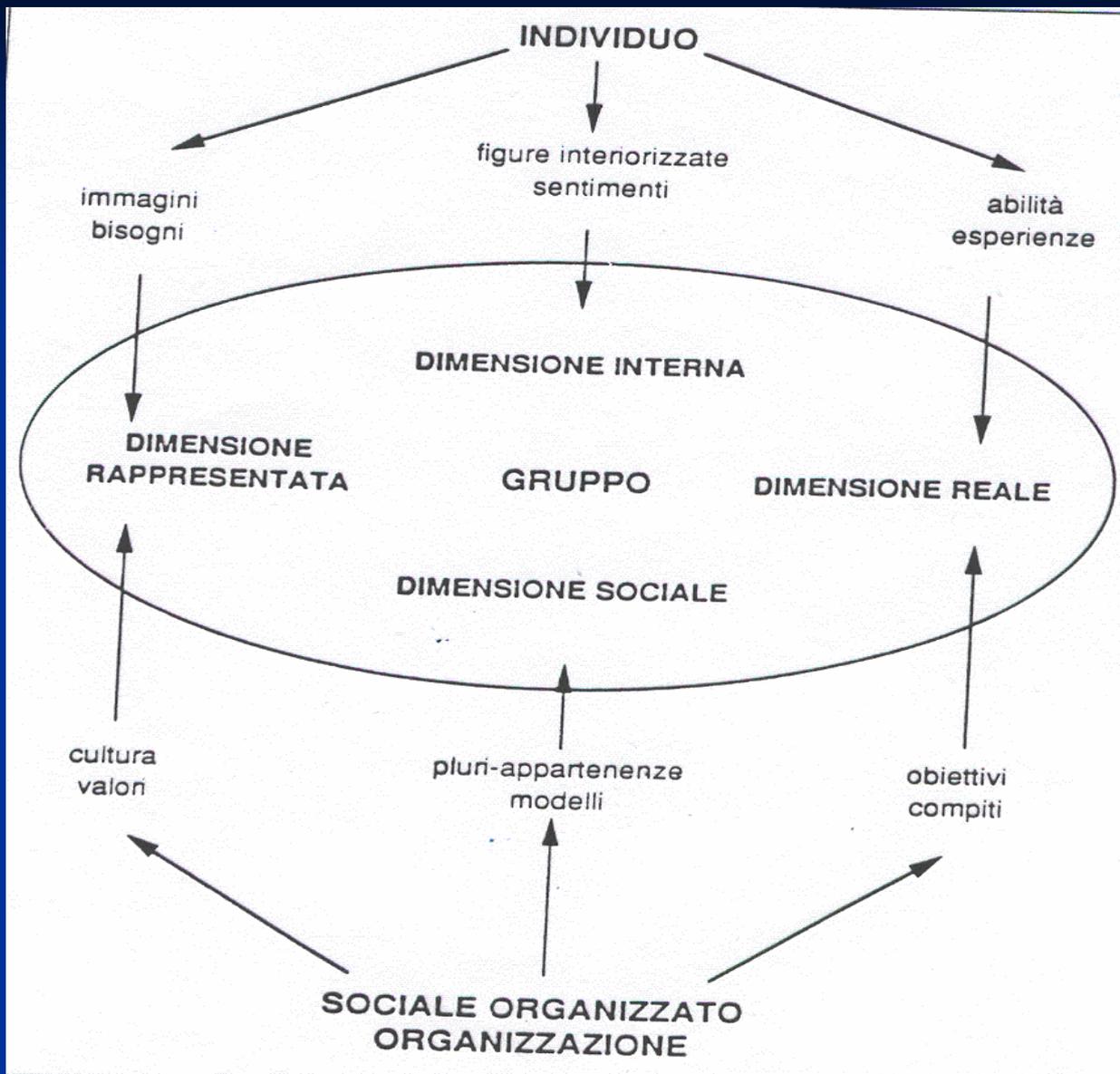
Processi dinamici nei gruppi di lavoro

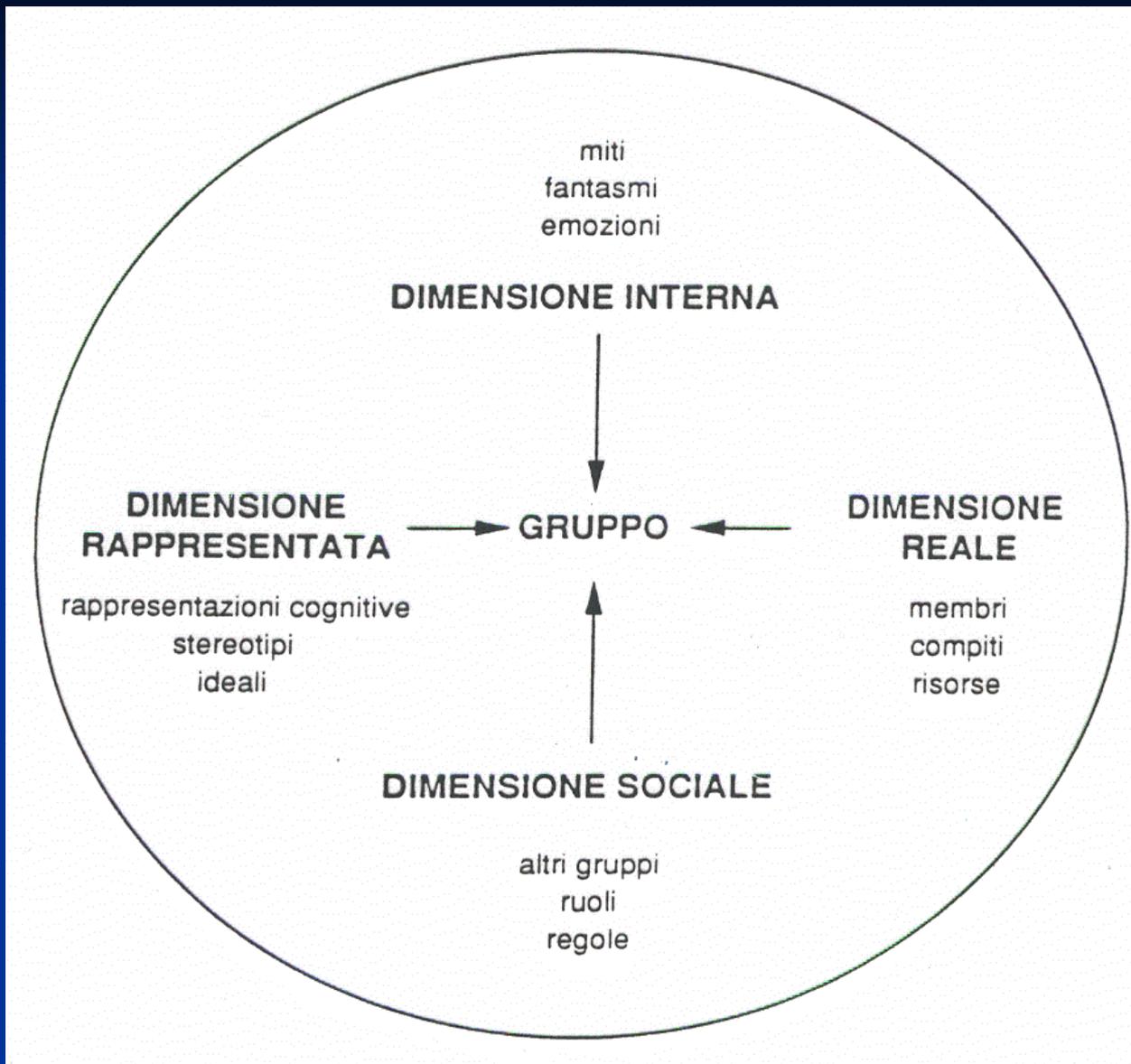
Processi di costruzione (socializzazione, adattamento mezzi/persona, rielaborazione obiettivi)

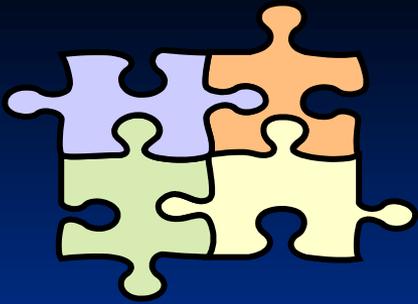
Processi operativi (progettazione ed esecuzione delle attività)

Processi di ricostruzione (cambiamenti e apprendimento organizzativo)

Processi di interazione con l'esterno (acquisizione e controllo risorse, trasferimento conoscenze ecc.)







La struttura del gruppo

Riguarda la geometria dei gruppi, ossia si riferisce ad alcuni fenomeni di gruppo che possiedono una certa stabilità e che permettono di costruire quell'architettura entro la quale si svolge la vita di gruppo.

Strutture del gruppo

Struttura affettiva

Struttura di comunicazione

Struttura di potere (varie fonti di potere)

Struttura di status

Struttura normativa

Struttura dei ruoli

OBIETTIVO



METODO



RUOLI



LEADERSHIP



COMUNICAZIONE



SVILUPPO



CLIMA

*GRUPPO
DI LAVORO*



Sette sono quindi gli elementi chiave che concorrono nella costruzione e nell'evoluzione di un efficace gruppo di lavoro:

- **Obiettivo** Nessun gruppo di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve raggiungere non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri. L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili, espresso in termini chiari, chiarito e articolato in compiti, e infine valutabile. Un obiettivo chiaro e ben esplicitato contribuisce a consolidare la coesione e il senso di appartenenza al gruppo da parte dei suoi componenti e contemporaneamente contribuisce a definire in maniera chiara il rapporto con l'organizzazione, quindi il clima interno

• Metodo Il metodo assume per il gruppo una duplice accezione: da una parte stabilisce

• i principi, i criteri e le norme che orientano l'attività del gruppo, dall'altra richiama

• le modalità di organizzazione e strutturazione efficace dell'attività stessa.

Un buon metodo di lavoro dà sicurezza al gruppo e permette un miglior utilizzo nell'uso e nella gestione delle risorse disponibili.

Status

Lo status riguarda la posizione che una persona occupa in un gruppo e alla valutazione di tale posizione in una scala di prestigio. Sono centrali due indicatori: la tendenza a promuovere iniziative che vengono continuate nel gruppo e la valutazione consensuale del prestigio ad un certo status. Secondo Sherif (1984) sono fondamentali alcuni elementi come il sacrificarsi per i gruppi, le caratteristiche personali

Norme

Processo di normalizzazione, vale a dire della tendenza che porta i membri di un gruppo a definire parametri di riferimento comuni, per cui un gruppo si costruisce e si sviluppa stabilendo al suo interno delle norme che lo regolano e lo individuano come tale.

- Sono scale di valori che definiscono ciò che è accettabile per i membri o di una comunità o una società. Queste sono diverse per i gruppi formali e per quelli informali.
- Riguardano le norme di comportamento, gli aspetti espressivi (linguaggio, gergo, abbigliamento) i camuoflages corporei, norme alimentari, culto della musica.

Ruoli

1. rappresenta la parte assegnata a ciascun membro del gruppo in funzione del riconoscimento delle sue competenze e capacità;
 2. racchiude poi anche l'insieme dei comportamenti che ci si attende da chi occupa una certa posizione all'interno del gruppo stesso
-
1. Può essere assegnato formalmente o informalmente, e ci si aspetta una conformità con l'attribuzione di un ruolo. Questa viene ricompensata, in caso contrario punita.
 2. Può essere complementari o entrare in conflitto.
-
1. Fondamentale per un efficace sistema di ruoli è la qualità della comunicazione interna al gruppo stesso perché un suo corretto funzionamento permette che si realizzi corrispondenza tra attese e richieste dei singoli e prestazioni e comportamenti del gruppo.

Funzione: permette una funzionalità del gruppo.
Essi differenziano i diritti ed i doveri.

Possono essere implicite/esplicite; centrali/periferiche.

Funzioni (Dorwin Cartwright e Alvin Zander)

- Avanzamento del gruppo affinché vi sia il raggiungimento di un obiettivo.
- Mantenimento del gruppo nel tempo, riconoscersi una identità e non estinguersi.
- Costruzione della realtà sociale assicurando una concezione comune della realtà, soprattutto per fronteggiare situazioni ambigue e non familiari.
- Definizioni delle relazioni con l'ambiente sociale, permettono cioè di rapportarsi con altri gruppi in dinamiche di collaborazione, competizione, conflitto, solidarietà.

All'interno del gruppo ci sarebbero i ruoli di (Levine e Moreland,1990).

- **Leader** che ha il potere di elargire le risorse,
- **Nuovo arrivato**
- **Capro espiatorio** sul quale vengono proiettate caratteristiche di sé che ognuno giudica indesiderabili.
- **Clown** Ha un ruolo socio-emozionale che è quello di allentare le tensioni inevitabili.

Leader

Turner (1991) *il leader è la persona o il ruolo sociale che esercita maggiori influenze in un gruppo rispetto alle altre persone o ruoli.*

Egli mostra più iniziative degli altri e occupa una posizione più elevata della gerarchia di status e nella rete di comunicazione dove si trova in una posizione centrale.



Lewin, Lippitt e White (1939)

- **leadership autoritaria** determina nei membri forte dipendenza dal leader, una considerevole aggressività tra i membri, scarsa iniziativa di gruppo, insoddisfazione nei membri ed elevato rendimento sia dal punto di vista quantitativo che dal punto di vista qualitativo.

- **leadership tollerante** si caratterizza per scarsa dipendenza dal leader, forte aggressività tra i membri, molti suggerimenti di attività da parte del gruppo, accompagnati da un forte scontento circa i progressi e le realizzazioni, considerevole insoddisfazione dei membri e un moderato livello di rendimento.

- **leadership democratica** emerge come caratterizzata da scarsa dipendenza dei membri dal leader, scarsa aggressività tra gli stessi, frequenti suggerimenti di attività di gruppo, grande soddisfazione e un rendimento quantitativamente moderato, ma qualitativamente superiore.

Lewin e coll- hanno mostrato come nei gruppi a conduzione autoritaria prevalga la produttività e una scarsa corresponsabilizzazione dei membri, mentre in quelli a conduzione democratica venga favorita la soddisfazione dei membri nonché il loro coinvolgimento nella presa di decisioni.

Bales e Slater (1955)

introducono il concetto di *differenziazione di ruolo*. Esso viene applicato sia alla differenziazione tra compiti del leader e attributi dei membri, sia alla stessa leadership.

A questo proposito, gli autori parlano di **leader centrato sul compito (task leader)**, caratterizzato da una specializzazione strumentale e focalizzata sugli obiettivi da raggiungere; esso è centrato sul compito e guida il gruppo al raggiungimento degli obiettivi e alla risoluzione del compito.

Solitamente il leader centrato sul compito è colui che viene percepito come il meglio preparato e competente nello specifico compito da affrontare. Dal punto di vista del comportamento è colui che fornisce più suggerimenti, più opinioni e idee, dimostrando conoscenze, competenza e capacità organizzativa.

Leader socio-emotivo (socialemotional leader) è caratterizzato da una specializzazione espressiva e relazionale, attenta ai risvolti affettivi e alle implicazioni psicologiche. Esso si adopera per tenere alto il morale, far decantare le tensioni, controllare ansie e crisi emotive in caso di difficoltà.

Il leader socio-emotivo emerge come colui che smussa i conflitti, che interviene per trovare un compromesso, che risponde insomma sul versante dei sentimenti e delle richieste affettive.

Chi diventa leader?



- I teorici dell'approccio *situazionale* sostengono che esercitare un ruolo di potere è soprattutto una questione contingente: è sufficiente trovarsi al posto giusto nel momento giusto. La maggior parte degli individui, in altri termini, sarebbe potenzialmente adatta a svolgere funzioni di leadership nel caso riceva il necessario incoraggiamento e quando i tempi e le circostanze sono favorevoli e lavorano a suo vantaggio (Fiedler, 1978; Hollander, 1985). Secondo questa prospettiva, nessuno è superiore in assoluto, può essere solo migliore per fare una certa cosa, in un certo momento, in un certo luogo. Operativamente, possiamo considerare la leadership nei termini della definizione e della gestione di quelle iniziative che favoriscono il raggiungimento dei fini e degli obiettivi del gruppo.

Teoria dei tratti Esisterebbe una propensione naturale degli individui data da tratti quali:

- Intelligenza
- Intuizione
- Iniziativa
- Responsabilità
- Capacità a tollerare frustrazioni
- Iniziativa
- Responsabilità
- Socievolezza

Teoria transazionale vi è un processo di negoziazione continua.

Esso presenta:

- Un conformismo iniziale;
- Competenza sugli obiettivi specifici del gruppo;
- Legittimità;
- Identificazione con il gruppo (lealtà anteponendo il gruppo a sé).

La comunicazione

Intesa come scambio di significati intesi da tutti

Figura 8.12
Verbale

Non verbale

Le reti di comunicazione

La comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del lavoro di gruppo poiché permette lo scambio di informazioni finalizzato al raggiungimento dei risultati. Tuttavia essa orienta ed è a sua volta orientata dal sistema di relazioni e ruoli presenti nel gruppo stesso.



La ruota

La catena

La Y

Il cerchio

La rete connesso

Alcuni esempi di reti di comunicazione in un gruppo composto da cinque membri. I punti rappresentano le posizioni delle persone nelle reti e le linee i principali canali di comunicazione

La struttura di comunicazione, invece, è l'insieme delle comunicazioni che sono effettivamente scambiate in un gruppo. Per osservarla bisogna vedere la frequenza degli scambi tra emittente e ricevente, il contenuto di essi, il luogo e il momento in cui sono avvenuti.

•La comunicazione presuppone tre livelli:

•- uno interattivo, che va a impattare sulla struttura relazionale del gruppo;

•- uno informativo, che è relativo allo scambio e all'elaborazione di materiali e conoscenze inerenti il lavoro;

•- uno trasformativo, che concerne gli scambi che producono il cambiamento.

•Il processo comunicativo diventa anche il luogo di verifica del linguaggio del gruppo e la definizione del codice



- **Clima** Il clima consiste nell'insieme degli elementi, delle opinioni, delle percezioni dei singoli membri rispetto alla qualità dell'ambiente del gruppo e della sua atmosfera. Una buona percezione del clima si attua quando c'è un giusto sostegno e calore nel gruppo, i ruoli dei singoli sono riconosciuti e valorizzati, la comunicazione è aperta, chiara e fornisce feedback accettabili sui comportamenti delle persone e sui risultati conseguiti dal gruppo. Una leadership partecipativa e gli obiettivi opportunamente calibrati alle capacità del gruppo sono tra i fattori che maggiormente influenzano il clima.
- **Sviluppo** Questa variabile identifica la costruzione del sistema di competenze del gruppo di lavoro e parallelamente la crescita del sistema delle competenze individuali. I due processi dovrebbero portare da una parte allo sviluppo del singolo all'interno del gruppo e dall'altra alla creazione all'interno del gruppo di un sapere condiviso e diffuso e alla capacità di lavorare in modo efficace.