

Parte 3

Cenni di psicologia sociale

Psicologia dei gruppi

Modulo 3 – Cenni di psicologia sociale

- Definizioni di gruppo
- Dinamiche di gruppo
- Giustificazione comportamenti scorretti
 - Stereotipi e pregiudizi

Cos'è un gruppo?



Dal vocabolario Treccani:

“Insieme di più cose o persone, distinte l’una dall’altra, ma riunite insieme in modo da formare un tutto”



Cos'è un gruppo?

Dal punto di vista psicologico:

“Un gruppo può essere definito come un insieme formato da due o più persone che interagiscono tra loro e che dividono delle mete e delle norme comuni che stanno a capo della loro attività, sviluppando una rete di ruoli e di relazioni affettive”

(Harré, Lamb e Mecacci. Psicologia – Dizionario enciclopedico)

I gruppi nella vita di un individuo

I gruppi hanno un'importanza rilevante nella soggettività di ogni persona:
la personalità si basa e si costruisce sulle relazioni



RELAZIONE CON LA MADRE

GRUPPO FAMIGLIA

GRUPPO/I COETANEI + ADULTI SIGNIFICATIVI

GRUPPO LAVORO

GRUPPO "FAMIGLIA COSTRUITA"

Gruppi primari

- Sono definiti **gruppi primari** quei gruppi nei quali siamo strettamente associati agli altri membri, come la famiglia e gli amici.
- I gruppi primari in genere prevedono maggior interazione faccia a faccia, maggiore cooperazione e sentimenti più profondi di appartenenza.

Gruppi secondari

- I gruppi più ampi, meno personali, sono detti **gruppi secondari**.
- I gruppi secondari, come ad esempio gli operai di un'azienda, sono generalmente organizzati attorno a una specifica attività o al completamento di un compito.
- Il gruppo secondario è limitato allo scopo, all'obiettivo condiviso dai membri del gruppo.

Definire il termine “gruppo”

Il termine “gruppo” è d’uso molto comune e il senso dell’utilizzo quotidiano differisce almeno in parte dalle principali definizioni degli studiosi.

Se è vero che ogni gruppo è una aggregazione di persone, ogni aggregazione di persone non è necessariamente un gruppo (McGrath, 1984).

Definire il termine “gruppo”

Non è sempre facile distinguere in modo netto fra **gruppo** e **non gruppo**.

Sono frequenti ‘**casi intermedi**’ fra aggregati e gruppi, nei quali le interazioni fra i membri sono anche molto diverse (De Grada, 1999).

Gruppi: definizioni

Gruppo non sociale

Nella sua forma più semplice un gruppo può essere definito come *un insieme di persone che stanno nello stesso posto nello stesso momento.*

Secondo questa definizione non è necessario che le persone interagiscano tra loro per essere considerate un gruppo, basta che stiano insieme.

Esempi: persone in coda alla posta, passeggeri in un aereo, persone dentro un cinema.

Anche i gruppi non sociali possono influenzare i comportamenti degli individui, così come la sola presenza di altri.

Gruppi: definizioni

Gruppo sociale

Un gruppo di *due o più persone che interagiscono tra loro e sono interdipendenti, nel senso che i loro bisogni e i loro scopi fanno sì che dipendano uno dall'altro.*

- Cooperazione ed interazione
- Obiettivi comuni (gli individui condividono obiettivi e scopi comuni e formano un gruppo per svolgere una funzione)
- Senso di appartenenza (percepiscono o credono di far parte di un gruppo)
- Interdipendenza tra i membri (cioè ogni membro può influenzare ed essere influenzato dagli altri)

Esempi: famiglia, classe, squadra, giunta comunale, partito politico, congregazione religiosa.

Caratteristiche di un gruppo

Oltre all'insieme particolare delle relazioni affettive che si sviluppano all'interno del gruppo e che ne sono il collante, le caratteristiche di un gruppo sono:

- interazione prolungata
- percezione del gruppo come un'unità a sé stante
- obiettivi comuni
- norme interne
- presenza di ruoli

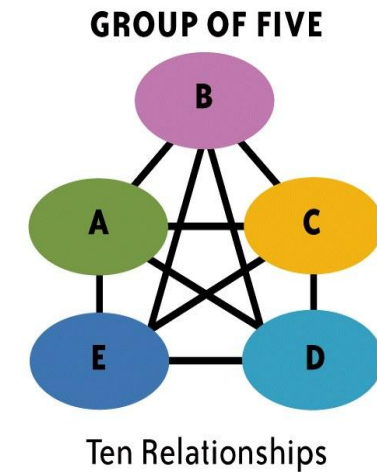
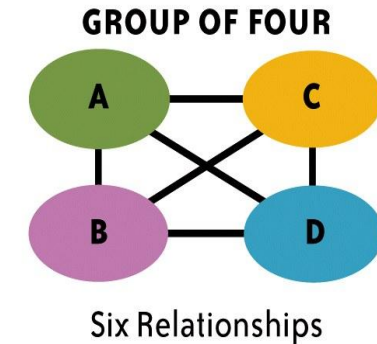
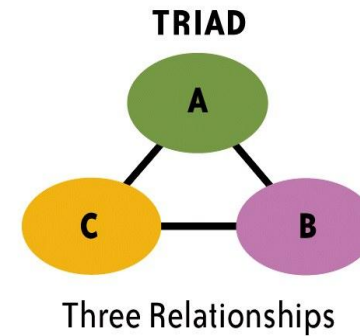
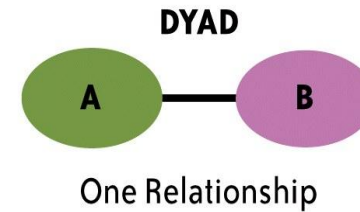
Un gruppo è tanto più tale quanto più possiede queste caratteristiche

Gruppi

- Una **diade**, il gruppo sociale più piccolo possibile, è formato da soli 2 membri ed è fondamentalmente instabile a causa della sua piccola dimensione (se una persona lascia il gruppo questo cessa di esistere).
- Una **triade**, un gruppo sociale composto da 3 persone, è più stabile perché la presenza di un terzo membro implica che i conflitti tra due membri possano essere mediati dal terzo.
- Al crescere della numerosità i gruppi diventano più stabili, però si riduce gradualmente l'intimità tra i membri.

Gruppi

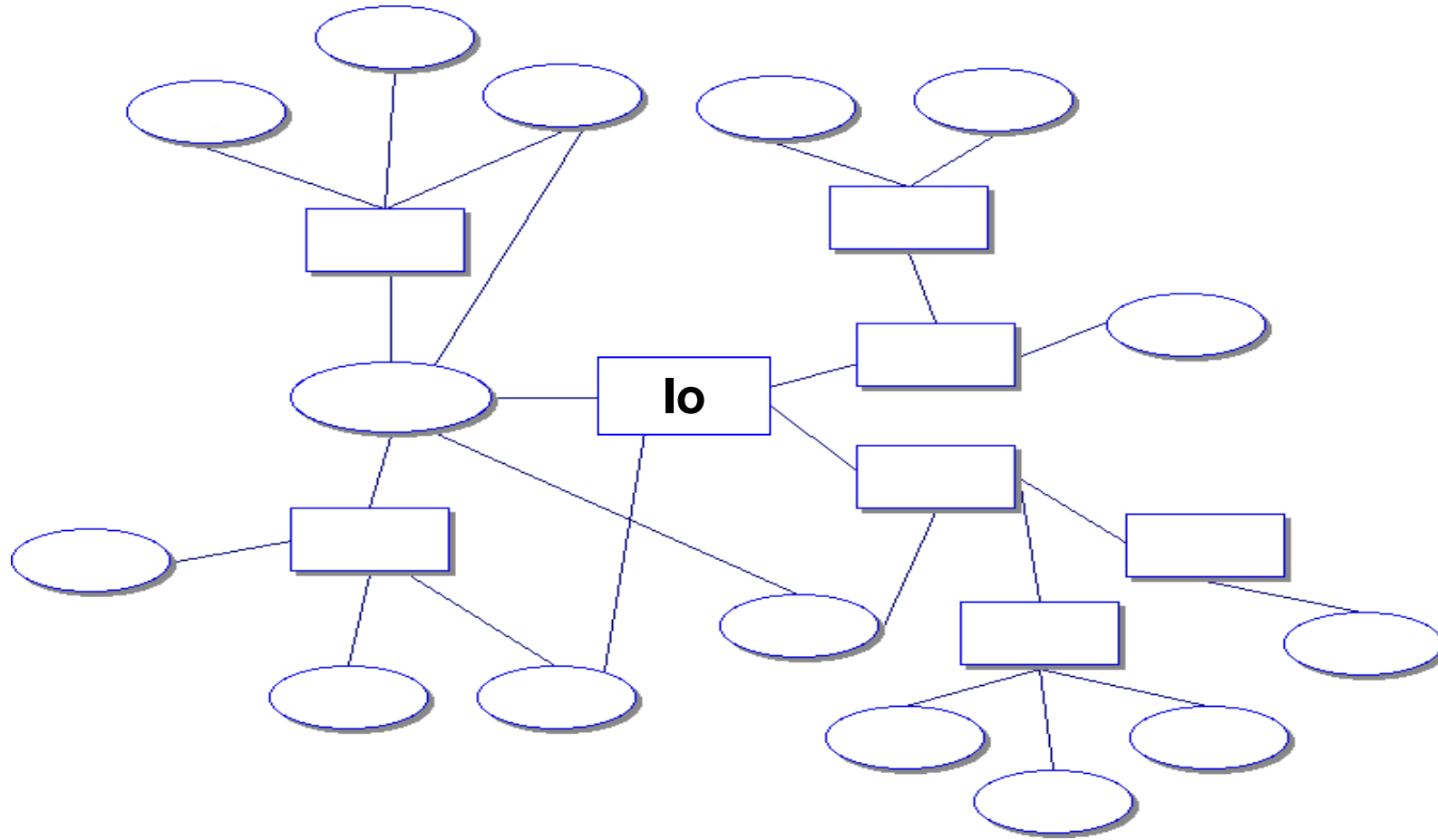
- Ogni linea rappresenta una relazione
- Crescita esponenziale di relazioni tra i membri



Tanti gruppi, una rete sociale

- Una **rete sociale** è la rete dei legami diretti e indiretti che connettono un individuo ad altre persone che influenzano il suo comportamento.
- La nostra famiglia, i nostri amici, compagni, insegnanti e colleghi di lavoro costituiscono la nostra rete sociale.

Rete sociale



Reti sociali

Ricerche scientifiche sulle reti sociali hanno dimostrato che i legami indiretti possono essere altrettanto importanti di quelli diretti.

Ciò implica che sul nostro comportamento non influisce solamente chi conosciamo, ma anche chi conosce coloro che conosciamo.

Reti sociali

- **Legame stretto** (amici stretti e parenti): **11-12** persone in media (le persone la cui morte sarebbe un grosso trauma).
- **Legame intermedio**: persone a cui non saremmo imbarazzati ad unirici per bere qualcosa insieme senza essere stati invitati a farlo, se capitasse per caso al bar. **150** sembra essere il numero massimo di persone con cui possiamo intrattenere un rapporto autenticamente sociale.
- **Legame debole**: i conoscenti, persone che conosciamo ma a cui non ci sentiamo particolarmente vicini, che sembrano essere mediamente tra i **500 e i 1500**.

Perché le persone si aggregano in gruppi?

Per soddisfare molti bisogni umani fondamentali!

La tendenza a formare gruppi sociali prende il nome di bisogno di *appartenenza* o di *affiliazione*.

È un bisogno innato e comune a tutti gli individui di ogni società (un neonato ha bisogno dei genitori per sopravvivere; con il crescere, la presenza ed il ruolo degli altri nella nostra vita cambia, ma continuiamo a formare gruppi).



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

Perché le persone si aggregano in gruppi?

Da un punto di vista evolucionistico è un bisogno primitivo, in quanto stabilire legami con altre persone ha da sempre rappresentato un enorme vantaggio per la sopravvivenza (una caccia più efficace, una maggiore quantità di cibo disponibile, la possibilità di difendersi meglio, ecc).

Per tutti questi motivi, le persone sono molto motivate a stabilire relazioni con gli altri e a non volerle rompere.



La piramide dei bisogni Maslow (1954)

In-group vs out-group

- Un ***in-group*** è un gruppo in cui una persona si identifica e verso il quale prova un sentimento di lealtà.
- Un ***out-group*** è qualsiasi gruppo verso il quale una persona sente opposizione, rivalità o ostilità.
- Gran parte di noi è collegata ad un certo numero di in-group ("noi") e out-group ("loro") sulla base del nostro background etnico, familiare, professionale, educativo, religioso, ecc.
- I concetti di in-group e out-group sono basati sull'**appartenenza al gruppo**.

Appartenenza al gruppo

Come facciamo a costruire un nuovo gruppo e/o a sviluppare delle relazioni positive all'interno di un gruppo già esistente, che favoriscano il senso di appartenenza?

Team building grazie ad esperienze comuni

Esperienze comuni

Le esperienze comuni uniscono, “fanno gruppo”

Esempi:

1. I giochi

- Creare situazioni ludiche con obiettivi comuni (di media difficoltà)
- Le persone collaborano e si divertono
- Associano emozioni e ricordi positivi all'esperienza collaborativa e alle persone con cui hanno condiviso tale esperienza

Esempio di team building

Esercizio	Descrizione	Punti
Foto di squadra	Siete una grande squadra. Velocità, astuzia e organizzazione sono le vostre principali caratteristiche. Dimostratelo! Realizzate la parola "SPORT" per terra utilizzando i vostri corpi come lettere e scattate una foto.	1 punto per ogni persona impiegata. 2 punti extra per la soluzione più originale*.
Scrabble	Oltre che scaltri col corpo lo siete anche con la mente! Utilizzando le seguenti lettere, cercate di formare la parola più lunga possibile: R D Z R Z T R N C K A E I O U. Badate bene che la parola deve essere attinente al mondo dello sport!	0,5 punti per ogni lettera usata. 2 punti per il gruppo che trova la parola più lunga.
Campioni!	Grazie alle vostre abilità fisiche e mentali vi siete guadagnati la finale del mondiale di calcio al Maracanà. Dopo un'incredibile rimonta avete appena vinto la Coppa del Mondo! L'entusiasmo è alle stelle, lo stadio è in tripudio e vi stanno per consegnare il trofeo: fate un video mentre alzate la coppa.	2 punti solo perché avete vinto! 5 punti se avete immortalato tal solenne momento; il video più originale* prende altri 3 punti.

Esercizio	Descrizione	Punti
Aiuto!	I festeggiamenti proseguono sullo yacht di un fan brasiliano. In preda ai fumi dell'alcol, non vi rendete conto che la barca sta affondando. Ormai in acqua, tentate di attirare l'attenzione con uno dei palloncini della festa: prendetevi sottobraccio e tenete il palloncino in aria il più a lungo possibile solamente soffiando.	10 punti alla squadra che tiene il palloncino in aria per più tempo; 8 alla seconda, 6 alla terza e così via.
Zattera	Il proprietario se ne scappa con la scialuppa, mentre voi riuscite fortunatamente a recuperare una tavola: con vero spirito di squadra usatela tutti assieme come zattera. Ricordate, nessuno deve affondare!	7 punti se salvate tutta la squadra. 3 punti extra se riuscite a fare un selfie dalla zattera.
Lezione di Anatomia	Dopo aver navigato per ore, siete approdati sulle coste nord occidentali della Spagna. Avete bisogno di cure, ma non parlate il dialetto locale; chiedete ad una persona del posto come si dice "la caviglia", "il ginocchio", "il collo", "il gomito", "la spalla". Prendete nota: dovrete leggere in pubblico!	1 punto per ogni parola letta correttamente.
TEMPO A DISPOSIZIONE: 60 MINUTI		
* L'originalità è a giudizio <u>insindacabile</u> dei docenti!		

Esperienze comuni

2. Le situazioni estreme

- Esempio: gita in montagna e alloggio in una baita senza comfort
- Per istinto di sopravvivenza le persone in difficoltà si uniscono per raggiungere obiettivi comuni (es: accendere il fuoco)
- I risultati saranno frutto della collaborazione

Si rafforza il concetto

"la collaborazione determina un risultato positivo"

Le dinamiche dei gruppi

I gruppi sono “entità vive” e per questo esibiscono dinamiche interne, le quali rappresentano l’impalcatura che permette al gruppo stesso di esistere e funzionare; ciò differenzia un gruppo da un insieme casuale di persone.

- Status
- Ruoli
- Norme
- Leadership

Il sistema di status nel gruppo

I membri di un gruppo non sono tutti allo stesso **livello**, non hanno cioè la stessa **importanza** e **centralità**, lo stesso **potere** e **consenso**.

STATUS: livello sociale che riflette importanza, centralità, potere di un membro verso gli altri membri del gruppo.

Alcuni membri sono più ascoltati di altri, assumono iniziative e danno direttive agli altri, e sono valutati e considerati in modo consensuale come più importanti.

Il sistema di status nel gruppo

Lo status esprime:

- il grado con cui un individuo contribuisce al raggiungimento del successo;
- quanto potere o controllo un individuo ha sui risultati del gruppo;
- quanto un individuo può influenzare le opinioni degli altri membri del gruppo.

Il sistema di status nel gruppo

Si riferisce alla posizione occupata dall'individuo nel gruppo, unitamente alla valutazione di tale posizione in una scala di prestigio (Scilligo, 1973).

Definisce il pattern generale di influenza sociale fra i membri di un gruppo (Levine e Moreland, 1990).

Il sistema di status nel gruppo

Uno status elevato è rivelato da due indicatori fondamentali (Brown, 1988):

- tendenza a promuovere iniziative (idee ed attività);
- consenso sulla valutazione del prestigio connesso alla posizione dell'individuo nel gruppo

Il sistema di status nel gruppo

Tendenza a promuovere iniziative

Il potere di iniziativa è direttamente proporzionale allo status.
Esempio: numero più elevato di idee che vengono seguite dal gruppo.

Chi ha status più alto ha più potere di avviare azioni e prendere iniziative.

Chi ha status meno elevato, per essere propositivo segue un iter 'obbligatorio': la proposta passa fra i membri fino al capo/leader, che deciderà il da farsi.

Il sistema di status nel gruppo

Consenso sulla valutazione del prestigio

Le posizioni più alte vengono consensualmente riconosciute dal gruppo.

Il peso delle proposte di chi ha competenze/prestigio consensualmente riconosciuti è maggiore rispetto a quello degli altri membri.

Il sistema di status nel gruppo

Secondo alcuni autori (e.g., Weisfeld e Weisfeld, 1984), lo status in un gruppo **si costruisce nel tempo** attraverso **comportamenti** che sono in qualche modo 'ricompensati' dal gruppo stesso e che costituiscono delle **fonti di status**:

- aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi;
- conformarsi alle regole interne al gruppo;
- sacrificarsi in favore del gruppo.

Il sistema di status si forma nelle **prime fasi di vita del gruppo** e si crea **molto rapidamente** (es: al primo incontro per i gruppi neonati nei quali i partecipanti si incontrano per la prima volta).

Il sistema di status nel gruppo

I membri di un gruppo differiscono per la loro frequenza di partecipazione, per la loro influenza sulle decisioni di gruppo, per le azioni tramite cui contribuiscono.

Secondo la *teoria dell'aspettativa di status* (Ridgeway, 2001), quando inizia un'interazione tra i membri di un gruppo, i membri stessi si formano delle aspettative riguardo alla "prestazione" potenziale degli altri.

Caratteristiche di status

Attributi che forniscono un'indicazione indiretta delle capacità dell'individuo rispetto all'obiettivo del gruppo; ad esempio:

- età
- genere
- etnia
- livello di educazione
- attrazione fisica
- ...

Il sistema di status nel gruppo

I membri di un gruppo con status più elevato tendono a:

- parlare più degli altri, esprimere più critiche, dare ordini e interrompere gli altri (*comportamento verbale*) (Weisfeld & Weisfeld, 1984; Skvoretz, 1988);
- parlare con voce più ferma e senza esitazioni, mantenere più a lungo il contatto visivo con gli altri, avere una postura eretta (*comportamento non verbale*) (Harper, 1985).

Il sistema di status nel gruppo

Le differenziazioni di status seguono una logica di **posizione sociale** e caratterizzano tutti i gruppi (anche quelli animali; si pensi ad esempio all'ordine 'naturale' con cui i membri del branco si avvicinano alla preda per mangiarla).

Il sistema di status non è immutabile: **si può cambiare.**

Ad esempio, se un membro di status elevato deve lasciare il gruppo ci sono due possibilità: o un membro di status intermedio 'sale di grado' oppure si rimpiazza il vertice con l'entrata di un membro esterno.

Il sistema di status nel gruppo

Lo status assolve molteplici funzioni:

- crea ordine e prevedibilità all'interno del gruppo;
- coordina le diverse forze in gioco;
- attiva il gruppo al raggiungimento degli obiettivi;
- è funzionale all'autovalutazione di ogni membro, che nel confronto della propria situazione con quella altrui matura una valutazione di sé ed un insieme di aspettative concernenti le proprie capacità e propri valori.

Ricerche sullo status nel gruppo

Le ricerche sullo status evidenziano che:

- i membri con status più elevato hanno maggiore **autostima** rispetto ai membri con status più basso (Moore, 1985);
- a parità di prestazioni, i membri con status più elevato vengono **giudicati più positivamente** dai membri con status più basso (Sande, Ellard & Ross, 1986), il che contribuisce a consolidare la fiducia in sé e la percezione positiva del proprio valore.

Status e conformità nei gruppi

Lo status può determinare fenomeni di **conformità (adeguamento)** dei comportamenti di alcuni membri alle **attese/aspettative** del gruppo, anche a rischio di svolgere prestazioni ad un livello più basso di quanto si potrebbe realmente fare.

Esempio: membri abituati ad avere un ruolo di secondo piano e con status basso in un gruppo sociale (es: tra amici) rischiano di avere scarse prestazioni quando lavorano o giocano in squadra con gli stessi (o altri) membri, pur avendo capacità e talento.

I ruoli nei gruppi

Se lo status rappresenta l'architettura essenziale a livelli gerarchici dei gruppi, il **ruolo** riguarda il tipo di comportamenti esibiti ed attesi dei membri.

RUOLO: insieme di comportamenti e di aspettative condivise sul modo in cui si dovrebbe comportare un membro che occupa una certa posizione in un gruppo (Weinberg e Gould, 2007).

Esempio: insegnanti, allenatori, dirigenti d'industria, operatori sanitari, medici, psicologi, ecc. hanno tutti ruoli specifici all'interno dei propri ambiti professionali, nei team, e nella società.

I ruoli nei gruppi

“Il ruolo è l’insieme di attività e di relazioni che ci si aspetta da parte di una persona che occupa una particolare posizione all’interno di un gruppo (o comunità, società), e da parte degli altri nei confronti della persona in questione” (Bronfenbrenner, 1986).

Emerge la **reciprocità** che riguarda i ruoli e che definisce le aspettative sociali.

I ruoli nei gruppi

I ruoli sono definiti dalla collocazione che i singoli membri occupano all'interno dei gruppi e possono essere formali o informali.

Rappresentano un insieme di aspettative condivise rispetto al modo in cui dovrebbe comportarsi un individuo che occupa una certa posizione nel gruppo.

I ruoli nei gruppi

Grazie ai ruoli, le persone sanno cosa aspettarsi dagli altri. In generale quando le persone si comportano come previsto dal loro ruolo tendono ad essere soddisfatte e a fornire buone prestazioni.

A che cosa serve una divisione in ruoli?

Permette una vita di gruppo prevedibile e ordinata; è funzionale al conseguimento degli scopi di gruppo (Brown, 1988).

Ruoli formali ed informali

In un gruppo coesistono **ruoli formali** e **ruoli informali**

RUOLI FORMALI: prescritti dalla natura e dalla struttura del gruppo; nello sport, ad esempio, sono assegnati in base alle regole del gioco (cambiano da disciplina a disciplina).

RUOLI INFORMALI: emergono ed evolvono dalle interazioni fra i membri del gruppo.

I ruoli informali

- Il **leader** è colui che conduce il gruppo e che ha lo status più elevato
- Il **mediatore** svolge un ruolo diplomatico nelle dispute fra membri o fra membri ed elementi esterni al gruppo
- Il **capro espiatorio** è colui che si sacrifica (o viene sacrificato) per risolvere conflitti interni
- Il **giullare** usa l'ironia e svolge un ruolo socio-emozionale
- Il **leader d'opposizione** (o il "bastian contrario") è colui che si oppone e che usa pensiero divergente

Funzioni dei ruoli nei gruppi

Sono almeno **tre** (Brown, 1990):

- 1. Facilitano il raggiungimento degli scopi di gruppo**
poiché i ruoli suddividono la mole di lavoro fra i membri (ad esempio, nelle squadre sportive la divisione dei ruoli è elemento cruciale per la prestazione)

Funzioni dei ruoli nei gruppi

2. Portano ordine e prevedibilità nel gruppo poiché si basano su aspettative condivise e assegnano ad ogni membro un compito specifico nell'ottica della condivisione del lavoro funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Con i ruoli stabiliti, tutti i membri sanno cosa aspettarsi e da chi, sanno chi deve fare cosa, ecc.

Funzioni dei ruoli nei gruppi

3. Definiscono l'identità di ogni membro all'interno del gruppo.

Contribuiscono all'auto-definizione dei membri e alla loro reciproca consapevolezza.

I ruoli nei gruppi

I ruoli possono suscitare anche conflitti fra membri nei gruppi.

Esempi: - in fase di assegnazione dei ruoli, quando si decide chi deve ricoprire una certa mansione;
- disaccordo fra i membri su come dovrebbe essere svolto un certo ruolo.

Ambiguità e conflitti di ruolo nei gruppi

Le ambiguità ed i conflitti di ruolo producono un aumento delle tensioni ed un decremento delle prestazioni.

Si verificano, ad esempio, quando un individuo ricoprire più ruoli contemporaneamente all'interno dello stesso gruppo (Jackson & Schuler, 1985).

Chiarezza ed accettazione di ruolo nei gruppi

Si può migliorare l'efficacia di un team migliorando la **chiarezza di ruolo** e l'**accettazione di ruolo** dei singoli membri, ovvero facendo in modo che tutti i membri:

- sappiano cosa e come fare (*role clarity*);
- accettino il proprio ruolo (*role acceptance*).

(Beauchamp, Bray, Fielding, & Eys, 2005)

Chiarezza di ruolo nei gruppi

Costrutto multidimensionale

- **Scopi e responsabilità:** informazioni sulle responsabilità del gruppo e dei singoli membri;
- **Responsabilità comportamentali:** informazioni su quali comportamenti siano necessari per soddisfare le responsabilità individuali di uno specifico ruolo nel gruppo;
- **Valutazione della performance:** informazioni su come verrà valutata la performance relativa ad un singolo ruolo;
- **Conseguenze delle responsabilità tradite:** informazioni sulle conseguenze del fallimento di un singolo ruolo.

Accettazione di ruolo nei gruppi

L'**accettazione di ruolo** migliora la struttura e la prestazione del gruppo.

Tale accettazione dipende da almeno quattro fonti:

1. opportunità di utilizzare abilità e competenze specifiche;
2. feedback e riconoscimento del ruolo;
3. significato e scopo del ruolo;
4. autonomia e opportunità di lavorare in modo indipendente.

Le norme di gruppo

In ogni gruppo esistono delle **norme** che definiscono i comportamenti consentiti e quelli non consentiti all'interno del gruppo stesso.

“Una norma definisce [...] il limite al di là del quale un certo comportamento può essere biasimato, tramite disapprovazione o altre sanzioni, a seconda della gravità della violazione” (Sherif, 1984).

Le NORME specificano come si devono comportare tutti i membri del gruppo.

Le norme di gruppo

Le norme sono “**scale di valori**” che definiscono ciò che è accettabile e non accettabile all’interno di un gruppo (comunità, organizzazione, ecc.).

Levine e Moreland (1990) definiscono le norme come “**aspettative condivise**” dai membri sul modo in cui essi dovrebbero comportarsi.

Le norme di gruppo

Le norme sono un **prodotto collettivo** e non includono solo regole comportamentali, ma anche modalità espressive (ad esempio linguaggio tecnico o gergale), abbigliamento (ad esempio giacca e cravatta vs maglietta e felpa), ecc.

Le norme di gruppo

Le norme possono essere:

- **ESPLICITE**, nei gruppi formali; sono esplicitamente condivise da tutti i membri (esempio: regolamento scritto);
- **IMPLICITE**, nei gruppi formali ed informali; non sono scritte né espresse in modo diretto, ma hanno comunque un impatto sul comportamento dei membri (esempio: le regole su come vestirsi).

Le norme di gruppo

Esplicite vs implicite

Ad esempio, essere sostenitori di un partito politico può prevedere come norma sociale implicita da seguire *il sostenere sempre il proprio partito ed il manifestare ostilità per gli altri partiti in ogni occasione.*

Sono norme non necessariamente condivise dagli altri gruppi di cui uno fa parte, come la famiglia, la classe o la società sportiva.

L'influenza del gruppo sul singolo è evidente se si violano le norme del gruppo: ciò può comportare l'essere emarginati e ridicolizzati e, in casi estremi, forzati ad abbandonare il gruppo.

Le norme di gruppo

Centrali vs periferiche

- **CENTRALI:** si riferiscono a questioni importanti, che hanno conseguenze per il gruppo, per la sua esistenza o funzionamento (ad esempio, in ambito sportivo, andare a letto presto la sera prima della partita);
- **PERIFERICHE:** riguardano questioni considerate dal gruppo come più marginali (ad esempio, fermarsi a cena con i compagni dopo l'allenamento).

Come si creano le norme di gruppo?

Opp (1982) distingue tre tipi di norme con origini diverse:

1. ISTITUZIONALI: sono imposte dal leader o da un'autorità esterna al gruppo (es: regolamento d'istituto, ecc.);

2. VOLONTARIE: nascono dalle negoziazioni fra i membri del gruppo per prevenire o ridurre conflitti (es: rotazione di incarichi, ecc.)

3. EVOLUTIVE: si producono quando i comportamenti che soddisfano alcuni membri vengono appresi e diffusi anche fra gli altri ("si è sempre fatto così"). Ad esempio, la soluzione trovata da un membro diventa la soluzione del gruppo; quando una metodologia funziona, allora può essere condivisa.

A cosa servono le norme di gruppo?

Le **norme** assolvono almeno quattro funzioni (Cartwright e Zander, 1968):

- 1. Avanzamento del gruppo:** senza norme, un gruppo difficilmente raggiunge i propri scopi; le pressioni verso l'uniformità possono servire al raggiungimento degli obiettivi (es: gestione di emergenze, conflitti, ecc.);
- 2. Mantenimento del gruppo:** permettono al gruppo di preservarsi in quanto tale, ne evitano l'estinzione (es: incontri regolari tra membri di gruppi di minoranza etnica permettono il mantenimento di tradizioni che altrimenti rischiano di andare perse, ecc.);

A cosa servono le norme di gruppo?

- 3. Costruzione della realtà sociale:** le norme assicurano al gruppo una comune concezione della realtà (es: norme come punto di riferimento, per auto-valutazioni dei membri, per fronteggiare situazioni nuove, ecc.);
- 4. Definizione delle relazioni con ambiente esterno:** permettono di chiarire le relazioni con il contesto sociale esterno al gruppo – organizzazioni, istituzioni – e di stabilire quali gruppi siano “alleati” e quali “nemici” (es: gestione dei rapporti con altri gruppi, ecc.).

Le norme di gruppo

Nei **gruppi informali** le norme hanno un carattere specifico, poiché sono costruite e ri-costruite dai membri, nel corso di negoziazioni e confronti, diretti e indiretti: in questo senso, sono un prodotto collettivo.

Nei **gruppi formali** le norme hanno in genere una lunga storia e spesso preesistono rispetto al gruppo (es: «*si fa così da decenni*»).

Le norme di gruppo

Una volta create, le norme hanno una **forte resistenza al cambiamento** e tendono alla **stabilità**: le tradizioni sono dure a morire, anche in contesti 'asettici' come quelli di laboratorio (Jacobs e Campbell, 1961).

Una variabile che incide sul **cambiamento delle norme di gruppo** è la **partecipazione** (Lewin, 1951), che può spingere i membri a mutare le norme di gruppo.

Le norme di gruppo

Che cosa succede a chi non rispetta le norme?

I devianti ricevono sanzioni e vengono posti al centro dell'attenzione.

Se persistono nella posizione assunta, il gruppo finisce per abbandonarli a sé stessi o allontanarli.

La leadership

Il **leader** è “*la persona che può influenzare gli altri membri di un gruppo più di quanto sia essa stessa influenzata*” (Brown, 1989). Ha un ruolo determinante nelle **decisioni** e nelle **scelte** degli obiettivi di un gruppo.

La leadership è il processo di esercizio dell'influenza del leader: condurre, guidare, influenzare, dominare.

Definizioni di leadership

Leadership: il processo di guidare e dirigere il comportamento delle persone nell'ambiente di lavoro.

Leadership formale: la leadership designata ufficialmente sulla base dell'autorità di una posizione formale.

Leadership informale: la leadership non ufficiale accordata a una persona dagli altri membri del gruppo/organizzazione.

Followership: il processo di essere guidati e diretti da un leader nell'ambiente di lavoro.

Leader accentratore

- Tiene per sé tutte le responsabilità
- Tiene per sé tutto il potere
- Tiene per sé tutte le informazioni più importanti
- Dà ordini
- Trasferisce i compiti e stabilisce le regole
- Controlla il rispetto delle regole e dell'esecuzione dei compiti
- Non interviene attivamente nella formazione

Leader partecipativo

- Coinvolge nei problemi
- Cerca il consenso nell'attuazione
- Sa motivare
- Sa trasferire responsabilità
- Assegna obiettivi specifici
- Chiede e stimola suggerimenti
- Controlla e verifica il raggiungimento degli obiettivi
- Interviene attivamente nella formazione

La leadership

La leadership può essere classificata in due macro-categorie:

1) leadership di posizione: legata al ruolo organizzativo e all'utilizzo delle risorse disponibili

→ **leader centrato sul compito**

2) leadership personale: legata a caratteristiche, doti e qualità personali

→ **leader centrato sulle persone**

La leadership

Bales e Slater (1955) distinguono due tipi di funzioni del leader:

– ***Leader centrato sul compito***: concentrato sulla realizzazione del compito e sull'organizzazione del lavoro di gruppo.

– ***Leader socioemozionale***: presta attenzione ai sentimenti dei membri del gruppo; è teso ad assicurare armonia nel gruppo.

Secondo gli autori, i due ruoli sono complementari, e difficilmente possono essere svolti dalla stessa persona.

Competenze richieste ad un leader

- *Self-awareness*: coscienza di sé
- *Credibilità*: persona credibile ed affidabile
- *Empatia*: capace di comprendere gli altri
- *Onestà*: persona corretta, onesta e leale nei confronti del proprio gruppo così come nei confronti degli altri leader
- *Comunicazione*: capacità di farsi capire, capacità di esprimere chiaramente le idee e gli obiettivi da raggiungere
- *Active listening*: capacità di ascoltare e di capire
- *Vision*: il vero leader ha sempre una *vision*, guarda lontano, sa quali saranno gli obiettivi da raggiungere ed ha la capacità di trasmettere la sua *vision* al proprio gruppo

Competenze richieste ad un leader

Fornire una *vision*

- Lettura positiva del futuro
- Inquadrare i problemi nel medio/lungo periodo
- Rappresentare un riferimento professionale
- Dare principi e linee di comportamento professionale

Competenze richieste ad un leader

Coinvolgere sugli obiettivi

- Trasformare i problemi in sfide professionali
- Stimolare la partecipazione nell'analisi dei problemi
- Far identificare i risultati attesi
- Finalizzare gli interventi ai risultati
- Creare tensione e impegno verso i risultati

Competenze richieste ad un leader

Stimolare la creatività

- Ricercare il confronto tra i diversi punti di vista
- Valorizzare il gruppo come strumento di analisi/risoluzione dei problemi
- Facilitare la rottura degli schemi consolidati
- Utilizzare le domande e l'ascolto attivo/assertività
- Verificare tutte le proposte

Competenze richieste ad un leader

Delegare

- Assegnare mandati sulla base delle competenze e delle potenzialità
- Fornire risorse e mezzi adeguati garantendo il proprio appoggio
- Fissare i criteri di valutazione del risultato
- Garantire il feedback sui risultati e sui comportamenti
- Consentire il lavoro in autonomia