LA FORMAZIONE E LA DINAMICA DEI GRUPPI

Un gruppo può essere definito come due o più persone che interagiscono tra di loro in modo che ciascuna persona influisca e sia a sua volta influenzata dalle altre.

Tipi di raggruppamenti

Aggregato: presenza di 4 o 5 persone casualmente ravvicinate (*vicinanza fisica*) tra le quali spesso non c'è interazione (es. le persone alla fermata dell'autobus); ci può essere contatto o influenza reciproca sul contegno;

Classe: oltre alla presenza di *vicinanza fisica* esiste una *relazione di similitudine*; anche in questo caso può non esserci interazione (es. le persone alla fermata dell'autobus sono tutti studenti);

Gruppo: esiste tra le persone una relazione di *vicinanza*, *similitudine* ed *interazione*. Ogni cambiamento nel gruppo influisce in modo determinante e significativo sui membri del gruppo e sulle loro interazioni. L'interazione può assumere forme diverse.

Organizzazione: oltre alle condizioni che definiscono un gruppo al suo interno c'è un *leader* e i membri sono differenziati dagli altri per quanto riguarda *la responsabilità* o le *aspettative di ruolo* in relazione a qualche *scopo comune*.

Elementi in comune dei gruppi

La **percezione**: è data dalla coscienza dei membri di appartenere al gruppo;

La **motivazione**: implica la soddisfazione dei bisogni dei membri;

Le **mete da raggiungere**: la meta comune;

L'**organizzazione**: l'interdipendenza organizzata dei ruoli;

L'**interdipendenza**: il gruppo c'è se i membri sono interdipendenti;

L'**interazione**: i membri oltre ad essere interdipendenti interagiscono tra loro.

La struttura del gruppo

La struttura che si forma nel gruppo può essere **formale**, nel senso che vi possono essere prescrizioni chiare, anche scritte, riguardanti il comportamento degli individui che occupano certe posizioni.

Accanto alla struttura formale ce ne può essere un'altra stabile implicita, che non coincide con quella formale: è la struttura **informale**, che può esistere anche se i componenti del gruppo non se ne rendono conto. Le strutture informali sono comuni nei **grandi gruppi** nei quali emergono dei sottogruppi con gerarchie di potere, che possono diventare così forti da sostituire anche la gerarchia formale del gruppo nelle decisioni importanti.

La struttura del gruppo – lo status

Corrisponde alla **valutazione** che si dà relativamente all'importanza, al valore ed al prestigio del **ruolo svolto**.

Lo status può essere acquisito o attribuito.

Lo **status acquisito** è il frutto dell'impegno o disimpegno, del successo o dell'insuccesso dell'individuo.

Lo **status attribuito** non dipende dai meriti della persona interessata ed è indipendente dal suo comportamento interiore (essere maschio o femmina, vecchio o giovane).

La struttura del gruppo – le norme

Le regole che governano il gruppo sono chiamate **norme**. Le norme sono particolarmente precise per i ruoli che i vari membri possono assumere nel gruppo, però non tutti i comportamenti dei membri sono regolati dalle norme e non tutte le norme hanno lo stesso valore: inoltre non tutti i membri sono tenuti nello stesso modo all'osservanza delle norme: per alcuni membri il gruppo esige maggiore aderenza alle norme, mentre per altri permette notevole flessibilità nell'interpretazione del ruolo.

Con l'aumentare del numero delle persone nel gruppo acquista sempre più importanza l'intesa comune, fondata su norme e regole che definiscono quali comportamenti sono accettati e quali no.

La struttura del gruppo – le norme

Si distinguono tre principali livelli di accettazione delle norme:

l'accettazione esterna: costituisce la situazione più debole poiché l'osservanza dipenderà quasi esclusivamente dalla presenza di controlli punitivi;

l'accettazione interiorizzata: risulta la più efficace perché in tal caso ciascun membro considera le norme come proprie ed è intrinsecamente motivato ad accettarle;

l'accettazione fondata sull'identificazione: il tal caso l'individuo accetta le norme perché ha una relazione profonda con chi stabilisce le regole ed il suo ideale è diventare simile a lui.

La struttura del gruppo – il ruolo

Parliamo di ruolo quando l'individuo attua il comportamento caratteristico della posizione che occupa nel gruppo.

il **ruolo prescrittivo** che emerge non per scelta dell'individuo interessato, ma per condizioni familiari o di ambiente;

il **ruolo conquistato** che deriva da un impegno personale.

il **ruolo attuato** con il quale si intende quell'insieme di comportamenti che la persona di fatto esibisce nella sua attività;

il **ruolo percepito** è l'insieme dei comportamenti che la persona ritiene di dover attuare;

il **ruolo attribuito** è l'insieme dei comportamenti che gli altri si aspettano da una persona, ma che la persona può non percepire o non attuare necessariamente.

Nel caso in cui non ci sia una coincidenza fra gli ultimi tre ruoli possono sorgere conflitti e disfunzioni nel gruppo.

Conflitti di ruolo

I ***conflitti di ruolo*** nei gruppi sono assai comuni. Si possono distinguere due tipi di conflitto di ruolo:

un **conflitto tra ruoli** quando la persona svolge due ruoli tra loro poco compatibili;

un **conflitto intraruolo** quando in riferimento allo stesso ruolo ci si aspettano comportamenti diversi, si hanno aspettative contraddittorie.

Conflitti di ruolo

I conflitti di ruolo si possono affrontare in vari modi:

1) **gli atti strumentali** che sono funzionali a cambiare la situazione;

2) **il controllo dell'attenzione** che consiste nell'ignorare qualsiasi informazione riguardante uno dei ruoli che origina il conflitto;

3) **una riorganizzazione delle credenze** (vengono scelte quelle più conciliabili con il proprio ruolo).

Quando non si riesce a risolvere il conflitto con i mezzi a cui abbiamo accennato, possono manifestarsi vari effetti somatici e comportamentali: ad esempio bassa soddisfazione nel lavoro, disaffezione verso il gruppo o reazioni psicosomatiche di vario genere.

La tecnica di soluzione del conflitto che l'individuo adotta dipende dal successo che nel passato ha avuto quella tecnica, dal rinforzo sociale proveniente da coloro che circondano l'individuo quando usa quella tecnica e dalla reperibilità della tecnica stessa.

Gli stadi evolutivi dei gruppi

Informazione: se il gruppo è prevalentemente orientato all'interazione personale, questo è lo stadio della verifica e della dipendenza. I membri cercano di informarsi e comprendere quale debba essere il loro comportamento verso gli altri membri del gruppo. Se il gruppo è orientato alla soluzione di un compito i membri cercano l'informazione richiesta per affrontare efficientemente il problema: individuano strumenti, persone e procedimenti.

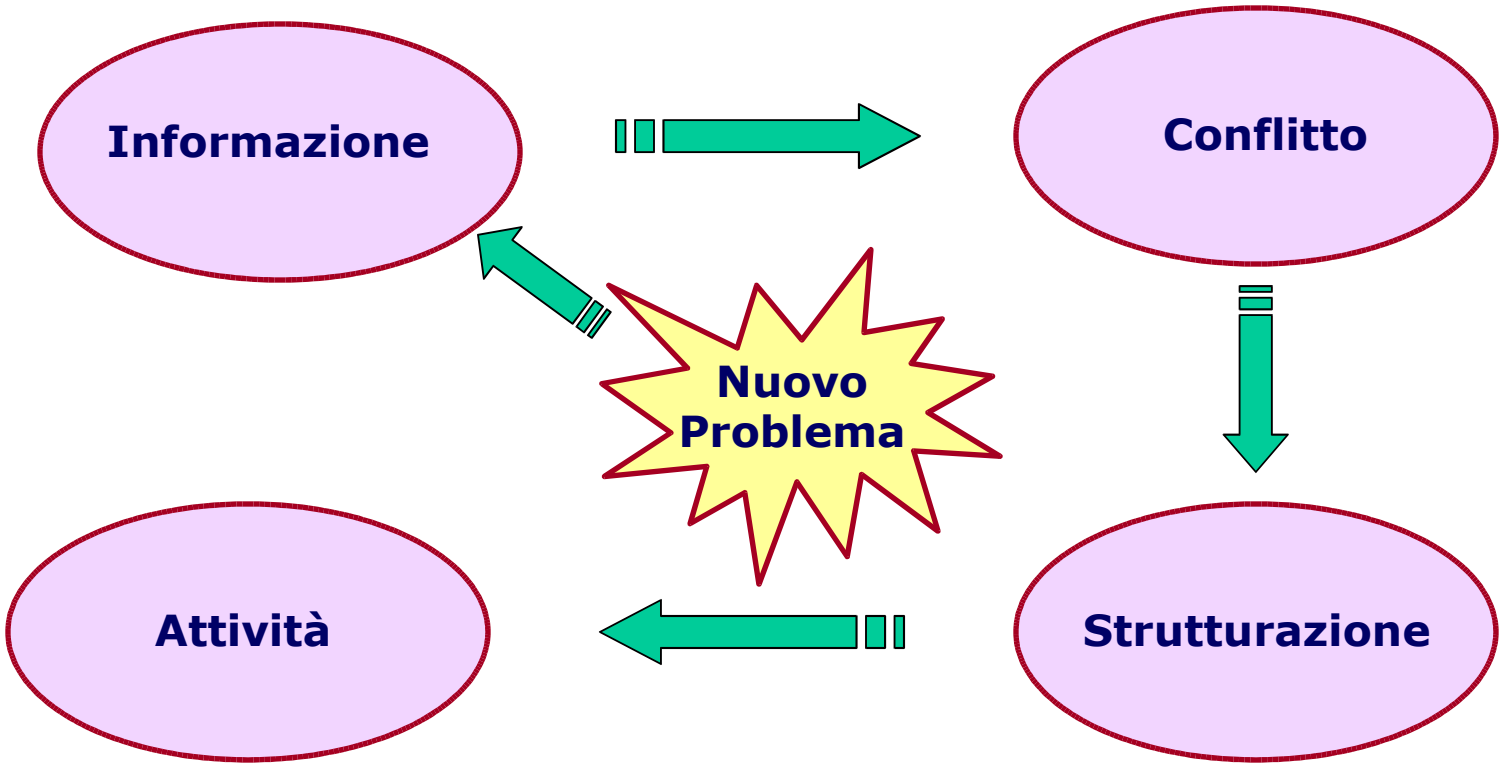
Conflitto: corrisponde alla fase in cui si lavora per la strutturazione del gruppo. Possono emergere resistenze emotive ed indisponibilità ad affrontare la situazione.

Strutturazione: si ha accettazione reciproca e si sviluppano delle norme di gruppo. Nei gruppi orientati alla soluzione dei problemi si manifesta la disponibilità ad esprimere opinioni e a dare informazioni.

Attività: i membri del gruppo accettano il loro ruolo in vista del lavoro che il gruppo deve portare a compimento. Per quanto riguarda il compito questo è lo stadio in cui si fanno tentativi concreti per risolvere i problemi in corso.

Gli stadi evolutivi dei gruppi

In alcuni casi l'evoluzione dei gruppi è un *fenomeno ciclico*: le soluzioni raggiunte possono essere solo parziali e temporanee, per cui il medesimo problema si ripresenta o ne sorgono di nuovi che impegneranno ulteriormente il gruppo.



La prestazione all'interno del gruppo

Fattori determinanti la prestazione all'interno del gruppo sono:

1. Le **esigenze del compito**: sono le procedure necessarie per eseguire il compito;

2. Le **risorse umane**: sono le conoscenze, le competenze e gli strumenti posseduti dagli individui o dai gruppi che eseguono il compito;

3. Il **processo**: la modalita' con cui il gruppo interagisce per eseguire il compito.

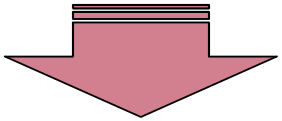
La prestazione all'interno del gruppo

La **produttività potenziale**: riguarda la sufficienza delle risorse per soddisfare le esigenze del compito;

La **produttività effettiva**: la persona o il gruppo possono avere tutto il potenziale per affrontare un compito ma non lo usano del tutto.

La prestazione all'interno del gruppo

prestazione potenziale – perdite di processo



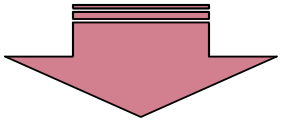
la prestazione effettiva

La produttività di un gruppo può essere al di sotto del suo potenziale produttivo non solo per condizioni relative alla persona ma anche a causa di ***processi relazionali***.

Ad esempio la risoluzione di un problema è migliore in quei gruppi in cui il leader stimola la partecipazione mentre è meno efficace nei gruppi in cui il leader controlla solo il tempo della discussione. In questo caso le *istruzioni procedurali* (controllare il tempo) producono meno interazione e meno confronto rispetto alle *istruzioni partecipative*.

La prestazione all'interno del gruppo

prestazione potenziale – perdite di processo



la prestazione effettiva

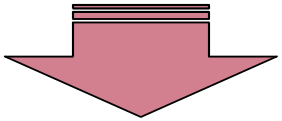
Perdite di processo:

1. **perdita di coordinazione**: aumenta all'aumentare della numerosita' del gruppo;

2. **perdita di motivazione**: all'aumentare delle dimensioni del gruppo si manifesta la tendenza a ridurre i propri sforzi in relazione alla diminuita responsabilita' per l'esecuzione del compito e alla non identificabilita' del proprio sforzo (**Inerzia Sociale**).

La prestazione all'interno del gruppo

prestazione potenziale – perdite di processo + guadagni di processo



la prestazione effettiva

Ci sono condizioni in cui il fenomeno dell'inerzia sociale scompare e alcune condizioni in cui compare un effetto opposto di **laboriosita' sociale** (aumentato impegno individuale in compiti di gruppo).

Fattori cruciali che promuovono la laboriosita' sociale:

1. **l'importanza del compito;**
2. **la salienza del gruppo agli occhi dei suoi membri (identita' sociale);**
3. **la possibilita' per il gruppo di essere valutato;**
4. **la cultura nella quale viene intrapreso lo studio.**

La prestazione nei compiti alla presenza di altri

Quando la persona lavora in presenza di altri si è notato che la sua prestazione:

migliora quando il compito è semplice (***facilitazione sociale***);

peggiora quando il compito è difficile (***inibizione sociale***).

→ Nel caso di compiti semplici la presenza di altri può stimolare maggiore attenzione ai **processi automatici** con cui questi vengono eseguiti e quindi a prestazioni migliori;

→ nel caso dei compiti complessi, che richiedono l'uso di processi controllati per la loro esecuzione, la presenza di altri può introdurre un **elemento di stress** (possibilità di confronti, paura della disapprovazione, distrazione) cosicché parte dell'attenzione viene sottratta dal compito.

Relazione tra gli individui ed il lavoro di gruppo.

I contributi che i singoli possono dare nella situazione di gruppo sono suddivisibili in cinque categorie:

1) I contributi si possono **sommare insieme**. Si tratta in questo caso di compiti additivi. Es. tirare la fune.

2) Il risultato è la **media dei contributi** dei partecipanti. Si tratta di un compito compensativo. Es. la stima del peso di un oggetto, la stima di una distanza.

3) Il risultato è la **scelta di uno** dei prodotti dei partecipanti. Es. tra le diverse risposte ad un quesito ne viene scelta solo una.

4) **Tutti i partecipanti** possono contribuire al risultato finale. Es. corsa a staffetta.

5) Il risultato è **discrezionale**, il gruppo decide come il compito viene eseguito. Es. quanti libri comprare. La stessa decisione può tuttavia essere decisa dal capogruppo.

Le mete di gruppo

Le mete del gruppo sono fissate attraverso un processo decisionale dipendente in parte dai **bisogni,** dalle **previsioni del gruppo** e in parte dalle **discrepanze** tra successi e le aspirazioni a livello individuale e di gruppo.

Questo processo prevede sei passaggi:

1. alcuni membri con potere decisionale **stabiliscono delle mete** e le relative attività per raggiungerle;

2. si **concretizzano interventi** da parte membri per il raggiungimento delle mete fissate;

3. si ottiene **l'informazione sull'effetto** dell'intervento;

4. vengono **osservate le discrepanze** tra la meta stabilita ed i risultati ottenuti;

5. i membri **reagiscono a tale valutazione** sulla base dei loro desideri, delle loro motivazioni e delle pressioni derivanti da agenti esterni al gruppo;

6. se le deviazioni riscontrate sono più grandi di quelle accettabili, si intraprendono attività per **diminuire la discrepanza** tra i risultati ottenuti e la meta; in questo processo possono essere cambiate le attività programmate e la meta stessa può subire dei ridimensionamenti.

L’ aspirazione del gruppo

L’aspirazione del gruppo è il desiderio di appartenere ad un gruppo

Il livello di aspirazione del gruppo è una funzione della <u>probabilità</u> che il gruppo ha di raggiungere un certo risultato e della <u>soddisfazione</u> che i membri ritengono di ottenere nel raggiungimento di quel livello.

$$A = \frac{S}{p\,(R)}$$

dove A è l’aspirazione del gruppo, S è la soddisfazione del gruppo, R è il risultato raggiungibile.

Il livello di aspirazione aumenta dopo un successo e diminuisce dopo un fallimento

l'abbassamento del livello di aspirazione è minore quando si fallisce in un compito difficile che quando si fallisce in un compito facile;

l'innalzamento del livello di aspirazione è maggiore quando si ottiene un successo difficile che non un successo facile; il successo difficile comporta infatti un maggiore valore incentivo.

L’effetto delle pressioni esterne

Un **agente esterno** può influire sul gruppo in due modi diversi:

Indirettamente: i membri del gruppo mettono in atto un vera e propria emulazione di uno standard esterno al gruppo.

Direttamente: l’agente esterno esprime in modo esplicito la volontà o il desiderio che il gruppo raggiunga qualche meta secondo determinati livelli di abilità. In questo caso il livello di aspirazione può essere cambiato se la fonte esterna è percepita positivamente o se viene utilizzata una sanzione, soprattutto se nella forma di una ricompensa piuttosto che di una punizione. Se ciò che l’agente esterno propone è in sensibile disaccordo con le aspettative del gruppo, l’agente esterno ha poco influsso e diventa più importante il parere dei membri interni del gruppo nello stabilire nuove mete.

Le aspirazioni di riuscita del gruppo

Tra le motivazioni che spingono l'individuo a rimanere o a inserirsi nel gruppo vanno distinte:

le motivazioni personali: es. prospettive di benefici personali, possibilità di partecipare alle decisioni del gruppo, soddisfazione di bisogni psicologici personali, raggiungimento di scopi altamente apprezzati;

le motivazioni fondate sul successo del gruppo, a prescindere dalle conseguenze che il successo ha per l'individuo.

Queste motivazioni individuali sono sottoposte a due tendenze contrastanti:

Le aspirazioni di riuscita del gruppo

a livello personale

La **tendenza verso il successo** implica la motivazione ad arrivare al successo, della probabilità soggettiva che possa verificarsi quel successo e delle conseguenze del successo.

la **tendenza ad evitare il fallimento** implica la motivazione ad evitare il fallimento (la capacità personale di sentire l'insoddisfazione e la confusione in seguito ad un'esperienza d'insuccesso), la probabilità soggettiva del fallimento e delle conseguenze del fallimento.

La **tendenza verso il successo del gruppo** implica il desiderio di far riuscire il gruppo, della probabilità percepita della riuscita del gruppo e delle conseguenze derivate dalla riuscita del gruppo.

La **tendenza ad evitare il fallimento del gruppo** implica il desiderio di evitare il fallimento del gruppo, della probabilità percepita del fallimento del gruppo e delle conseguenze del fallimento del gruppo.

a livello di gruppo

…quindi si può concludere che…

Le persone in posizione centrale più facilmente riescono a far proprie le mete del gruppo e percepire che il successo o l'insuccesso del gruppo dipendono dal loro impegno.

Inoltre risulta che questa motivazione per il successo del gruppo dipende più dalla responsabilità che la persona sente nel lavoro che compie che non dalla *funzione di controllo* che può avere nello stabilire i livelli di aspirazione del gruppo. Ciò significa che chi è impegnato personalmente ha maggiore desiderio di riuscita per il gruppo di chi decide che cosa il gruppo deve fare, senza essere impegnato nei compiti da eseguire.

Aspirazioni personali e aspirazioni di gruppo

I membri di un gruppo manifestano una maggiore attrazione verso il compito del gruppo se le esperienze positive sono più frequenti di quelle negative nelle attività di gruppo; i membri esprimono invece il desiderio di abbandonare la situazione ed evitare le conseguenze delle attività del gruppo qualora le esperienze di insuccesso siano più numerose di quelle di successo.

I gruppi che non riescono facilmente si creano nuovi insuccessi stabilendo delle mete molto difficili da raggiungere.

Le aspettative del gruppo diventano più facilmente un'aspettativa personale di ogni membro se ciascuna persona percepisce che la propria attività è importante nel gruppo ed il gruppo insiste sulla necessità che ciascun membro dia il contributo.

Aspirazioni personali e aspirazioni di gruppo

Il soggetto con aspirazioni al di sopra del gruppo si avvicinerà più al gruppo che riesce, ma tenderà ad allontanarsi dal gruppo che non riesce. L'individuo che ha aspirazioni inferiori a quelle del gruppo non si preoccupa molto né della riuscita né dell'insuccesso del gruppo e quindi di fronte alla riuscita o all'insuccesso non si sente molto toccato personalmente.

In un gruppo che usa il potere coercitivo i membri non sentono le mete del gruppo come proprie e sviluppano una tendenza ad evitare l'insuccesso. Se c'è identificazione col gruppo, avviene una più facile interiorizzazione delle aspettative del gruppo e si sviluppa una tendenza verso il successo piuttosto che una tendenza verso la fuga dall'insuccesso.

La Coesione del gruppo

La coesione può essere definita come il campo di forze che agisce sui membri, in modo da farli rimanere nel gruppo.

È un insieme di forze che lega gli individui in una unità così da permettere loro di resistere agli influssi tendenti a sgretolare il gruppo.

La Coesione del gruppo

La coesione è correlata con la percepita interdipendenza collaborativa tra i membri e con la chiarezza delle mete, a riguardo delle quali i membri sono collaborativamente interdipendenti.

Nei gruppi coesivi si riscontrano: alta accettazione reciproca dei membri, valutazione positiva del lavoro del gruppo, elevata capacità di sostituzione nei compiti, attiva partecipazione alle attività, elevato desiderio di rimanere nel gruppo, insolita conformità alle sue norme.

La persona come fonte di coesione

L’incertezza e l’insicurezza dei membri.

La prospettiva di raggiungere obiettivi apprezzati.

La percezione della relativa efficienza del gruppo rispetto ad altri gruppi di riferimento.

L’utilità strumentale del gruppo per la realizzazione delle aspirazioni personali.

La percepita accettazione da parte dei membri: Riduzione della dissonanza cognitiva.

Il gruppo come fonte di coesione

La collaborazione piuttosto che la competizione nell'attività di gruppo.

Lo status dei membri.

La limitata numerosità del gruppo.

La compatibilità come fonte di coesione.

La situazione come fonte di coesione

Le forze coesive possono derivare primariamente non dalle persone del gruppo o dal gruppo stesso, ma dalla situazione nella quale esso opera:

La minaccia o la frustrazione derivanti dall'ambiente: **il gruppo diventa più coesivo se percepisce che la minaccia deriva dall'esterno, la minaccia non è dovuta all'incapacità dei membri del gruppo ed esiste la possibilità che, attraverso la collaborazione, si possa diminuire o eliminare la minaccia.**

Il successo del gruppo nella manipolazione dell'ambiente: **i membri dei gruppi che riescono bene nel loro lavoro sono più uniti tra loro che i membri che non hanno successo. L'attrazione vicendevole aumenta anche in situazioni di insuccesso qualora l'insuccesso sia visto come un effetto imposto da forze esterne al gruppo, come avviene quando un nemico esterno attacca il gruppo.**

Conseguenze della coesione - 1

La coesione di un gruppo è condizionata dal variare di determinati elementi. Quando la coesione nel gruppo è elevata si possono riscontrare le seguenti tendenze caratteristiche:

Spesso aumenta il livello di aggressività espressa.

La valutazione della situazione.

I membri si percepiscono come simili tra loro.

Il giudizio sul comportamento dei colleghi tende ad essere più positivo.

Aumenta la similitudine di percezione.

Conseguenze della coesione - 2

Spesso aumenta la produttività.

Spesso aumenta il livello di comunicazione tra i membri.

Aumenta la conformità alle norme del gruppo.

Probabilmente aumenta la capacità di apprendimento.

Aumenta la sensibilità empatica.

La coesione come effetto

La motivazione dei membri del gruppo.

Il rinforzo del gruppo.

Le aspettative sull'efficienza del gruppo

Il rapporto tra aspettative ed esperienze reali.

Prof.ssa Schietroma Sara
Dott. Rizzuto Maurizio