

# Dinamiche di gruppo

*La passività globale non si nutre dunque  
Soltanto di cecità morale, apatia ed egocentrismo,  
ma anche di una convergenza  
conservatrice di opposti radicalismi.*

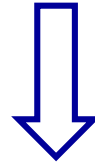
.....

*L'etica può essere messa a tacere  
Dalla prematura rassegnazione.  
(Amartya Sen)*

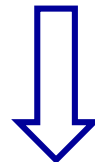
# Dinamiche di gruppo

## Che cosa è un gruppo

Due o più individui accomunati dalla stessa identificazione sociale la cui esistenza come gruppo è riconosciuta da almeno una terza controparte



Gli individui all'interno del gruppo si comportano in modo diverso rispetto a quando sono isolati



La folla può essere considerata come una forma elementare di gruppo

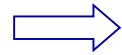
# Dinamiche di gruppo

## Processi elementari all'interno dei gruppi

- Prima di entrare a far parte di un gruppo si verifica un processo di esplorazione
- Divenire membri di un gruppo ha implicazioni per il modo in cui noi vediamo noi stessi
- Nel momento in cui si forma un gruppo si ha la sensazione di iniziare un destino comune
- Una distinzione fondamentale nella vita di gruppo è quella tra i comportamenti diretti allo scopo del gruppo e i sentimenti per e verso gli altri nel gruppo

# Dinamiche di gruppo

**La Coesione**



Sommatoria dell'attrazione interpersonale fra i membri



Legame con il prototipo del gruppo più che nei confronti dei singoli individui

La Coesione può essere associata a fattori quali:

- la prossimità fisica
- la frequenza di interazione
- la somiglianza fra i membri
- la fedeltà agli obiettivi

# Dinamiche di gruppo

## Aspetti fondamentali della struttura del gruppo: Ruolo e Status

**Ruolo**      Regolarità e aspettative comportamentali associate a membri particolari del gruppo

Due ruoli chiave:

- **Specialista nel compito**
- **Specialista socioemozionale**

**Status**      I membri del gruppo godono di quantità di potere e prestigio diverse che danno origine a Gerarchie di status

Processi di confronto sociale      Gli individui sono in grado di effettuare una valutazione delle loro abilità

# Dinamiche di gruppo

*Leader* Coloro che occupano posizioni di status elevato sono spesso identificati come Leader  
non è così

I Leader sono persone che possiedono attributi che possono aiutare il gruppo a raggiungere certi obiettivi

Il buon Leader deve

- Avere personalità
- Essere competente
- Identificarsi con il gruppo
- Essere in grado di adattarsi al mutare delle situazioni

# Dinamiche di gruppo

## Influenza Sociale

Gli individui si conformano agli atteggiamenti e al comportamento della maggioranza

Esistono 3 motivazioni principali:

1. Il bisogno di dipendere dagli altri
2. Il raggiungimento di obiettivi di gruppo
3. Il bisogno di approvazione che nasce dal desiderio di non sembrare diversi

# Dinamiche di gruppo

## Il processo decisionale

Il gruppo di lavoro può giungere alla decisione in due modi:

1. Attraverso un effettivo processo di concertazione che coinvolge tutto il gruppo di lavoro
2. Sulla base di una proposta articolata e avanzata dal leader e la successiva condivisione pubblica da parte del gruppo



*In questo secondo caso potrebbe insorgere un conflitto*



# Dinamiche di gruppo

Fino ad ora abbiamo descritto le dinamiche che possono portare alla formazione di un gruppo spontaneo come conseguenza di una proposta di trasformazione territoriale

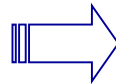
Questo processo è pressoché inevitabile poiché la varietà nella tipologia dei “portatori di interessi diffusi” è tale che esisterà il bisogno di costituirsi in forme di aggregazione temporanea

Per evitare che il confronto degeneri in conflitto occorre cercare di far lavorare questo gruppo secondo le dinamiche dei gruppi di lavoro, facendoli partecipare alla definizione della proposta progettuale finale

# Dinamiche di gruppo

## Differenza tra gruppo e gruppo di lavoro

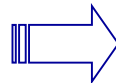
### 1. Gruppo spontaneo



Interazione

La modalità di aggregazione consiste essenzialmente nella somiglianza nell'uniformità

### 2. Gruppo di lavoro



Integrazione

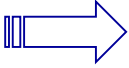
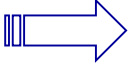
Per il raggiungimento degli obiettivi è necessario che vi siano differenze e ciò fa emergere immediatamente il bisogno di negoziazione

Per raggiungere un accordo che porti ad una trasformazione territoriale negoziale è necessario che il gruppo degli Stakeholders e dei proponenti si muovano secondo dinamiche del gruppo di lavoro

# Dinamiche di gruppo

## Le principali tipologie di conflitto

All'interno di un gruppo di lavoro la dimensione conflittuale può manifestarsi essenzialmente attraverso due tipologie:

1. Conflitto di contenuto perché alimenta il confronto e lo scambio tra i partecipanti  Positivo
2. Conflitto di relazione perché assimilabile ad un gioco di potere  Negativo

Per evitare l'elemento distruttivo bisogna trasformare il conflitto di relazione in conflitto di contenuto

# Dinamiche di gruppo

## Le principali fasi di vita di un gruppo di lavoro

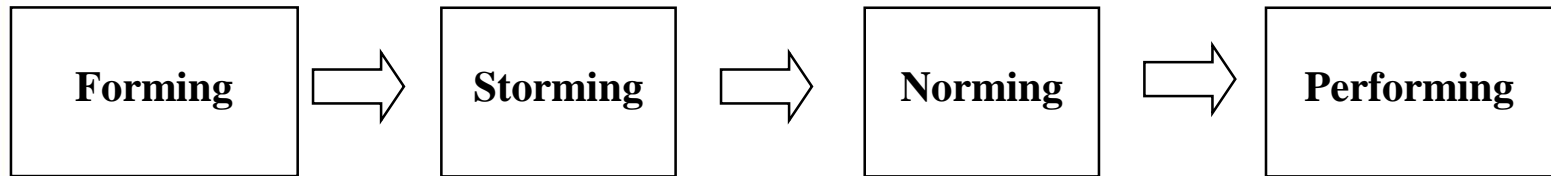
1. Orientamento      Sospensione, tensione, aspettativa legata all'integrazione e al ruolo che si andrà ad assumere all'interno del gruppo
2. Insoddisfazione      Si produce uno scostamento tra le aspettative iniziali e la realtà, emergono le prime problematiche e di conseguenza si valorizza il ruolo di animatore e facilitatore che il coordinatore del gruppo è in grado di esercitare
3. La svolta      Il gruppo riesce a produrre un livello di integrazione soddisfacente tra i propri membri, le conflittualità tendono a risolversi ed emergono le competenze di ognuno
4. La produzione      È la fase in cui il gruppo consegue il risultato finale

**Se si vuole evitare l'insorgere di un conflitto si può intervenire solamente nelle prime due fasi. Successivamente il conflitto può assumere aspetti aspri in cui c'è bisogno di identificare un vincitore ed un vinto.**

# Dinamiche di gruppo

## Il processo decisionale

All'interno di ogni gruppo di persone (di lavoro, di volontariato, sportivo, ecc...) la vita si svolge secondo ritmi che si ripetono:



Si crea un gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro si confronta (e si scontra)

Si stabiliscono obiettivi comuni

Si passa all'azione progettuale

*Il processo è circolare e retroattivo*



# Dinamiche di gruppo

Per poter evitare conflitti occorre che vengano identificati obiettivi comuni fra gli Stakeholders e coloro che intendono realizzare la trasformazione territoriale. Questo si può ottenere solo con opportune forme di comunicazione fra la creazione del consenso

## Obiettivi

- In ogni riunione è opportuno che gli obiettivi e le modalità di lavoro siano chiari a tutti e fin dall'inizio
- Le principali criticità connesse al lavoro di gruppo consistono in una scarsa e chiara definizione degli obiettivi
- Per giungere ad una definizione chiara degli obiettivi occorre stabilire lo stato del problema che si vuole superare dopodiché si può procedere alla definizione dei criteri

# Dinamiche di gruppo

La trasformazione del territorio, mediata nei primi incontri, dovrebbe diventare l'obiettivo dell'azione del gruppo di lavoro che si costituisce fra tutti i soggetti interessati dalla trasformazione

## Quattro caratteristiche dell'obiettivo

1. **Concretezza e Misurabilità** L'obiettivo si deve poter vedere, toccare, sentire
2. **Tempificazione** La definizione dei tempi rappresenta un elemento importante per verificare il raggiungimento degli obiettivi (tempi molto lunghi creano demotivazione influenzando negativamente gli esiti del lavoro)
3. **Condivisione** Il lavoro deve essere condiviso da tutto il gruppo
4. **Ecologia** Intesa come equilibrio. un obiettivo deve essere ecologico ovvero tenere in considerazione l'equilibrio generale del sistema

# Dinamiche di gruppo

## Ruoli

All'interno di un gruppo di lavoro dovrebbe essere presente una molteplicità di ruoli la cui tipologia è connessa alle diverse aree:

### Area dell'attività e del lavoro:

#### ➤ **Metodologo**

Colui che si occupa della metodologia più efficace di lavoro

#### ➤ **Negoziatore**

Colui che riesce a mediare tra innovatore e conservatore e quindi a condurre al risultato

### Area dei risultati:

#### ➤ **Realizzatore**

Colui che presidia il raggiungimento dei risultati

#### ➤ **Conservatore**

Colui che detiene la memoria storica



# Dinamiche di gruppo

Nel caso specifico di un gruppo di lavoro “allargato” composto sia da Stakeholders che da tutti coloro che sono interessati direttamente al progetto di trasformazione territoriale, il ruolo del negoziatore è definito “facilitatore ambientale”

In ogni caso, quindi, si tratta di un individuo, o gruppo di lavoro, ma con il compito specifico di mediare fra le parti

Questo tipo di negoziatore deve avere doti maggiori rispetto a quelle tradizionali in quanto interagisce contemporaneamente con un elevato numero di soggetti. Deve avere buone conoscenze di comunicazione interculturale

# Dinamiche di gruppo

## Area della qualità:

### ➤ **Innovatore/Creativo**

Colui che cura l'aspetto creativo, l'innovazione e proietta il gruppo verso il futuro

## Area delle relazioni:

### ➤ **Comunicatore**

Colui che tiene le relazioni con l'esterno e comunica i risultati del gruppo all'esterno

### ➤ **Facilitatore**

Colui che favorisce le relazioni e lo scambio all'interno del gruppo

Lo schema dei ruoli non deve essere considerato in modo rigido, all'interno del medesimo gruppo le stesse persone possono ricoprire più ruoli contemporaneamente e tutte queste figure possono essere supportate da esperti esterni

# Dinamiche di gruppo

## Fattori interpersonali:

- Conflitto sugli obiettivi da raggiungere
- Diversa percezione dei problemi e delle situazioni
- Scarsa comunicazione
- Scarsa chiarezza delle aspettative dei membri verso i loro colleghi, superiori o subordinati
- Abuso di autorità, Mobbing

Nel caso delle trasformazioni territoriali in cui la legge assegna il potere decisionale finale ad una delle parti in gioco, la Pubblica Amministrazione, la sensazione di abuso di autorità è la principale causa delle negoziazioni. È per questo che una efficace campagna di comunicazione deve trasmettere la reale sensazione di partecipazione alla costruzione del progetto

# Dinamiche di gruppo

## Strategie interpersonali:

- Cercare di capire ed accettare le diverse prospettive e i diversi stili di lavoro delle altre persone
- Sviluppare le abilità interpersonali dei componenti utili alla soluzione dei conflitti, come le capacità comunicative, di negoziazione e di problem-solving, attraverso appositi programmi di training
- Promuovere la risoluzione amichevole dei conflitti tra i componenti, piuttosto che il ricorso formale all'intervento dei leader

*Tutti queste strategie sono descritte nei manuali di comunicazione interculturale*

# Dinamiche di gruppo

## Fattori organizzativi

- Cambiamenti all'interno del gruppo, che rendono incerti ruoli e mansioni
- Diversità dei membri, in termini di sesso, nazionalità e status socio-economico
- Disaccordi strategici/operativi, relativi, ad esempio, a diversi modi di interpretare la mission o il migliore modo per realizzarla
- Competizione tra unità o gruppi, per il raggiungimento di status o l'ottenimento di risorse

# Dinamiche di gruppo

## Strategie organizzative:

- Ridurre l'ambiguità dei ruoli. l'ambiguità si riferisce alla mancanza di chiarezza relativamente ai compiti assegnati ad ogni individuo, al modo in cui tali compiti sono in relazione con i compiti degli altri individui e con gli obiettivi del gruppo
- Migliorare la comunicazione e l'accesso alle informazioni; quando l'accesso alle informazioni è difficile, i dipendenti tenderanno a creare essi stessi le informazioni, diffondendo voci sorgenti di conflitto
- Coinvolgere i membri nelle decisioni; le persone tendono a opporre resistenza al cambiamento nella misura in cui sentono il cambiamento come imposto su di loro, mentre sono più propense ad accettarlo se sentono di aver partecipato a determinarlo