

# IL GRUPPO

## **GRUPPO SOCIALE**

- individui che interagiscono con regolarità
- propria identità sociale
- aspettative reciproche

## **AGGREGATO**

- individui che si trovano nello stesso luogo allo stesso momento
- senza condividere tra loro un legame preciso

## **CATEGORIA SOCIALE**

- Raggruppamento statistico
- Individui classificati con una particolare caratteristica comune
- Manca l'interazione, la condivisione di spazio/luogo, l'attribuzione di importanza alle caratteristiche comuni.

## ► **CARATTERISTICHE DI UN GRUPPO:**

- Relazioni fra i membri
- Perseguimento di uno scopo comune
- Consapevolezza dei membri di far parte del gruppo
- I membri del gruppo sono definiti tali anche dagli altri
- Esistenza di sentimenti associati all'appartenenza
- Presenza di una struttura interna (fatta di ruoli, norme, posizioni di potere)

## ► **TIPOLOGIE DI GRUPPI:**

### ➤ **Rispetto alla numerosità dei membri**

- PICCOLI GRUPPI (es. faccia a faccia)*
- GRANDI GRUPPI (gruppi estesi)*

### ➤ **Rispetto al carattere di volontarietà dell'appartenenza**

- Gruppi volontari*
- Gruppi "di fatto"*
- Gruppi imposti*

## **a. GRUPPI FORMALI:**

- istituzionali,
- obiettivi inseriti nel quadro di attività specifiche

## **b. GRUPPI INFORMALI:**

- Aggregazioni spontanee, naturali,
- non attività specifiche, ma l'intensità della relazione fra i membri.

## **1. GRUPPI PRIMARI**

- persone che interagiscono direttamente (“faccia a faccia”)
- legate da vincoli di natura emotiva
- forte senso di appartenenza e di lealtà verso il gruppo (es famiglia, amici)

## **2. GRUPPI SECONDARI**

- Persone che hanno scopi da raggiungere,
- ruoli differenziati in funzione del raggiungimento degli obiettivi,
- rapporti più o meno frequenti di tipo impersonale, basati su fini pratici

### **GRUPPI DI RIFERIMENTO**

Gruppi con cui l'individuo si identifica e ai quali appartiene (o aspira ad appartenere)

### **Gruppo**, secondo Lewin:

- totalità dinamica
- basata sull'interdipendenza dei suoi membri (non necessariamente la somiglianza).
- Ha proprietà strutturali diverse da quelle delle singole unità che lo compongono.

- **Interdipendenza del destino;** “*destino comune*”

Qualunque aggregato casuale di individui può diventare un gruppo se le circostanze attivano la sensazione di essere improvvisamente “nella stessa barca”

- **Interdipendenza del compito;** i risultati delle azioni di ciascuno hanno implicazioni sui risultati degli altri:
  - Interdipendenza positiva (collaborazione)= il risultato positivo di ciascuno implica il successo del gruppo
  - Interdipendenza negativa (competizione)= il successo di un membro implica l'insuccesso di uno o più altri membri

## **CARATTERISTICHE ED ELEMENTI DEL (PICCOLO) GRUPPO:**

## (1) LO STATUS

“posizione che una persona occupa in un gruppo sociale unita alla valutazione di tale posizione in una scala di prestigio”

### - Indicatori:

A. tendenza a promuovere iniziative che vengono continuate dal gruppo

B. valutazione consensuale del prestigio connesso allo status

-Lo status implica influenza sociale fra i membri del gruppo.

-La gerarchia di status non è immutabile

-La posizione di status è attribuita in base alle aspettative sulle competenze dei membri del gruppo per il raggiungimento degli scopi comuni

-processo di confronto sociale che permette ai membri del gruppo di valutare le proprie e altrui capacità rispetto agli obiettivi del gruppo stesso.

### -Funzioni:

-Risponde ad un bisogno di ordine e prevedibilità.

-Coordina le forze del gruppo in vista del raggiungimento di obiettivi.

-contribuisce all'autovalutazione individuale

## (2) I RUOLI

“insieme di aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbe comportarsi un individuo che occupa una determinata posizione nel gruppo”

### -Funzioni:

-favoriscono l'ordine e la prevedibilità della vita del gruppo

-sono funzionali al raggiungimento degli scopi del gruppo, perché implicano una divisione del lavoro al suo interno

-forniscono al singolo le coordinate per autovalutarsi

Alcuni ruoli tipici:

-*leader*

-*nuovo arrivato* (ansioso, dipendente, conformista, passivo)

-*capro espiatorio* (permette agli altri membri di liberarsi delle parti negative della propria immagine di sé proiettandole su chi assume tale ruolo)

-*il clown*

## (3) LE NORME DI GRUPPO

“aspettative condivise (“scale di valore”) rispetto a come dovrebbero comportarsi i membri del gruppo”

-**comportamenti e opinioni** cui ci si attende che i **membri debbano uniformarsi** e la cui effrazione può comportare sanzioni per coloro che deviano

-**le norme di gruppo sono resistenti al cambiamento**, sebbene possano essere cambiate.

-**permettono di definire la “latitudine” dell’espressione delle differenze individuali**,

### **Cosa accade quando un membro viola le norme?**

- **aumento di comunicazioni** degli altri membri del gruppo **nei confronti del deviante**, seguita da diminuzione nel caso in cui resista (abbandono del deviante)

-**diminuzione della popolarità del deviante** e possibile espulsione del deviante

### **Funzioni delle norme di gruppo:**

1. **avanzamento del gruppo** : raggiungimento dei suoi obiettivi
2. **mantenimento del gruppo** : preservazione e sopravvivenza del gruppo
3. **costruzione della realtà sociale** : le norme offrono sostegno alle opinioni dei membri per costruire, attraverso il consenso, una realtà condivisa (sociale).
4. **definizione dei rapporti con l'ambiente sociale**

#### (4) LA COMUNICAZIONE

- La comunicazione riflette la struttura interna del gruppo
- determina le relazioni interpersonali

RETE DI COMUNICAZIONE: insieme dei canali comunicativi presenti nel gruppo. Sono le condizioni materiali che consentono il passaggio di informazioni.

STRUTTURA DI COMUNICAZIONE: insieme delle comunicazioni effettivamente scambiate nel gruppo.

Indici per descrivere le reti di comunicazione:

-**indice di distanza** numero minimo di legami di comunicazione che un individuo deve attraversare per comunicare con un altro membro del gruppo

-**indice di centralità** grado di centralizzazione della rete, cioè quanto le comunicazioni in un gruppo sono centralizzate in una persona o distribuite più o meno uniformemente fra i membri

#### (5) IL POTERE NEL GRUPPO

*capacità di influenzare o controllare altre persone*

##### **Fonti di potere:**

##### **1. potere di ricompensa:**

- Si basa sull'abilità di A nel dare o promettere a B ricompense
- L'uso di ricompense fa aumentare l'attrazione di B per A.
- Può indurre conformismo esteriore, ma non adesione autentica.

##### **2. potere coercitivo:**

- A può influire su B attraverso sanzioni punitive, effettive o minacciate.
- Riduce l'attrazione di B per A.
- Deve accompagnarsi a forze restrittive che limitino la possibilità di B di fuggire dal campo di azione di A.
- Può indurre conformismo esteriore, ma non adesione autentica.

##### **3. potere legittimo:**

- norme interiorizzate da B, le quali stabiliscono che A ha il diritto legittimo di influenzare B e che B è obbligato ad accettare questa influenza.
- valori culturali che conferiscono autorità ad alcune persone in base a certe caratteristiche possedute (anzianità, appartenenza ad una certa casta, sesso, ecc) o in base al fatto che nella struttura sociale A occupa una posizione di leader o sulla base di una designazione sociale legittima come un'elezione.
- Ricorre a premi e punizioni, le quali possono essere più accettate rispetto al caso del potere coercitivo.

##### **4. potere d'esempio o di riferimento.**

- Si basa nell'identificazione di B con A.

##### **5. potere di competenza:**

- B ritiene A un esperto in un determinato ambito.

#### (6) LA LEADERSHIP

Implica un processo di influenza fra un leader e i seguaci al fine del raggiungimento degli obiettivi di un gruppo, di un'organizzazione o di una società (Hollander).

- Il leader è colui che dimostra il livello più alto di **influenza**.
- Il leader **mostra più iniziativa** degli altri nel gruppo
- occupa una **posizione elevata nella gerarchia di status**
- nella rete di comunicazione del gruppo si trova in posizione centrale**

- L'influenza produce accettazione soggettiva e persuasione (cambiamento interiore)
- Il potere implica coercizione e acquiescenza pubblica.

### **Cosa rende alcune persone leader?**

#### **a-teoria del 'grande uomo'**

Ruolo dei tratti di personalità del leader

#### **b-ruolo del comportamento del leader**

I leader servono a due funzioni (complementari e assunte da persone diverse):

- (1)assicurare che il clima di gruppo sia armonioso mostrando considerazione nei confronti dei membri (*leader socioemozionale*);
- (2) realizzare il compito, mostrando le migliori idee e organizzando il lavoro di gruppo (*leader centrato sul compito*).

Presenza di due linee comportamentali del leader:

**la considerazione** verso i membri del gruppo

**la capacità di strutturazione**

#### **c-approccio situazionista.**

-il leader deve assumere diverse funzioni in situazioni che comportano compiti diversi.

-Il contenuto e il contesto dell'attività determinano differenti richieste di comportamento e rendono migliori alcuni tipi di leadership rispetto ad altre.

**Importanza delle influenze reciproche** (bidirezionali) fra leader e seguaci (non solo il leader può influenzare gli altri membri del gruppo, ma anche questi ultimi possono influenzare il leader con le loro aspettative e richieste).

**Necessità di acquisire credibilità** ('credito idiosincratico'), attraverso: conformismo iniziale alle norme del gruppo; essere scelto dal gruppo e non imposto; dar prove di competenza nel perseguimento degli scopi del gruppo; identificazione del leader con il gruppo.

# TIPI DI GRUPPI

## (1) GRUPPO DI LAVORO

-nelle **organizzazioni di lavoro**, nei **servizi**, nel **lavoro di comunità**.

### **finalità:**

- svolgimento di un compito
- raggiungimento di un obiettivo
- produzione di decisioni
- risoluzione di un problema
- processo di apprendimento per i partecipanti del gruppo.

**Lavoro di gruppo: metodo** impiegato dal gruppo per raggiungere i suoi obiettivi, mediante i contributi dei singoli partecipanti.

### **Presuppone:**

- interazione** fra i singoli
- interdipendenza** reciproca
- riconoscimento delle differenze individuali**
- coesione**

**“obiettivo comune”**: obiettivo condiviso da tutti i membri ma differenziato rispetto ai bisogni, desideri e motivazioni individuali che è in grado di soddisfare e all’intervento operativo richiesto ad ognuno

**“obiettivo identico”**: è qualcosa che accomuna ma non connette, perché non richiede un intervento coordinato per la sua realizzazione e soddisfa bisogni individuali spesso sovrapponibili.

Strumento attraverso cui si concretizza il lavoro di gruppo all’interno dei gruppi di lavoro: la **riunione**

## (2) GRUPPO DI DISCUSSIONE

### **Finalità:**

- esplorare gli atteggiamenti dei partecipanti rispetto ad una questione problematica (es. focus groups)

Presenza di un conduttore

## (3) GRUPPO DI FORMAZIONE

-Mira a favorire l’apprendimento e la crescita di singoli, gruppi e organizzazioni in termini di conoscenze, capacità, atteggiamenti.

-Ciò avviene mediante la trasmissione di informazioni e contenuti (formazione ad orientamento didattico) o mediante l’attivazione di una riflessione profonda sull’esperienza formativa.

-Presenza di un formatore appositamente addestrato

## (4) I GRUPPI DI SOSTEGNO (self-help)

-Formati da persone che condividono un problema

-Hanno come finalità la ricerca di sostegno nel fronteggiare un problema o una situazione di vita difficile.

-Fondano la loro efficacia sul principio dell’helper therapy.

# GLI ASPETTI EVOLUTIVI DEI GRUPPI

## (1) LO SVILUPPO DEL GRUPPO

### Modello di Tuckman

Le trasformazioni che il gruppo subisce sono analizzabili a partire da due aspetti:

- la centratura sul compito
- dimensione relazionale e affettiva

#### **Stadi:**

1.formazione 2.conflicto 3.normativo 4.prestazione 5.sospensione

### Modello di Worchel

spesso i gruppi nascono per distacco da gruppi precedenti.

#### **Fasi di evoluzione:**

##### **1.Periodo di malcontento**

- diminuzione dell'impegno, presenza di sottogruppi che criticano la leadership
- gruppo preesistente privo di forza propulsiva, situazione di stallo.

##### **2.Evento precipitante**

- verificarsi di un evento preciso, in seguito al quale parte dei membri preesistenti formeranno un nuovo gruppo
- l'evento (giudicato positivo) chiarisce la situazione e riporta la speranza di costruire qualcosa attraverso l'azione comune

##### **3.Identificazione di gruppo**

- il gruppo si dà una struttura interna,
- i membri si percepiscono molto simili e si riconoscono nel gruppo
- è una fase emozionalmente "calda" (c'è entusiasmo, coinvolgimento) e il gruppo tende ad essere rigido nella difesa dei propri principi

##### **4. Produttività di gruppo**

- il gruppo si dedica a lavorare sui propri obiettivi.
- fase di "ritorno alla realtà", di disamina realistica delle risorse del gruppo
- attenzione nei confronti di altri gruppi e disponibilità ad accogliere nuovi membri
- evitamento della conflittualità in favore dell'obiettivo prioritario

##### **5. Individuazione**

- spostamento dell'attenzione dal gruppo agli individui
- i membri si chiedono quanto il gruppo sia ancora soddisfacente,
- i membri si focalizzano sulle differenze ed eterogeneità reciproche
- lo sforzo collettivo diminuisce
- i nuovi membri sono ben accetti perché si spera forniscano contributi utili
- gli altri gruppi cominciano ad essere visti come una via d'uscita

##### **6.Declino**

- scoppiano rivalità e conflitti fra membri o sottogruppi, si sottolineano i fallimenti, viene criticata la leadership, vengono creati "capri espiatori" su cui riversare lo scontento collettivo, si diffonde "l'inerzia sociale"
- fase emozionalmente carica, ma domina la collera,
- vengono poste le basi per una nuova fase di malcontento, che porterà alla fine del gruppo o all'uscita di una parte dei membri.

## **(2) LA SOCIALIZZAZIONE DI GRUPPO**

Processo di apprendimento sociale che fa di un individuo un membro di un gruppo.

### **Moreland e Levine**

Diventare membri di un gruppo: **attività di valutazione continua** sia **da parte del singolo** sia **da parte del gruppo**

### **5 fasi della socializzazione di gruppo:**

#### **1. Esplorazione**

- l'individuo cerca un gruppo che soddisfi i suoi bisogni e il gruppo cerca di reclutare nuovi membri
- entrata nel gruppo

#### **2. Socializzazione**

- l'individuo cerca di entrare nella cultura del gruppo (es. norme) e il gruppo cerca di far sì che il nuovo arrivato contribuisca al raggiungimento dei suoi scopi
- se tutto procede bene, il membro verrà accettato

#### **3. Mantenimento**

- l'individuo cerca un ruolo che possa soddisfare le sue aspettative e il gruppo fa in modo che il ruolo del membro possa contribuire meglio al raggiungimento dello scopo del gruppo

#### **4. Risocializzazione**

- sorte delle divergenze, individuo e gruppo cercano una mediazione
- se ciò non ha successo, l'individuo può decidere di uscire

#### **5. Ricordo**

- il ricordo (dell'individuo e del gruppo) può influenzare i comportamenti successivi, ed entra a far parte della storia del gruppo

# I PROCESSI CHE AVVENGONO NEI GRUPPI

## 1. La produttività

(1) **le prestazioni personali sono superiori nelle situazioni di gruppo.**

Es. Triplett (1898): i ciclisti che pedalano da soli sono più lenti di quelli che gareggiano in gruppo contro altri ciclisti

“*effetto di facilitazione sociale*” (Allport)

Questo effetto è stato confermato da ricerche che richiedono la soluzione di problemi complessi

(2) **gli individui danno una prestazione peggiore.**

Es. Ringelmann (1890): in gruppo, gli individui che fanno tiro alla fune danno una prestazione pari al 75% di quella mostrata da soli. Ciò non avviene se credono di essere gli unici impegnati nel compito.

Effetto di *inibizione sociale* (social loafing) = gli individui si impegnano meno nel compito quando lavorano in gruppo perché il loro contributo è meno identificabile (e meno facilmente valutabile).

**Steiner:** la produttività effettiva dei gruppi non supera mai la produttività potenziale (ottenibile sommando le prestazioni dei singoli membri) perché i gruppi non utilizzano in modo ottimale le loro risorse.

**Latané:** i deficit di gruppo derivano da un calo della motivazione individuale all'impegno (social loafing, o pigrizia sociale) provocato da ogni situazione di gruppo.

-La **produttività** di gruppo equivale alla produttività potenziale meno le perdite di energie provocate dal calo della motivazione individuale in situazioni collettive, e le perdite di coordinazione.

-Ruolo delle dinamiche interne al gruppo nel peggiorare il rendimento

-In diversi gruppi la prestazione collettiva è migliore di quella prevedibile sommando le prestazioni individuali dei membri. Questo avviene nei piccoli gruppi i cui componenti hanno la sensazione di poter ottenere risultati gratificanti e significativi attraverso l'impegno in essi.

## 2. La presa di decisioni

-Secondo alcuni, il gruppo è un luogo di mediazione, non di decisione.

Es. esperimento di Sherif sull'effetto autocinetico (effetto di *normalizzazione*)

-**Stoner:** le decisioni di gruppo sono più rischiose delle decisioni prese individualmente dai singoli membri dello stesso gruppo sullo stesso argomento

Spiegazioni iniziali:

-diffusione di responsabilità

-la discussione aumenta la familiarità dei singoli rispetto a problemi particolarmente delicati, e tale familiarità incrementa l'assunzione di rischio

-non in tutti i casi i soggetti si orientano verso il rischio, ma a volte anche verso la cautela (effetto di *polarizzazione*)

# LA RIUNIONE

## **E' luogo di**

- presa di decisione
- esercizio del potere
- modificazione di equilibri e atteggiamenti
- scoperta di nuove ipotesi e nuove soluzioni

Riunione = [gruppo di persone] [che lavorano insieme] [per realizzare un obiettivo].

## **1.Dimensione socio-emotiva (le persone):**

-caratteristiche personali dei partecipanti, delle relazioni, clima e cultura del gruppo

## **2.Dimensione del metodo di lavoro (strumentale):**

-regole di funzionamento del gruppo, ruoli formali, procedure operative, tecniche di lavoro di gruppo, stile di guida

## **3.Dimensione del compito (cosa produce il lavoro):**

-obiettivi da realizzare, risultati attesi, prodotto

**E' possibile intervenire sulla dimensione del metodo di lavoro.**

## **TIPI DI RIUNIONI**

### **a.Riunione informativa**

-vengono presentate informazioni

-Il numero di partecipanti non è importante

-comunicazione unidirezionale

-Non sono richieste tecniche di gestione del gruppo, ma è importante strutturare i messaggi in modo chiaro e comprensibile, avvalendosi di supporti (es. visivi ecc)

-atteggiamento 'ricettivo-passivo'

### **b.Riunione consultiva**

-esprimere opinioni, proposte, informazioni, utili per prendere decisioni.

-La comunicazione è unidirezionale

-un numero elevato di partecipanti tende a demotivare i membri a partecipare;

-Le persone forniscono il loro contributo ma non hanno responsabilità diretta sulle decisioni

-Si chiede al gruppo di assumersi la responsabilità diretta del lavoro che si compie.

### **c.Riunione elaborativa**

-E' la più complessa e può includere: progettazione, analisi, verifica, elaborazione, soluzione dei problemi, discussione.

-si richiedono al massimo 15 persone per garantire lo spazio per l'espressione

### **d.Riunione decisoria**

# PROBLEMI TIPICI NELLA CONDUZIONE DI RIUNIONI

## 1. Problemi legati alla gestione della comunicazione

- basso livello di ascolto
- scarsa chiarezza della comunicazione
- eccesso di informazioni da gestire

## 2. Problemi legati al modo di lavorare

- confusione fra i contenuti della comunicazione e il modo di trattarli
- ciascuno segue il proprio filo del discorso e manca un filo comune
- attacchi personali
- difetti nel processo decisionale

## 3. Problemi relativi al potere nel gruppo e alla gestione dell'autorità

- poca chiarezza sui confini del potere nel gruppo
- lotte di potere e conflitti di leadership
- ambiguità sui confini del potere dell'autorità formale:
- tendenza a giocare ruoli diversi contemporaneamente
- scarsa partecipazione:
- accondiscendenza:
- contro dipendenza:

## 4. Problemi legati agli aspetti logistici e organizzativi

- orari di inizio e chiusura
- presenza di elementi di disturbo durante la riunione
- strutture non adeguate per le riunioni

# LA PREPARAZIONE E LA GESTIONE DELLE RIUNIONI

## ► 1. Preparare accuratamente l'agenda della riunione

Riguarda il progetto e il programma della riunione.

Occorre decidere:

-persone o gruppi da coinvolgere, obiettivo della riunione, argomenti, modalità di presa di decisioni, risultati attesi

► 2. Assicurarsi che vi sia accordo e consenso fra i membri del gruppo sui contenuti da affrontare e sulle procedure da seguire

## ► 3. Usare metodi efficaci per gestire la comunicazione all'interno del gruppo

- Memoria 'personale' (es. note, appunti)
- Memoria di gruppo 'a breve termine' (es. cartelloni, lavagne ecc)
- Memoria di gruppo 'a lungo termine' (es. verbali)

## ► 4. Precisare al gruppo i metodi di presa di decisioni che saranno adottati

**a-direttiva** (una persona decide)

**b-minoritaria** (un gruppo ristretto decide)

**c-maggioritaria** (la maggioranza prende la decisione)

**d-consensuale** (tutti sono d'accordo anche se non per tutti è la scelta migliore in assoluto)

**e-unanime** (per tutti la decisione rappresenta la scelta migliore)

La scelta di come si decide dipende da:

1. **tempo a disposizione:** (a) e (c) sono le più rapide
2. **competenze necessarie e disponibili:** delega all'esperto (a) o ad una commissione (b)
3. **importanza della questione:** per aspetti marginali è preferibile la rapidità di (a) e (c)
4. **necessità di avere una responsabilità condivisa il più possibile:** modalità (d) e (e)
5. **livelli di conflittualità** tali per cui non sono possibili le alternative: modalità (d) e (e).

### **I rischi**

- Il metodo direttivo può diventare 'autoritario'
- Le minoranze possono essere delle lobbies di potere all'interno del gruppo
- Se le posizioni maggioritarie e minoritarie vengono definite in anticipo, può accadere che la discussione, la ricerca di accordo ecc. siano percepite come inutili.
- Essere tutti d'accordo può diventare obiettivo prioritario, a scapito della qualità della decisione.
- Il rischio maggiore è l'unanimità: tutti dicono sì a una proposta ma è un sì senza discussione, senza interesse, spesso senza accordo. Il dissenso non viene espresso nella riunione ma si ritrova nelle azioni seguenti.

Processi sociali che possono pregiudicare la presa di decisioni nei gruppi:

- *fattori di personalità* (es timidezza)
- *conformismo sociale e obbedienza all'autorità*
- *carenza di abilità di comunicazione*
- *egocentrismo* di alcuni membri
- *effetti dello status e della gerarchia*,
- *effetti di polarizzazione*
- *groupthink*
- *effetto di inerzia sociale*
- *diffusione di responsabilità*
- *'blocco di produzione'*: gli individui si sentono inibiti nel produrre nuove idee, dalle idee prodotte dagli altri.

Come evitare questi problemi nella presa di decisioni?

- Usare un *metodo di presa di decisioni che dia la parola a tutti*
- modificare la struttura del gruppo* (es gerarchia)
- usare la *'controversia costruttiva'*
- Introdurre l'*"avvocato del diavolo"*

### ► 5. Se occorre, avvalersi di un 'facilitatore' e di un "memorizzatore"

Vantaggi della memoria di gruppo:

- favorisce la focalizzazione sul compito
- incentiva le persone ad esprimersi in modo chiaro e conciso
- previene la perdita di informazioni
- ricorda a tutti le idee di ciascuno
- spersonalizza i vari contributi
- permette di utilizzare le informazioni in fasi successive del lavoro
- aumenta la sensazione di aver prodotto
- offre continuità in caso di interruzione della riunione
- aggiorna facilmente i ritardatari o chi non ha potuto partecipare
- è uno strumento di facile uso, a basso costo

**Facilitatore di riunioni** = *esperto delle relazioni sociali nei gruppi, con competenze sul come rendere più funzionanti le riunioni. E' esperto di processi, e può assistere il gruppo mentre lavora, mantenendo la neutralità rispetto ai contenuti e in possesso di tecniche specifiche per facilitare lo svolgimento del compito.*

Le **funzioni del facilitatore:**

**Strumentale:**

-esporre gli obiettivi, illustrare gli argomenti, definire le procedure, raccogliere e confrontare opinioni diverse, effettuare sintesi in itinere, elaborare un documento, formulare una soluzione concordata, assegnare gli incarichi, effettuare una votazione, prendere una decisione (a seconda degli obiettivi della riunione)

**Socioaffettiva:**

-mediare tra più idee, risolvere i conflitti, sostenere i timidi, assicurare che tutti possano parlare

Funzioni più specifiche del **facilitatore:**

1. **mantenere il gruppo focalizzato sul compito**
2. **verificare il consenso sul 'cosa' si sta facendo e sul 'come', man mano**
3. **intervenire attivamente proponendo tecniche e strumenti diversi per procedere nell'attività in modo veloce ed efficace**
4. **fungere da 'vigile del traffico'**
5. **'formare' il gruppo sul piano degli strumenti di lavoro e sul piano dello 'stile'**
6. **garantire spazio a tutte le idee,**
7. **elaborare la 'memoria di gruppo'**
8. **può assistere il responsabile della riunione nella fase di preparazione**

# **TECNICHE DI INTERAZIONE**

- 1. AVVIO**
- 2. ASCOLTO PARTECIPATO (ATTIVO)**
- 3. RICONOSCERE E RISPONDERE AI SENTIMENTI**
- 4. DARE INFORMAZIONI**
- 5. CERCARE INFORMAZIONI**
- 6. NEGOZIAZIONE, RINEGOZIAZIONE E RAFFORZAMENTO DELL'ACCORDO DI GRUPPO**
- 7. CONTROLLARE L'ACCESSO (gatekeeping o 'custodire il passaggio')**
- 8. FOCALIZZAZIONE**
- 9. MODELLAMENTO**
- 10. RINFORZO**
- 11. CONFRONTO/SFIDA**
- 12. MEDIAZIONE**
- 13. RIASSUNTO**
- 14. LA CONCLUSIONE**

## **I COMPORTAMENTI INDIVIDUALI NEL GRUPPO**

- 1. MONOPOLIZZARE**
- 2. CONDURRE DALL'INTERNO**
- 3. SFIDARE**
- 4. STARE IN SILENZIO**
- 5. CUSTODIRE L'ACCESSO**
- 6. SCHERZARE**
- 7. ESSERE DIVERSI**
- 8. TROVARE IL CAPRO ESPIATORIO**

# LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI IN GRUPPO

**Problema** = situazione in cui un soggetto (individuo o gruppo) percepisce una mancanza che genera insoddisfazione e disagio, e incentiva la ricerca di una soluzione, attraverso la trasformazione della realtà.

Un problema esiste sempre **per qualcuno**.

**Problem-solving collaborativo** = attività di progettazione (e valutazione) partecipata delle strategie e azioni da attuare per affrontare/gestire/risolvere i problemi di un gruppo (o una comunità)

## LA SOLUZIONE COLLABORATIVA DEI PROBLEMI

### **(problem solving collaborativo)**

-occorrono modalità per focalizzare l'attenzione di tutto il gruppo sulla stessa cosa allo stesso momento per poter coordinare le risorse in modo efficace

-va evitata la tendenza a trascurare l'analisi del problema per passare subito alla ricerca di una soluzione, su cui si concentrano le risorse del gruppo.

- Un problema, per essere tale, deve essere **affrontabile** (se non può essere modificato, è un vincolo, che si colloca al di fuori della sfera di influenza del soggetto), **risolvibile** (si devono poter individuare risultati attesi raggiungibili) e deve poter **essere descritto in termini di risultati attesi**.

## LE FASI:

### **1.percezione del problema**

Obiettivi:

- affrontare una questione sentita
- legittimare la discussione su di essa
- esternare diversi punti di vista
- raggiungere/verificare il consenso del gruppo a lavorare sul problema

### **2.definizione del problema**

Obiettivi:

- chiarire "cosa" è il problema
- porre confini intorno al problema
- creare lo "spazio" del problema

### **3.analisi del problema**

Obiettivi:

- scoprire "perché" questo è un problema
- raccogliere informazioni per capire il problema
- scoprire le cause

### **Sistema della 'lisca di pesce'**

Occorre individuare le categorie (aree) attraverso cui organizzare e collocare i fattori che influenzano i problemi. In genere, 3 o 4 categorie sono sufficienti (es. per problemi relativi alla scuola: gli insegnanti, i metodi, gli studenti, i materiali didattici).

#### **4. produzione di soluzioni alternative**

E' la fase più creativa del processo.

Viene utilizzata la tecnica del brainstorming, per generare una lista di idee:

Regole del brainstorming:

- sospensione del giudizio e critica
- produzione di molte idee
- contribuire con una sola idea per volta
- tutte le idee sono buone, anche quelle strane

Le tecniche che possono essere utilizzate per l'analisi delle cause dei problemi sono:

- contraddittorio (30sec. per parlare a favore e 30 sec. contro)
- analisi dei pro e contro
- regola di un terzo (ciascuno sceglie un terzo delle cause individuate)
- pesatura accoppiata (ogni causa è confrontata con tutte le altre)
- votazione (ogni causa è messa ai voti)

Le cause più probabili in ogni categoria vengono evidenziate. Obiettivi:

- ridurre il numero di cause probabili
- identificare le cause più probabili

Tutte le cause più probabili vengono disposte in ordine di importanza, dalla più probabile alla meno probabile

#### **5. valutazione**

Una volta prodotta una lista sufficientemente ampia, inizia il processo di valutazione critica. Occorre preliminarmente esplicitare i criteri di valutazione (di solito impliciti e variabili da persona a persona) e concordare i criteri di riferimento.

Strumenti utili per vagliare le proposte in funzione dei criteri sono la costruzione di una griglia a doppia entrata (proposte x criteri), e l'analisi dei vantaggi e svantaggi di ciascuna proposta

#### **6. decisione**

Se il processo finora si è svolto correttamente, non dovrebbero presentarsi problemi nella fase di decisione, perché la fase precedente di valutazione fornisce al gruppo tutti gli elementi concreti su cui decidere.

E' auspicabile una decisione consensuale; se non si raggiunge accordo, si procede alla votazione.

#### **7. piano d'azione**

# FOCUS GROUP

**discussione di un gruppo di persone (da 6 a 12), accuratamente selezionate, alla presenza di uno (o più) moderatore/i, e si focalizza su un argomento specifico, analizzato in profondità.**

FINALITA': A. RICERCA

- *esplorare* in profondità un argomento di cui si sa poco
- *ricerca pilota*.
- *valutazione dei risultati ottenuti* in una ricerca.
- quando *“si ha necessità di studiare e capire problemi sociali complessi*

B. INTERVENTO

## Le fasi:

1. individuazione del tema di discussione
2. selezione del gruppo o dei gruppi di riferimento
  - **persone con caratteristiche omogenee** : è più probabile che i soggetti comunichino fra loro in un rapporto di parità e utilizzano il proprio linguaggio;
  - **un gruppo non troppo conformista** può essere utile per vivacizzare la discussione e creare maggior confronto.
3. scelta di uno o più moderatori per la conduzione del focus group
  - Funzioni del moderatore:
    - a) avviare l'interazione
    - b) mantenere la discussione focalizzata sull'argomento
    - c) controllare le dinamiche di gruppo
  - I moderatori più qualificati sono quelli che mostrano buone abilità nel "decentrarsi", nell'ascoltare attivamente gli astanti e nel gestire le dinamiche di gruppo.
4. definizione delle poche domande chiave del focus group
  - Nel costruire la griglia, si seguono due principi base:
    - **partire dalle domande più generali**, per passare gradualmente a quelle più specifiche;
    - **ordinare le domande in base all'importanza**, in relazione allo scopo della discussione.
  - Tipi di domande (Krueger, 1994)**
    - domande di apertura
    - domande di introduzione
    - domande di transizione
    - domande chiave
    - domande finali
    - domande riassuntive
5. preparazione e conduzione del focus group
  - preparazione della stanza e delle attrezzature/strumenti
  - a) introduzione**
    - benvenuto ai partecipanti, esposizione dello scopo, esplicitazione delle linee guida
  - b) riscaldamento**, mettere i partecipanti a proprio agio
  - c) chiarire i termini usati**
  - d) domande iniziali**, facili e non imbarazzanti
  - e) domande più difficili e di natura personale**
  - f) sintesi**
  - g) controllo delle opinioni dei singoli partecipanti (member check)**
  - h) conclusione**
    - richiesta di anonimato su quanto emerso dalla discussione
    - chiarificazioni di eventuali dubbi o domande
    - ringraziamenti

6. analisi delle informazioni e dei materiali emersi

## I GRUPPI DI SELF-HELP

Gruppi ristretti, fondati su interazione faccia-a-faccia, e composti da **membri che condividono condizioni, situazioni, disagi o esperienze comuni**.

Costituiscono una risorsa sanitaria non professionale. Una risorsa per la prevenzione per le persone che ne fanno parte, attraverso un processo di reciproco sostegno.

Condizioni per avere un gruppo di self-help (Levy):

- 1.**scopo**: fornire aiuto e supporto ai membri nel trattare i loro problemi e migliorare le capacità psicologiche e l'efficienza comportamentale.
- 2.**origine**: spontanea, risiede nel gruppo stesso piuttosto che in una autorità esterna
- 3.**fonte d'aiuto**: è affidata all'opera, alle capacità, conoscenze e interessamento dei membri.
- 4.**composizione**:membri che condividono un nucleo comune di esperienze e problemi, o una simile situazione di disagio (orizzontalità)
- 5.**controllo**: struttura e attività sono sotto il controllo dei membri, anche se possono richiedere a volte la consulenza o supervisione di esperti esterni.
- 6.**attività**: autofinanziate, autogestite, condotte con informalità e spontaneità, controllate dai membri

Tipologie:

- a)**gruppi di controllo del comportamento e riorganizzazione della condotta**
- b)**sostegno e difesa dallo stress**
- c)**gruppi di azione sociale**
- d)**gruppi di crescita personale e autorealizzazione**

processi importanti:

- 1)abbassamento delle abituali difese e resistenze psicologiche
- 2)comunicazione più diretta sulla base dell'esperienza comune
- 3)identificazione con persone percepite simili a sé
- 4)scambio reciproco di informazioni, capacità, sostegno emotivo, rinforzi, strutturazione di regole e strategie di controllo e modificazione del comportamento
- 5)facilitazione delle opportunità di socializzazione all'interno e all'esterno del gruppo
- 6)fornire uno status di gruppo.

Tutti i membri svolgono in qualche momento il ruolo di **helper** aiutando un'altra persona con problemi.

**Helper therapy (Riessman)** = terapia di chi presta le cure. Chi aiuta riceve egli stesso aiuto.

L'helper:

- accesce il senso di controllo, di autostima, la competenza.
- avverte un **alto grado di competenza** interpersonale dato il risultato della sua azione su un'altra persona
- avverte un **soddisfacente equilibrio nelle relazioni fra il dare e il ricevere**
- apprende strategie** di cambiamento nel lavorare con il suo assistito
- riceve **riconoscimento e approvazione sociale** per il ruolo svolto.

# I GRUPPI DI FORMAZIONE

- Sono costituiti in base alla **motivazione di apprendimento** dei membri.
- L'obiettivo è: l'apprendimento di conoscenze, competenze, modalità di rapportarsi**
- Implica la "trasformazione di una risorsa particolare: se stessi"
- Hanno **contenuti, un inizio e un termine** previsti.
- Non sono prevedibili i processi** che avvengono al loro interno: ogni gruppo è diverso dagli altri, ha una fisionomia distinta.
- Un gruppo di lavoro è formato da **10-15 persone** che partecipano **per libera scelta o coartati**
- La formazione di gruppo** richiede di rispondere alle esigenze specifiche dei singoli gruppi, pur mantenendo punti di riferimento fissi.

## Elementi strutturali del gruppo di formazione:

- 1.**numerosità**: 10-15 persone
- 2.**reclutamento**:non necessarie persone della stessa professionalità.
- 3.**forme di comunicazione**: discendente (esposizione di contenuti), ascendente (condivisione di esperienze) e circolare (discussioni, scambi, esercitazioni)
- 4.**scopo**: formazione
- 5.**spazio**: aula luminosa, confortevole, attrezzata con sedie a cerchio o ferro di cavallo, un proiettore per lucidi e una lavagna a fogli
- 6.**tempi**:determinati e conosciuti fin dall'inizio. Preferibili modalità intensive
- 7.**gerarchia**: bassa. Formatore leader per competenza e ruolo; membri del gruppo tutti uguali a prescindere dalla rispettiva professionalità
- 8.**formalità**:bassa se svolto in associazione privata, alta se in organizzazione lavorativa.

## Variabili relative al compito:

- 1.**partecipazione qualitativa**: alta quando le persone scelgono liberamente di seguire il corso
- 2.**produttività**: quantità e qualità di materiale prodotto, efficacia ed efficienza del lavoro di gruppo
- 3.**processi decisionali**: effettuati mediante consenso
- 4.**norme**:esplicite (orari,frequenza,durata ecc) o implicite (ritardi, esecuzione di esercitazioni ecc)
- 5.**obiettivo**:comune, condiviso, verificabile, desiderabile, stimolante.