

2 - STRUTTURA DEI GRUPPI

Il bisogno di ordine e di prevedibilità nel gruppo determina posizioni relative allo status ed al ruolo.

RUOLO: (CHI SONO?)

Insieme delle aspettative associate a particolari posizioni nel gruppo. I membri del gruppo si attendono determinati comportamenti dagli altri; ad es. un'adeguata dirigenza da parte del leader, un'adesione alle regole da parte dei membri subalterni, ecc.

Il lavoro di èquipe è dato dal coordinamento dei ruoli, che è compito del DIRIGENTE. Ogni ruolo ha funzioni diverse, cui sono associate diverse aspettative di comportamento.

Se è presente AMBIGUITA' di ruolo, il soggetto non sa cosa gli altri si attendono da lui, e ed il senso di soddisfazione lavorativa del gruppo

sarà estremamente ridotto ed associato ad un senso di PRECARIETA' (es. flessibilità).

STATUS (QUANTO VALGO?)

Allo status più elevato corrisponde la leadership (DIRIGENZA). Lo status elevato implica aspettative dei membri verso le elevate competenze del leader in determinati settori.

Il leader del gruppo è riconosciuto competente dai membri; se questo riconoscimento manca, a torto o a ragione, la leadership del dirigente ne è minata alla base.

Il gruppo di lavoro si attende che i membri con status maggiore inizino e dirigano con competenza le attività del gruppo.

Il futuro dirigente deve sempre tenere presente la presenza di tali aspettative, implicite o esplicite, da parte del gruppo di lavoro. Analogamente dovrà cercare di non deludere mai le aspettative dei membri nei suoi confronti e verso le sue competenze, pena la messa in discussione della propria capacità di leadership, che produce sempre effetti deleteri sulla produttività del gruppo.

TEORIA DEL CONFRONTO SOCIALE

Secondo Festinger (1954) lo status è una unità di misura per l'autovalutazione delle proprie competenze tecniche, sociali e cognitive.

Il gruppo fornisce un contesto adeguato per tali autovalutazioni, dato che permette il continuo confronto con le prestazioni degli altri membri.

L'autovalutazione compone la base dell'autostima personale; la pulsione all'aggregazione sarebbe così determinata dal bisogno di confronto sociale con altri membri del gruppo (Festinger, 1954).

CONFRONTO VERSO L'ALTO: In questo caso il confronto avviene verso i membri di posizione più elevata di quella del soggetto, e compone la base della tendenza al miglioramento della prestazione (aumento della produttività)

CONFRONTO VERSO IL BASSO: Modalità di difesa dell'autostima, conforta sapere che altri stanno peggio di noi. Compare in situazioni

NEGATIVE per il gruppo (es. ambiguità di ruolo).

LA LEADERSHIP

La Leadership corrisponde allo status più elevato nel gruppo, e nei gruppi naturali viene raggiunta dai membri che propongono più IDEE e ATTIVITA' rispetto agli altri (Brown, 1989).

Il modo attraverso cui il leader raggiunge la sua posizione è determinante per il clima sociale del gruppo, e conseguentemente per la sua efficienza.

- ELEZIONE DIRETTA**
- NOMINA DALL'ESTERNO**
- EMERSIONE SPONTANEA**
- USURPAZIONE**

Nei gruppi di lavoro il dirigente viene generalmente inserito dall'esterno, e questo ha risonanze sulla CREDIBILITA' e sul clima organizzativo.

Il dirigente appena arrivato può ereditare un clima organizzativo già deteriorato, e può

essergli immediatamente attribuito lo scomodo ruolo di capro espiatorio dei conflitti e delle insoddisfazioni del gruppo.

E' importante che il leader non reagisca simmetricamente ai primi contatti ostili.

E' invece necessario dare la sensazione di una immediata disponibilità al miglioramento del clima dell'ambiente di lavoro.

Richieste latenti dei dipendenti espresse al leader in forma più o meno diretta e consapevole:

- CLIMA SERENO (no alla parzialità e alle competizioni, basi per invidia)

- NO AL SOVRACCARICO DI LAVORO (aumento stress)

- RICONOSCIMENTO DEL PROPRIO LAVORO (non protesì temporanea ma parte integrante ed attiva della vita organizzativa).

TEORIE DELLA LEADERSHIP

1) TEORIA PERSONOLOGICA O DEL CARISMA

E' la teoria del GENIO, dell'uomo forte, della persona giusta al momento giusto (cfr. movimenti politici).

Sono essenziali i tratti di personalità del leader:

- DIRETTIVO ed EMPATICO**
- AUTOREVOLE, non AUTORITARIO**

LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

(Bass, 1985)

La leadership è una relazione particolare che si instaura tra il gruppo ed il leader.

Il leader incita il gruppo a sforzarsi in nome del raggiungimento dell'interesse comune (Scopi del gruppo).

Il leader carismatico:

- **STIMOLA LA PRESTAZIONE** (non è parziale, ma premia il merito);
- **PIACE AI MEMBRI** (no dittatore, ma punto di riferimento organizzativo);
- **DIMINUISCE I CONFLITTI** (sa come rendere sereno il clima organizzativo)

Il concetto di carisma è stato però criticato per la sua indeterminatezza. Ad esempio nessun autore ha mai chiarito se leader si nasce o si diventa, ed ugualmente confusi sono tratti di personalità che definiscono una leadership efficace.

2) TEORIA SITUAZIONALE

(Lippit, White, 1943; Bales, 1950)

Il leader efficiente è quello più equipaggiato per aiutare il gruppo, IN UN DETERMINATO MOMENTO, a raggiungere il suo obiettivo.

In altre situazioni il leader può essere un altro, la leadership è INTERCAMBIABILE.

Il sistema IPA (Bales, 1950) è una griglia osservativa delle dinamiche di gruppo molto utilizzata in ambito lavorativo e sperimentale. Si compone di 12 categorie osservative delle dinamiche, e secondo Bales il leader presenta punteggi superiori alla media nelle due categorie:

- SPECIALISTA DEL COMPITO

(organizza e propone attività)

- SPECIALISTA SOCIOEMOTIVO

(empatia, prevenzione del conflitto, mediazione tra i membri)

Queste considerazioni assumono un valore elevato nel ruolo del dirigente dei servizi socio-educativi e scolastici, dato che questi deve mediare tra professionisti del contatto sociale ad elevato rischio di stress e di BURNOUT.

E' difficile che una sola persona possieda in modo estremamente sviluppato questi tratti.

Per questo motivo, in un certo momento nel gruppo può emergere lo specialista del compito (es. gestione di problemi tecnici e amministrativi), mentre in un altro può affermarsi un leader socioemotivo (crisi nel gruppo di lavoro) (Lippitt, White, 1943).

