

## La LEADERSHIP nei piccoli gruppi

Uno degli aspetti più studiati nella dinamica di gruppo è, probabilmente, la *leadership*, vale a dire l'esercizio del comando, la funzione di guida che una persona assume nel gruppo rispetto agli altri componenti.

L'*efficienza* e il *morale* del gruppo sono strettamente connessi al modo in cui viene esercitata tale funzione di comando.

## RUOLI e STATUS

Il **RUOLO** indica la funzione svolta da un membro all'interno di un gruppo mentre lo **STATUS** riguarda sia il *prestigio* legato ad un determinato ruolo sia la *competenza e l'efficacia* con cui è svolto. Certi ruoli sono intrinsecamente più prestigiosi ma certe persone possono godere all'interno di un gruppo, soprattutto quando i ruoli sono assegnati in modo rigido e formale, di status superiore a quello prevedibile in base al ruolo ricoperto. Inoltre due persone possono anche ricoprire lo stesso ruolo in un gruppo ma godere di differente status.

## LE DIFFERENZE DI STATUS

- Dal momento che il gruppo spera di portare a termine il suo compito, i suoi membri si rendono conto che fra loro ci possono essere alcuni dotati di *competenze e abilità* superiori che facilitano il raggiungimento dello scopo. E' questo l'inizio del processo di strutturazione dello *status*.
- In base a questa "*teoria delle aspettative*" i membri con particolare status vengono identificati per competenze specifiche relative al compito (*es. bravo in matematica*) oppure, in assenza di tali informazioni, in base a *caratteristiche diffuse dello status*, qualità della persona che possono essere ritenute pertinenti al conseguimento dello scopo: *sex, età, ricchezza, status in altri gruppi ...*

## IL RUOLO del LEADER

Il ruolo del leader si manifesta con azioni che hanno due scopi principali:

- **Mantenere** e rinsaldare l'unità del gruppo
- Guidare il gruppo verso il **conseguimento delle mete** che si è posto

Da quanto detto sui rapporti fra i membri di un gruppo, si ricava che uno dei tratti distintivi del leader è la sua capacità di esercitare una **INFLUENZA** maggiore sui membri di un gruppo o di un'organizzazione rispetto agli altri.

## CHI DIVENTA UN LEADER?

Quali sono i fattori personali e di gruppo che permettono ad una persona di acquisire e mantenere un ruolo predominante all'interno di un gruppo? O anche, quali sono le persone più in grado di influenzare gli altri che di essere influenzate? Anche nel caso che il leader venga **designato** d'autorità e non sia **emergente** dalle dinamiche e aspettative del gruppo, è essenziale che mostri di avere le capacità richieste dal suo ruolo e comprenda le funzioni che gli vengono richieste.

I modelli teorici proposti dagli psicologi sociali sono stati sostanzialmente **tre** -->

## TEORIE SULLA LEADERSHIP

- 1) teoria del "grande uomo" (la prima, anni '50)
- 2) un leader deve mostrare certi comportamenti
- 3) un leader deve mostrare certi comportamenti in certe situazioni (interazione PERSONA x SITUAZIONE)

## 1. IL GRANDE UOMO

- Considera solo la persona del leader, esaminando anche i grandi della storia, ipotizzando che certe *caratteristiche personali* siano quelle che fanno il grande leader (*tratti di personalità*, come intelligenza, forza di volontà, fiducia in sé ... ma anche l'*aspetto fisico*, ad esempio statura, peso, forza fisica, salute, voce ...). Il leader è quindi una persona “speciale”, migliore degli altri membri del gruppo.
- Insomma, leader si nasce....

### Tuttavia:

numerose ricerche hanno però smentito l'ipotesi del grande uomo”. Infatti:

- un numero illimitato di tratti caratterizzano i leaders (con più frequenza emergono *intelligenza, iniziativa, senso dell'umorismo, estroversione, dominanza, conformismo* ma le ricerche sono spesso contraddittorie)
- i tratti identificati come più frequenti non aiutano nella selezione dei buoni capi: si possono identificare i grandi leader “*dopo*”, difficile prevederlo “*prima*”
- diversi tratti possono essere necessari in condizioni diverse
- è necessario un match fra lo “spirito del tempo” e la persona

(Johnson e Johnson, 1991)

## Alcuni risultati di ricerca

- Consideriamo l'*intelligenza*, una delle caratteristiche più studiate: una tendenza esiste, i leader sono di solito più intelligenti dei seguaci. Però ciò vale solo in alcuni gruppi (es. orientati alla soluzione di problemi); in altri (es. pratici e con compiti routinari) l'intelligenza può essere un ostacolo. Inoltre se una persona è troppo più intelligente degli altri è improbabile ne diventi il leader perché la differenza fra loro si fa troppo marcata e lo allontana dal gruppo che lui non capisce e da cui non è capito.
- In generale, dove è possibile, anche per altri tratti, si sceglie un leader che sia capace di "rappresentare" i membri e quindi non sia troppo diverso da loro.
- In uno studio longitudinale dove sono stati seguiti per 25 anni 1000 fra i bambini più intelligenti della California è risultato che solo il 5% erano finiti nel *Who's Who* e solo il 13% nell'*American Men of Science*.

## Critiche al modello del "GRANDE UOMO"

La concezione tradizionale secondo cui il leader è una persona "speciale", migliore degli altri membri del gruppo, si è dimostrata dunque priva di fondamento. Anche quando un leader ha effettivamente qualità personali spiccate, l'efficacia della sua leadership dipende in larga misura dalle caratteristiche del gruppo in cui opera e dalla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti della situazione.

## 2. Il COMPORTAMENTO del leader

Se leader non si nasce, ci si comporta come tali. L'accento si sposta da “*come una persona è*” a “*cosa una persona è in grado di fare*” (Trentin, 1976). Due approcci in particolare si sono occupati di come si comportano i leader:

- **A)** il primo è un famoso studio di Lewin e collaboratori su come lo *stile di leadership* influenza produttività e morale del gruppo
- **B)** il secondo è il modello *interazionista* proposto da Bales, e ampiamente ripreso, in cui si analizzano i comportamenti e i messaggi inviati all'interno del gruppo

### A. L'esperienza sugli STILI DI LEADERSHIP

*Lewin, Lippit e White (1939)* hanno condotto alcuni noti e citatissimi esperimenti sulle conseguenze che diversi *stili di leadership* possono avere sulla vita del gruppo (si veda ad esempio in *Trentin, 1977*).

Gli esperimenti sono stati condotti nelle scuole con ragazzini di 10 anni divisi in vari gruppi in cui venivano create tre diverse “atmosfera sociali” indotte da diversi stili di leadership e precisamente -->

### I TRE STILI DI LEADERSHIP

- **Autocratico**: regola l'attività del gruppo, decide i metodi di lavoro e i compiti dei singoli, tende a fare commenti personali e non prende parte al lavoro comune
- **Democratico**: sottopone ogni questione alle decisioni del gruppo che stabilisce attività e metodi, cerca la partecipazione di tutti, favorisce i rapporti, lascia che ognuno lavori con chi vuole, cerca di essere “uno del gruppo”
- **Permissivo** (*laissez faire*): riduce al minimo la sua partecipazione, fornisce i materiali necessari e lascia che ognuno faccia quello che crede, risponde alle domande ma non interviene spontaneamente

## Disegno della ricerca

In tutti i casi il leader è un adulto che guida le attività del gruppo (*costruire maschere teatrali in un doposcuola di tre mesi*) con modalità diverse a seconda del tipo di capo che deve rappresentare.

Nel corso dell'esperimento ogni adulto assume successivamente la guida di più gruppi mutando di volta in volta il suo "stile" (ogni leader è quindi "democratico" o autocratico" in almeno due gruppi diversi): queste sistematiche rotazioni avevano lo scopo di ridurre al minimo l'influenza delle singole personalità dei leader e dare rilievo agli stili adottati.

### Risultati: PRODUTTIVITÀ

Il gruppo *permissivo* è quello che dà i risultati meno soddisfacenti: i ragazzi lavorano poco e male e perdono tempo in scherzi e giochi. La leadership *autocratica* garantisce un buon livello di produttività purché il leader mantenga sempre il controllo del gruppo (ad esempio, se il leader tardava ad arrivare i ragazzi non cominciavano il lavoro e comunque si interrompevano appena si allontanava). L'atmosfera *democratica* dà i migliori risultati in generale, sebbene non in senso strettamente quantitativo, sulla produttività e i ragazzi hanno fra loro rapporti più amichevoli e maggior "spirito di gruppo".

### Risultati: GRADIMENTO

- Il leader *democratico* decisamente era quello che piaceva di più, seguito dal *permissivo* e solo per ultimo veniva l'*autoritario*
- L'interesse nei confronti del lavoro, la soddisfazione dei membri e anche la qualità dei risultati erano migliori nel contesto *democratico*, sebbene la produttività in senso stretto fosse *simile* nei due gruppi *autoritario* e *democratico*

### Risultati: AGGRESSIVITÀ

In tutte le atmosfere compaiono comportamenti *aggressivi*; tuttavia, nel gruppo *autocratico* (seguito dal gruppo *permissivo* e infine dal *democratico*) i ragazzi sono molto prepotenti, manifestano facilmente aggressività verso persone che diventano "capri espiatori", cercano di attirare su di sé l'attenzione del leader. Tuttavia alcuni dei gruppi con leadership autocratica sono invece inaspettatamente molto tranquilli e sottomessi, con comportamenti aggressivi meno frequenti rispetto agli altri gruppi. I ricercatori fanno l'ipotesi che questo atteggiamento sia una forma di apatia che nasconde insoddisfazione e tensione latente. In effetti, in questi gruppi i ragazzi chiedono con più frequenza di uscire e si abbandonano a comportamenti aggressivi appena finisce la fase autocratica e passano ad una fase diversa, come se si "lasciassero andare" e sfogassero la tensione accumulata.

## B. Bales e l'analisi dell'INTERAZIONE

Se mettete cinque estranei insieme e assegnate loro un compito che richiede di cooperare, potete facilmente osservare che le interazioni fra le persone si strutturano ed emerge una leadership.

Bales (1955) ha predisposto una *griglia di osservazione* (vedi -->) delle interazioni all'interno dei piccoli gruppi ampiamente utilizzata in seguito. Emerge con *regolarità* che la persona che parla di più e a cui gli altri si rivolgono più spesso probabilmente diverrà il leader. I partecipanti attribuiscono qualità da leader a certi comportamenti e la *qualità/quantità* della partecipazione è vista come segno di motivazione, coinvolgimento, volontà di contribuire ....

### *Categorie dell'analisi dell'interazione di Bales*

		<b>Specialisti socio-emozionali</b>		<b>Specialisti nel compito</b>	
		<i>Inizia</i>	<i>Riceve</i>	<i>Inizia</i>	<i>Riceve</i>
<b>Comportamenti socio-emozionali (positivi)</b>	1. Dimostra solidarietà	x	x		
	2. Allenta le tensioni	x	x		
	3. Si mostra d'accordo	x			x
<b>Comportamenti inerenti al compito</b>	4. Dà suggerimenti		x	x	
	5. Esprime opinioni		x	x	
	6. Fornisce informazioni		x	x	
	7. Chiede indicazioni	x	x		x
	8. Chiede opinioni	x			x
	9. Chiede suggerimenti	x	x		x
<b>Comportamenti socio-emozionali (negativi)</b>	10. Si mostra in disaccordo			x	x
	11. Mostra tensione	x			x
	12. Mostra antagonismo			x	x

## DUE TIPI di LEADER:

La griglia rappresenta un strumento per identificare i comportamenti orientati al compito e quelli socio-emozionali e di conseguenza due tipi di leader, in base ai comportamenti da loro più frequentemente adottati:

- 1) *leader orientato al compito*
- 2) *leader socio-emozionale*

Possiamo anche parlare di una parziale sovrapposizione fra leader orientato al compito/autoritario e leader socio-emozionale/democratico.

### Leader ORIENTATO AL COMPITO

- E' una leadership *tecnica*, generalmente riconosciuta ai soggetti che hanno più competenza e/o esperienza sul tema che si sta trattando
- Fa quindi maggior riferimento alle *componenti razionali* del lavoro di gruppo, quali:
  - condivisione esplicita e chiara di un obiettivo
  - presenza di ruoli e regole formali
  - creazioni di ipotesi di interventi concreti sull'ambiente

### Leader SOCIO-EMOZIONALE

- E' generalmente riconosciuta alle persone che hanno maggiori capacità espressive, che sanno maggiormente coinvolgere gli altri
- Fa quindi maggior riferimento alle *componenti emotive* del lavoro di gruppo, quali:
  - presenza di aspettative/bisogni/desideri soggettivi
  - relazioni significative, legami fra i membri, sottogruppi
  - necessità di dare valore a ogni membro
  - competenza nel riconoscere e gestire le differenze ed eventuali conflitti



## Quale leader è MIGLIORE?

Dipende dal tipo di gruppo. Le due componenti, gruppo *di lavoro* e gruppo *di base*, sono sempre presenti entrambe ma, in funzione dell'obiettivo specifico del gruppo, una prevale. Nei gruppi di amici che vanno insieme a sciare prevale la dimensione *emotiva*, nei gruppi che si costruiscono intorno a un compito, come una commissione, prevale la dimensione *razionale, di lavoro*. L'elemento decisivo per valutare quale tipo di leader sia più efficace è il *tipo di attività* che il gruppo deve svolgere. Di fatto poi, ogni leader riesce a svolgere ben solo certe funzioni, vale a dire quelle che meglio si adattano alla sua personalità e capacità. Operativamente la dinamica migliore è una buona *interazione* fra i due aspetti. A volte sono due persone nel gruppo a ricoprire i due diversi ruoli mentre solo raramente una persona sola è capace di agire efficacemente su entrambi i livelli.

## Che tipo di LEADER SEI?

E' stato proposto (*Fiedler, 1978*) un modo semplice per identificare lo *stile di leadership* prevalente di una persona. Prova a pensare ad una persona con cui lavori meno bene che con altri, con cui ha difficoltà a svolgere i compiti che dovete fare insieme. Prova ora a valutare questa persona, usando una tecnica molto utilizzata in Psicologia Sociale (ad esempio nella misura degli atteggiamenti) nota come *Differenziale Semantico*. Il risultato di questa valutazione viene definito LPC (*Least Preferred Coworker*): se è *basso*, sei un leader di tipo *orientato al compito*, se è *alto* sei *socio-emozionale*.

Pensando alla persona con cui lavori  
meno bene, questa è:

	1	2	3	4	5	6	7	
piacevole	—	—	—	—	—	—	—	spiacevole
fredda	—	—	—	—	—	—	—	calorosa
amichevole	—	—	—	—	—	—	—	scostante
bugiarda	—	—	—	—	—	—	—	sincera
indesiderabile	—	—	—	—	—	—	—	desiderabile
tesa	—	—	—	—	—	—	—	rilassata
accettante	—	—	—	—	—	—	—	rifiutante
interessante	—	—	—	—	—	—	—	noiosa

(Adattata da Fiedler, 1978; la scala originale era più lunga)

## TIPO di leadership e PRODUTTIVITA'

Entrambi i tipi di leader possono agire efficacemente sul livello di efficienza e **produttività** di un gruppo, sebbene in modi diversi. Riprendendo il modello di Steiner sulla produttività dei gruppi, possiamo sintetizzare:

- **Bassa LPC**      --> leader **orientato al compito**      -->      aumenta la produttività potenziale
- **Alta LPC**      --> leader **socio-emozionale**      -->      minimizza le perdite

## TIPO di leadership e SITUAZIONI

- Il **leader orientato al compito** può essere utile in situazioni molto facili, con buoni rapporti fra i membri e col leader, compiti semplici e strutturati; oppure, al contrario, in situazioni molto difficili, rapporti intragruppo non facili e compito poco definito e complesso; rende di più in situazioni tese, in condizioni di urgenza
- Un **leader socio-affettivo** può invece essere più produttivo ed efficace nelle situazioni *intermedie*, con un compito abbastanza strutturato, o di media difficoltà, o con rapporti né buoni né cattivi fra e con i membri; rende di più in situazioni rilassate e non conflittuali

## Non vuoi essere un leader?

- Rimani assente dalle riunioni di gruppo il più spesso possibile
- Se proprio ci vai, contribuisce il meno possibile
- Quando partecipi, intervieni subito e con fermezza nella discussione. Mostra la tua conoscenza di qualsiasi cosa, compreso il tuo ampio vocabolario di parole difficili e gergo tecnico.
- Fai presente che farai solo quello che devi e nulla più
- Leggi o lavora a maglia durante le riunioni.

*(Johnson e Johnson, 1991)*

### 3. Teorie SITUAZIONALI

Dalle ricerche precedenti emerge che diversi stili possono essere necessari in diverse situazioni (anche per lo stesso gruppo). L'interesse si è quindi spostato sulle *teorie situazionali*.

Un leader deve essere in grado di *variare* il suo comportamento sistematicamente *da situazione a situazione*. Tipo di gruppo e di contesto, scopi del lavoro determinano diverse richieste di comportamento da parte del leader. L'efficacia della leadership dipende in larga misura dalle caratteristiche del gruppo in cui opera e dalla capacità di adattamento del leader ai cambiamenti della situazione.

## RETI DI COMUNICAZIONE

Un aspetto importante del gruppo sono le *modalità di comunicazione* che si stabiliscono al suo interno, ovvero come circolano le informazioni e vengono trasmessi i messaggi. Abbiamo già visto come Bales abbia studiato le interazioni spontanee dei gruppi di discussione, contando il numero di comunicazioni ricevute e trasmesse da ciascun membro. Un altro approccio ha esaminato la *struttura* comunicativa usando come strumenti di indagine e descrizione le *reti* di comunicazione.

### STRUTTURA e RETI di comunicazione

- La STRUTTURA di comunicazione rappresenta come avvengono effettivamente le comunicazioni all'interno di un gruppo (*chi dice cosa, a chi ... come studiata ad esempio da Bales*)
- La RETE di comunicazione (*studiata in particolare da Bavelas e Leavitt, 1951*) si riferisce invece alle possibilità effettive di comunicare esistenti fra i membri, che poi vengano o meno utilizzate tutte, con quale frequenza e in modo più o meno simmetrico. Si può dire che consista nei "canali" aperti fra i membri.

## Le RETI di COMUNICAZIONE di Leavitt

Nei suoi esperimenti Leavitt (1951) ha messo i membri di un gruppo (di solito 5) intorno ad un tavolo ma divisi da tramezzi di legno che avevano delle fessure che potevano o meno essere aperte e permettere - o meno - la comunicazione con gli altri 4 membri attraverso lo scambio di biglietti. Aprendo e chiudendo vari “canali” ha costruito diversi tipi di reti.

Le reti di Leavitt (1951; vedi Figura in libro di Petter) sono costruite in ordine decrescente di centralizzazione, dalla ruota, più centralizzata, al cerchio, completamente aperto, da tutti a tutti. Chi occupa le posizioni centrali, e gestisce più informazioni, viene percepito o emerge come leader.

### Indici di DISTANZA e CENTRALITA'

Per ogni rete si possono calcolare due indici:

- indice di *distanza* (numero minimo di passaggi perché un individuo possa comunicare con un altro membro)
- indice di *centralità* (quanto le comunicazioni sono centralizzate o distribuite, o anche quanto sono omogenee o disomogenee le diverse posizioni nella rete)

## RETI e PRODUTTIVITA'

I pattern di comunicazione influenzano l'*efficienza* di gruppo? In alcuni esperimenti al gruppo venivano proposti problemi da risolvere (es. identificazione di una lettera o figura comune nelle informazioni date a tutti). Risulta che:

Compiti *facili* --> meglio reti *centralizzate*

Compiti *difficili* --> meglio reti *decentralizzate*

(Almeno all'inizio . . . ma poi si compensano le perdite di coordinazione. Pensateci: se il compito è facile e comporta solo la *raccolta* di informazioni, la rete centralizzata è più efficiente - es. *gruppo di 5 amici: a che ora ci vediamo stasera davanti al cinema?* Ma se il compito è complesso e richiede l'*analisi* delle informazioni, la rete decentralizzata, che permette la discussione delle proposte, è più efficiente, almeno finché non si impone un'organizzazione - es. *dove andiamo in vacanza quest'estate?*)

## RETI e MORALE DEL GRUPPO

Oltre agli effetti del pattern di comunicazione sull' emergere del leader, sullo sviluppo dell'organizzazione, sulla produttività, è stato studiato anche l'effetto sulla *soddisfazione* dei membri del gruppo. Risulta che:

*reti decentralizzate* -->

maggior soddisfazione dei membri del gruppo

*reti centralizzate* -->

più soddisfatto il leader (chi occupa posizioni centrali) ...

E in generale il morale è più alto nelle reti decentralizzate.

## Comunicazione e RISPETTO DELLE NORME

Un altro effetto della comunicazione riguarda le *norme di gruppo*. Schachter (1951) ha esaminato i pattern comunicativi in un esperimento dove **3 complici** dello sperimentatore in una discussione di gruppo con 9 membri (su un problema con un giovane delinquente) assumevano **3 diversi ruoli**:

- **modale** (*d'accordo col gruppo da subito*)
- **volubile** (*inizialmente contrario poi d'accordo*)
- **deviante** (*sempre contrario*)

RIS: maggior numero di comunicazioni verso chi non rispetta le norme del gruppo, almeno finché non si uniforma (**volubile**) o viene abbandonato e valutato decisamente male (**deviante**). Destino comune a molte minoranze ...