

IL PICCOLO GRUPPO PSICOLOGICO

Un piccolo gruppo psicologico può essere definito come **un insieme numericamente ridotto di persone, che interagiscono tra di loro e tra le quali si crea un vincolo di appartenenza.**

Le caratteristiche del piccolo gruppo psicologico

Le dimensioni

Di solito si fissano le dimensioni di un piccolo gruppo ad un massimo di 10-20 persone. Tuttavia, le dimensioni numeriche del piccolo gruppo dipendono dagli obiettivi del gruppo.

- Se i membri del gruppo hanno bisogno di discussioni faccia a faccia, come nel caso di un gruppo di discussione che ha come compito quello di prendere una decisione, allora i partecipanti devono essere al massimo 5 o 6.
- Se, invece, non sono richieste molte discussioni faccia a faccia il numero dei componenti può salire a 8 o 10.
- Un gruppo di formazione, infine, può arrivare anche a 12 o 15 persone.

Tuttavia, quando si parla di dimensioni del piccolo gruppo, è più utile fare riferimento a una **delimitazione qualitativa**.

In questo senso il limite numerico delle persone che appartengono ad un gruppo si raggiunge quando l'aggiunta di altre persone diventa controproducente.

Setting face to face

Una caratteristica fondamentale del piccolo gruppo psicologico è costituita dall'interazione faccia a faccia tra i membri del gruppo. Nel contesto faccia a faccia tutti i membri di un gruppo interagiscono direttamente tra di loro e si influenzano a vicenda.

Solo in un setting face to face è possibile creare una sintesi unitaria e lo spirito di appartenenza al gruppo.

La sintesi unitaria del gruppo può essere indicata dalla **sintalità**, che può essere concepita come la personalità del gruppo.

Lo spirito di appartenenza, invece, è indicato dalla **Noità** (Weness), ovvero dal passaggio dal sentire individuale al sentire di gruppo. La noità è il senso del Noi, caratterizzato anche linguisticamente dall'utilizzo del Noi invece che dell'Io.

L'interdipendenza psicologica

L'interdipendenza si riferisce al fatto che tutto ciò che riguarda un gruppo, nel suo insieme o in una delle sue parti, riguarda ogni componente del gruppo (unitarietà dinamica).

Il destino o lo scopo comune che di solito caratterizzano l'interdipendenza non devono essere visti come un dato oggettivo, poiché dipendono dal significato **soggettivo** che ogni singolo membro del gruppo assegna alla situazione.

Il significato attribuito ad una data situazione determina l'appartenenza ad un gruppo e la forza di tale appartenenza.

Se l'individuo interpreta la situazione di gruppo in termini di benessere comune si creerà l'interdipendenza e quindi l'appartenenza al gruppo.

Se, invece, l'individuo interpreta la situazione di gruppo in termini di benessere personale allora non sarà percepita l'interdipendenza tra i membri e, quindi, non nascerà il senso di appartenenza al gruppo.

All'interno di un gruppo esistono due tipi di interdipendenza.

- **L'interdipendenza del compito**, fa riferimento all'impegno dell'esecuzione del compito. In questo senso, interdipendenza significa fidarsi vicendevolmente nell'apporto positivo di ognuno alla soluzione del compito.
- **L'interdipendenza sociale**, fa riferimento alle relazioni instaurate all'interno del gruppo e ai sentimenti positivi che i membri provano e generano l'uno nei confronti dell'altro.

Dai due tipi di interdipendenza discendono due tipi di comportamento che si verificano nei gruppi.

- Il **comportamento strumentale**, che si riferisce al comportamento teso alla realizzazione del compito (ad es., discussione).
- Il **comportamento espressivo**, che riguarda la realizzazione e il mantenimento di un adeguato clima socioemotivo (ad es., solidarietà).

Il divenire psicologico

Spesso si considera il gruppo come **dato**, piuttosto che come **divenire**.

Non si prendono cioè in considerazione le valenze psicologiche (ad es., le dinamiche di gruppo) e la rilevanza dei vissuti e dei significati personali che intervengono nella costruzione del gruppo.

Viene ignorata la prospettiva di chi fa parte del gruppo (il divenire) a favore della prospettiva, più oggettiva, dell'osservatore esterno (dover essere).

Il gruppo nell'ottica dell'**osservatore esterno**.

In questo tipo di ottica il gruppo è un dato, ovvero una realtà oggettivamente esistente. I membri del gruppo hanno "oggettivamente" qualcosa in comune (ad es., un'attività), ma questo qualcosa è solo **formale**, nel senso che difficilmente è effettivamente condivisa.

Inoltre, in questa situazione, mancano l'interdipendenza tra i membri e la coesione che, invece, sono tipiche del gruppo psicologico.

Un esempio di gruppo nell'ottica dell'osservatore sono i gruppi di formazione istituzionali (ad es., i corsi di aggiornamento).

Il gruppo nell'ottica di **chi fa parte del gruppo**.

In questo senso il gruppo non è qualcosa che esiste a priori, ma dipende dalla storia del gruppo e dalle dinamiche della sua vita.

Centrale in questo approccio è il **clima relazionale** che si instaura nel gruppo, ovvero le interazioni tra i vari membri del gruppo, piuttosto che le informazioni che si apprendono durante gli incontri. L'individuo può partecipare attivamente al gruppo solo se si instaura il giusto clima relazionale.

Inoltre, la partecipazione al gruppo, in questo caso, influenza l'**identità personale** e **sociale** dell'individuo che ne fa parte.

Il costituirsi del gruppo: modelli esemplificativi

Il gruppo psicologico nasce dalle motivazioni e dalle esigenze degli individui che ne fanno parte e il suo "divenire" è caratterizzata da una serie di fasi che strutturano la vita del gruppo.

Tali fasi dipendono dal modello teorico di riferimento.

Dal forming al performing

Il modello di Tuckman (1965) considera l'essere del gruppo come un **processo evolutivo**, simile a quello individuale, costituito da cinque fasi.

- 1. Forming.** Questa è la fase di *formazione* del gruppo, durante la quale i membri tastano il terreno relazionale, per capire come comportarsi, quale è il compito da svolgere, e quale ruolo assume il gruppo nello svolgimento del compito. In questa fase, i componenti del gruppo dipendono dal leader.
- 2. Storming.** È così definito il periodo di *conflitto*, in cui i membri del gruppo si ribellano al leader, provano ostilità reciproca, rifiutano il compito e la formazione del gruppo.

- 3. Norming.** Questo è il periodo *normativo*, in cui si sviluppa la coesione tra i membri del gruppo, le norme che regolano le relazioni tra i membri del gruppo e lo svolgimento del compito. In questa fase, il gruppo è visto positivamente e ci si impegna per farlo funzionare.
- 4. Performing.** Questa è la fase della *prestazione*, il gruppo a questo punto è maturo e ha risolto i problemi relazionali, per cui può focalizzarsi sul compito.
- 5. Adjourning.** Questa fase precede lo scioglimento del gruppo. È il periodo di *sospensione* caratterizzato da disimpegno.

Dalla funzione esplorativa alla "morte" del gruppo

Tale modello è stato proposto da Forsyth (1990) e successivamente adattato da Smith e Mackie (1995). Il modello è caratterizzato da cinque fasi e costituisce uno sviluppo del modello proposto da Tuckman.

- 1. Fase formativa.** Lo scopo di questa fase è conoscitivo ed esplorativo. I membri del gruppo si scambiano informazioni e si tenta di comprendere il compito.
- 2. Fase conflittuale.** In questa fase c'è disaccordo tra i membri del gruppo sulle procedure da adottare e si tenta di influenzare gli altri.

- 3. Fase normativa.** Se il gruppo sopravvive alla fase conflittuale, si arriva a questa fase caratterizzata da coesione, consenso e unità del gruppo. In questa fase si definiscono i ruoli da rivestire e le norme da seguire.
- 4. Fase esecutiva.** In questa fase tutte le energie del gruppo sono concentrate sul compito che gli è stato assegnato.
- 5. Scioglimento.** L'ultima fase è caratterizzata dalla morte del gruppo, che si verifica una volta raggiunto l'obiettivo. Vengono abbandonati i ruoli rivestiti all'interno del gruppo e si riduce l'interdipendenza tra i membri.

Dal gruppo al lavoro di gruppo

Il modello proposto da Quaglino et al. (1992) parte dal presupposto che la costituzione del gruppo non sempre è sufficiente ai fini di un'attività che soddisfi i bisogni di tutti i membri e le esigenze per le quali il gruppo è stato creato. Il modello analizza tre fasi dello sviluppo del gruppo.

1. Il gruppo. Il gruppo è definito come un insieme numericamente ridotto di persone, legate dal sentimento di appartenenza, che interagiscono tra di loro, il che determina l'emergenza psicologica e sistemica.

Questa fase è caratterizzata dall'interazione, che produce coesione tra i membri del gruppo. La coesione, tuttavia, non determina necessariamente la solidarietà tra i membri del gruppo e un clima relazionale positivo.

2. Il gruppo di lavoro. Una volta instaurata l'interdipendenza si può giungere all'integrazione, ovvero all'equilibrio tra i bisogni personali dell'individuo e quelli del gruppo.

3. Il lavoro di gruppo. Il lavoro di gruppo si evolve dal gruppo di lavoro e coinvolge la pianificazione e lo svolgimento del compito, ma anche la gestione delle relazioni. I risultati ottenuti tramite il lavoro di gruppo sono sia quantitativamente sia qualitativamente superiori a quelli ottenuti con il lavoro individuale.

Dal sévrage alle leadership alternative

Questo tipo di sviluppo caratterizza vari tipi di gruppi, tra cui il gruppo di Apprendimento (Devoto & Romanelli, 1978).

Il gruppo di Apprendimento offre la possibilità di riflettere sulle conoscenze di cui si dispone e sul loro utilizzo, sulle capacità di mettere in discussione le proprie posizioni e certezze su cui le conoscenze si fondano, sul modo di affrontare la propria realtà professionale.

Tale tipo di gruppo è costituito da un numero limitato di persone che si riuniscono 10 volte, per una durata di 2/3 ore ciascuna.

È, inoltre, presente un conduttore che assegna un tema di discussione.

La conduzione, di solito, all'inizio è di tipo direttivo e con il passare del tempo diviene meno direttiva.

La tematica assegnata non riguarda il gruppo e i ¹⁹suoi componenti (collocazione "là e allora")

La tematica trattata, la conduzione direttiva e la collocazione là e allora servono a controllare il livello di ansia e a fare in modo che tutti partecipino.

- L'assegnazione di un tema di discussione costituisce un punto di riferimento, in una situazione altrimenti sconosciuta.
- La conduzione direttiva è fondamentale per rendere agibile lo svolgersi dell'attività.
- La collocazione là e allora limita i timori e le ansie della partecipazione diretta e in prima persona.

Il divenire del gruppo di apprendimento è caratterizzato da sei fasi.

- 1. Sévrage.** Questa fase è caratterizzata dal passaggio da situazioni conosciute e prevedibili a situazioni nuove, in cui mancano modelli di riferimento e certezze. In questa fase si sperimenta una forte ambivalenza nei confronti dell'autorità.
- 2. Tensione.** In questa fase si sperimentano emozioni negative derivate dall'incertezza e dal disorientamento per la nuova situazione. Questa fase è caratterizzata da frustrazione, sensazioni di inadeguatezza, desiderio di fare una buona impressione ed essere accettati, costruzione di alleanze nel tentativo di non sentirsi isolati.

- 3. Acting-out.** Qui si ha il passaggio all'azione, la tensione accumulata si canalizza sull'azione, nel tentativo di scaricare l'energia accumulata. In questa fase si accentua la mimica, vi sono scoppi di risa e/o pianto, si abbandona la riunione.
- 4. Adattamento.** In questa fase si passa dal disagio individuale alla disponibilità per la relazione sociale.
- 5. Recupero.** Questa fase è caratterizzata da un aumento delle capacità riorganizzative ed esperienziali individuali. Vi è, inoltre, un clima di maggiore sicurezza.
- 6. Inserimento secondario.** Questa è la fase finale, in cui si giunge alla maturazione soggettiva e alla riqualificazione e perfezionamento delle abilità possedute. I comportamenti sono più liberi e non vi sono preoccupazioni.

Modelli classici della leadership

Un ruolo importante nella storia di un gruppo è rivestito dal tipo di leadership. La leadership, infatti, ha effetti sul clima psicologico, sul funzionamento del gruppo e sugli obiettivi che esso persegue.

La leadership autoritaria

Il leader è autocratico, stabilisce e assegna i compiti autonomamente, loda e critica senza spiegare i criteri di giudizio, è indifferente alla vita del gruppo.

I comportamenti nei confronti del leader sono di tipo remissivo, assumono la forma di risposta alle sue richieste; ogni individuo, inoltre, cerca di attirare l'attenzione del leader.

Il clima del gruppo è teso, manca la cooperazione e prevale l'antagonismo, i membri sono irritabili e insoddisfatti.

La produttività è qualitativamente e quantitativamente buona purché ci sia la presenza e il controllo del leader. In sua assenza, infatti, il gruppo non lavora ed esplose l'aggressività.

La leadership democratica

Il leader incoraggia e stimola il gruppo a prendere decisioni, vigila sul lavoro e funge da consigliere, spiega chiaramente i criteri adottati per le lodi e le critiche, cerca di essere un membro del gruppo.

I comportamenti tendono ad essere cooperativi e i membri del gruppo sono poco dipendenti dal leader.

Il clima è amichevole.

La produttività è quantitativamente moderata, ma qualitativamente alta. Il gruppo, inoltre, lavora anche in assenza del leader.

La leadership laissez-fair o permissiva

Il leader ha un ruolo passivo, lascia al gruppo completa libertà, si limita ad indicare i mezzi a disposizione e dà la propria disponibilità a intervenire se richiesto, non interferisce e non valuta l'attività del gruppo, il suo ruolo è quello di un amico.

I comportamenti dei membri del gruppo riguardano personali assunzioni di responsabilità e la dipendenza dal leader è bassa.

Il clima è connotato da scontento, irritabilità e aggressività.

La produttività è bassa, i membri del gruppo lavorano poco e male, il tempo viene sprecato. In assenza del leader è possibile che aumenti la produttività se uno dei membri del gruppo assume il ruolo di leader e riorganizza il gruppo in maniera più funzionale.

Il gruppo centrato sul leader

In questo tipo di leadership il centro del gruppo è costituito dal leader (che non è necessariamente il leader formale), da lui partono tutte le comunicazioni e i membri del gruppo possono comunicare solo con lui. Il clima, inoltre, è caratterizzato da tensione.

In alcune situazioni, soprattutto quando si ha a che fare con un gruppo molto ampio, questa è l'unica tipologia di leader possibile. Tuttavia, presenta alcuni problemi, ad esempio, il contesto è rigido e il leader non accetta i punti di vista dei subordinati.

Cultura di coppia e attività in gruppo

Il gruppo centrato sul leader è caratterizzato dalla "cultura di coppia" e dall'attività "in" gruppo.

Si tratta di modalità di relazionarsi caratterizzate dal fatto che il leader è l'unico destinatario delle comunicazioni all'interno del gruppo. Ogni membro del gruppo, infatti, può relazionarsi con il leader.

Questa situazione caratterizzata da una struttura a stella, è poco gradevole, ma risulta efficiente nei casi in cui i compiti da svolgere siano semplici.

Tuttavia, quando aumenta la difficoltà del compito, il leader non è più in grado di elaborare e distribuire in maniera funzionale le informazioni.

L'attività "in" gruppo, funzionando secondo la cultura di coppia è caratterizzata da:

- monismo,
- individualismo,
- unicità e fissità del comando,
- obbedienza come valore positivo e dissenso come valore negativo,
- potere a somma costante e di tipo semaforico,
- ricerca di verità oggettive,
- coerenza e fedeltà come valori.

La dinamica della dipendenza/contro dipendenza

Tale dinamica è tipica della cultura di coppia, dei rapporti, cioè, che privilegiano i sentimenti e il rapporto con gli altri (livello di relazione) rispetto alla tipologia e alla qualità di ciò che si fa (livello di contenuto).

La **dipendenza** si riferisce all'assenso incondizionato rivolto alla persona che parla, non importa quello che dice, se lo dice lei è sicuramente giusto.

La **contro dipendenza**, invece, è caratterizzata da dissenso incondizionato rivolto alla persona che parla, non importa quello che dice, se lo dice lei è sicuramente sbagliato.

Entrambe le dinamiche non sono funzionali ai fini della qualità del lavoro:

- la dipendenza porta alla mancanza di contributi (ad es., idee, progetti).
- la contro dipendenza, invece, genera conflittualità.³⁰

Il capro espiatorio

Nelle situazioni in cui il gruppo è centrato sul leader si può verificare il fenomeno del capro espiatorio.

Livello antropologico-sociale

Da un punto di vista antropologico il fenomeno del capro espiatorio è presente in tutte le culture, ma particolarmente in quelle cristiano/occidentali.

Le spiegazioni del fenomeno del capro espiatorio, fornite dalla psicologia sociale si focalizzano su:

- la teoria della frustrazione-aggressività,
- la personalità autoritaria,
- la deprivazione relativa,
- la teoria dell'identità sociale.

Il livello psico-patologico

Da un punto di vista psico-patologico il capro espiatorio si ritrova nelle situazioni di gruppo caratterizzate da una dinamica relazionale patologica. Il capro espiatorio è il paziente designato che si sacrifica per il benessere del gruppo.

Il livello psicologico

Il capro espiatorio risulta fisiologico alla dinamica di tutti i piccoli gruppo organizzativi e istituzionali, che aumenta quando la leadership è di tipo autoritario.

Il suo ruolo è funzionale al mantenimento dell'unità di gruppo permettendo di sfogare l'aggressività.

Nei contesti scolastici il ruolo di capro espiatorio è rivestito dal "bambino problema".

Nelle organizzazioni il fenomeno del capro espiatorio prende il nome di mobbing ed è caratterizzato da una serie di attacchi ripetuti nei confronti una persona e della tendenza a isolarla.

In entrambi i casi, una volta eliminato il capro espiatorio se ne formerà un altro, a meno che non si modifichi il tipo di leadership.

La leadership centrata sul gruppo

Questo tipo di leadership rispecchia una situazione in cui ogni membro del gruppo può essere considerato leader. Affinché si realizzi bisogna che si costituisca il gruppo nel suo senso psicologico.

Cultura "di gruppo" e attività "di" gruppo

L'attività di gruppo si riferisce ad un contesto di lavoro centrato sulla gestione funzionale delle relazioni sociali e affinché si verifichi deve essere presente la sintalità.

La cultura di gruppo è centrata sulle relazioni interpersonali.

Nella cultura di gruppo:

- ci si relaziona in base al pluralismo e alla convinzione che tutto può essere cambiato,
- il potere è a somma variabile e di tipo lievitativo,
- il potere di ognuno accresce il potere degli altri e viceversa,
- la leadership è circolante,
- il conflitto è fisiologico e dimostra la vitalità del gruppo,
- la dinamica è caratterizzata dall'interdipendenza,
- la verità è funzione di obiettività più soggettività,
- il cambiamento è un valore positivo.

La dinamica dell'interdipendenza

Tale dinamica rappresenta una modalità di rapportarsi centrata sul contenuto, l'attenzione si focalizza sugli obiettivi da raggiungere e sulla loro qualità.

In questo tipo di dinamica l'assenso o il dissenso non sono rivolti alla persona ma a quello che questa dice.

Il dissenso, inoltre, essendo motivato, è utile alla soluzione dei problemi è rappresenta un'occasione di approfondimento.

Il clima favorisce la cooperazione, tutti hanno diritto di parlare e di essere ascoltati, e tutti contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo.

La leadership è fluttuante circolare, nel senso che ³⁶tutti possono rivestire il ruolo di leader.

La creatività

La creatività è una risorsa fondamentale poiché è fonte di innovazione. È, inoltre, strettamente connessa al lavoro "di" gruppo.

La creatività si esprime quando i membri del gruppo sono eterogenei, tuttavia, tale eterogeneità costituisce può costituire un limite al raggiungimento dell'obiettivo, poiché, ad esempio, può produrre inibizione davanti ai membri del gruppo considerati più competenti o può bloccare la comunicazione quando gli atteggiamenti dei membri del gruppo sono conflittuali.

L'eterogeneità, inoltre, produce i conflitti socio-cognitivi.

La dinamica del conflitto socio-cognitivo

Il conflitto socio-cognitivo rappresenta la discrepanza tra le prospettive dei membri di un gruppo.

È importante poiché dà ai membri del gruppo l'opportunità di prendere coscienza dei limiti della loro comprensione individuale.

Infatti, il contrasto tra risposte incompatibili dei vari membri amplia i singoli punti di vista.

Se il gruppo gestisce adeguatamente il conflitto si avrà una gestione migliore dei problemi e si scopriranno idee nuove e originali.

Affinché si sperimenti conflitto tra i diversi punti di vista, gli individui devono considerare positivamente ciò che l'altro dice, ponendolo in una posizione superiore rispetto a sé.

Tuttavia, se tale asimmetria costituisce una costante è possibile che si generino atteggiamenti di acquiescenza e l'individuo, invece di riesaminare la propria posizione, assume acriticamente quella dell'altro.

Quando, invece, l'individuo considera negativamente quanto detto da un'altra persona, non si sperimenta conflitto e può innescarsi la dinamica della contro-dipendenza.

Il brainstorming

Il brainstorming (tempesta di cervelli) è una tecnica di produzione di idee.

Si svolge in un contesto di piccolo gruppo (10/12 persone), con l'assistenza di due animatori, e ha una durata che varia dai 30 ai 60 minuti.

Si articola in tre fasi:

- preparazione,
- produzione di idee,
- selezione delle idee.

Nella fase di produzione di idee bisogna seguire quattro regole:

- atteggiamento avalutativo: non si devono emettere giudizi sia negativi sia positivi;
- libera immaginazione: tutte le idee devono essere espresse anche le più strane;
- tendenza alla quantità: bisogna massimizzare la quantità di idee prodotte senza tener conto della loro qualità;
- utilizzo delle idee altrui: è possibile allacciarsi alle idee prodotte dagli altri, articolandole e combinandole tra loro.

Il team mental model

Il team mental model (modello mentale della squadra) è un costrutto che si riferisce all'insieme di conoscenze che i membri della squadra condividono e che permettono loro di formarsi adeguate spiegazioni e aspettative sul compito. In questo modo è possibile coordinare le azioni e adattare il comportamento individuale sia alle richieste del compito sia agli altri membri della squadra.

Tale costrutto si adatta ai gruppi altamente specializzati in cui l'efficienza dipende dalla capacità di condividere una comune definizione della situazione di lavoro, dell'interazione e dell'interdipendenza.

Perché funzioni bene, in tali gruppi sono importanti la cooperazione e l'adattamento reciproci.

Nel team mental model si integrano gli aspetti legati al compito con gli aspetti legati al clima e alle relazioni.

In questo senso la condivisione implica un adeguata conoscenza e consapevolezza di quanto appreso relativamente a:

- strumenti (ad es., tipo, utilizzo, funzionamento, affidabilità),
- compiti (ad es., procedure, problemi),
- ruoli e interazioni nel team (ad es., compiti normalmente svolti da ogni partecipante, tipo di interazioni previste),
- caratteristiche del team (familiarità con le conoscenze, abilità, preferenze, aspettative dei membri).

La dinamica dell'autorità

Il concetto di autorità fa riferimento alla forza, alla sicurezza e alla capacità di attrazione.

È possibile analizzare l'autorità dal punto di vista dei bisogni che il leader cerca di soddisfare nel suo rapporto con il gruppo.

- **Need for power.** Il bisogno di potere si esprime tramite comportamenti tesi ad influenzare i membri del gruppo. Si tende a strumentalizzare il rapporto per dimostrare la propria superiorità. Questo si traduce in comportamenti aggressivi che rimandano alla dinamica della controdipendenza.

- **Need for affiliation.** Il bisogno di affiliazione si esprime tramite la ricerca della benevolenza e dell'affetto. Le relazioni vengono usate per soddisfare il proprio bisogno di essere accettato dal gruppo. Questo porta a comportamenti benevoli che rimandano alla dinamica della seduttività.
- **Need for achievement.** Il bisogno di successo si esprime perseguendo meglio possibile gli obiettivi. Le relazioni vengono usate per dimostrare la qualità delle proprie competenze. I comportamenti sono tesi al raggiungimento degli obiettivi e rimandano alla dinamica dell'efficienza.

La qualità della leadership

Esistono due modi di vedere la leadership.

È possibile considerare la leadership come espressione delle **caratteristiche della persona** che riveste il ruolo di leader. Questa è la situazione del gruppo centrato sul leader.

Al contrario è possibile considerare la leadership come espressione del **gruppo** in cui emerge, rispetto alle esigenze che ogni particolare situazione richiede. In questo caso si ha la leadership centrata sul gruppo.

Le qualità del leader efficace

Esistono alcune caratteristiche di personalità che un leader efficace deve avere.

- Da un punto di vista cognitivo, il leader deve avere la capacità di analizzare i dati relativi alla situazione, di individuare con prontezza i problemi e le possibili soluzioni.
- Da un punto di vista socio-relazionale, il leader deve avere un orientamento prosociale, deve essere disponibile e deve saper individuare i bisogni dei singoli. Inoltre, non deve avere il bisogno di far valere la propria autorità.
- Da un punto di vista socio-emotivo, il leader deve essere in grado di differire la propria soddisfazione, di controllare le proprie emozioni e di evitare l'aggressività.

Tali caratteristiche naturalmente rispecchiano un leader ideale che difficilmente si trova nella realtà.

L'efficacia nella leadership dipende dal contesto in cui si esprime, ed è frutto dell'interazione tra questo e le caratteristiche di personalità.

Qualità delle leadership e risorse umane

Il leader incide notevolmente sulla storia del gruppo. Questo dato risulta particolarmente importante nell'ambito delle risorse umane.

In questo ambito, il tipo di leadership più efficace risulta essere la leadership trasformazionale, un tipo di leadership che promuove il cambiamento e che usa la trasformazione come strategia per risultare efficace.

In questa prospettiva il leader orienta i collaboratori, li fa lavorare insieme, promuove e affronta il loro cambiamento, li motiva a vedere nuovi obiettivi verso cui tendere.

La capacità di ascolto e la dinamica dell'empatia

La capacità di ascolto è uno degli aspetti fondamentali della comunicazione. Essa dipende sia da qualità emozionali che da qualità affettive.

Una delle qualità emozionali connesse alla capacità di ascolto è l'empatia.

L'empatia riguarda la capacità di ogni individuo di comprenderne un altro, sia cognitivamente sia emotivamente; è la capacità di mettersi nei panni di un'altra persona.

Si differenzia dalla simpatia poiché la simpatia riguarda solo le emozioni, mentre l'empatia riguarda sia le emozioni che le cognizioni.

La problematica del "Saper essere"/"Saper fare"

Il **saper fare** riguarda la capacità di interpretare un ruolo professionale in relazione al **sapere**, ovvero alle conoscenze specifiche richieste per quella particolare professione e al **saper essere** ovvero alla consapevolezza delle personali modalità di affrontare le situazioni, in particolare nel rapporto con gli altri.

La consapevolezza fa riferimento ai significati che gli altri attribuiscono al nostro comportamento, infatti, nel rapporto con gli altri determinanti sono le interpretazioni che gli altri fanno del nostro comportamento.

La finestra di Johary

La finestra di Johary (Joe & Harry, 1995) è una rappresentazione grafica della personalità che permette di analizzare i problemi dell'interazione umana e dell'apprendimento interpersonale.

È costituita da quattro quadranti che variano per il grado di consapevolezza del soggetto. I confini tra i quadranti sono permeabili e flessibili, nel senso che le informazioni contenute in ogni quadrante possono passare in altri quadranti.

	<i>Nota a sé</i>	<i>Ignoto a sé</i>
<i>Nota agli altri</i>	Q1 Aperto (pubblico)	Q2 Cieco
<i>Ignoto agli altri</i>	Q3 Provato (nascosto)	Q4 Ignoto

- Quadrante 1. Questo quadrante rappresenta l'**area aperta**, ovvero i comportamenti e i sentimenti che sono noti sia al soggetto sia ai suoi interlocutori. Quest'area costituisce la base dell'interazione e tutto ciò che vi fa parte può essere oggetto di contrattazione, e di accordo e consente di risolvere i possibili conflitti interpersonali e gruppali. Da un punto di vista del gruppo, quest'area costituisce l'area del dicibile, ovvero tutto ciò che può essere affrontato senza rischi.

- Quadrante 2. Questo quadrante rappresenta l'**area cieca**, ovvero i comportamenti e sentimenti che sono noti agli interlocutori, ma non al soggetto.

Quest'area riguarda quello che gli altri fanno di noi e che noi ignoriamo, nel senso che la percezione che gli altri hanno del nostro comportamento non sempre riflette quella che abbiamo noi.

L'area cieca può determinare dei conflitti che possono apparire irrisolvibili poiché il soggetto ne ignora i termini. Per risolvere tali conflitti non è possibile che gli altri ci dicano cosa pensano di noi, poiché tali informazioni, soprattutto se riguardano aspetti che riteniamo qualificanti del nostro comportamento, potrebbero essere vissute come attacchi all'immagine che abbiamo di noi stessi.

È auspicabile che l'area cieca sia più ridotta possibile e che, quindi, si i verifichi uno spostamento delle informazioni da quest'area all'area aperta.

Questo spostamento si realizza quando si ha l'esigenza di apprendere informazioni sul proprio modo di essere e di essere considerati, e quando il clima in cui questo avviene è tale da garantire sicurezza (ad es., gruppi di sensibilizzazione).

- Quadrante 3. Questo quadrante rappresenta l'**area nascosta**, ovvero tutto quello che sappiamo di noi stessi e che non vogliamo che gli altri sappiano.

Questa situazione è fisiologica, tuttavia, diventa problematica quando siamo molto sensibili ai contenuti di quest'area, perché temiamo che se conosciuti dagli altri possano creare problemi alla nostra immagine.

In questa situazione tentiamo di evitare che gli altri vengano a conoscenza dei contenuti dell'area nascosta e controlliamo l'ambiente per verificare se gli altri ne sono venuti a conoscenza.

Innalziamo, quindi, delle barriere protettive, diveniamo sospettosi nei confronti degli altri, e i nostri rapporti diventano sempre più caratterizzati da formalità, distanza, irritabilità e conflittualità. Il risultato è che gli altri pensano che abbiamo qualcosa da nascondere.

Anche l'area nascosta è molto importante per i rapporti umani e, come per il quadrante 2 è auspicabile che quest'area sia più ridotta possibile, spostando, quindi, i contenuti nell'area aperta.

Non si tratta di rinunciare alla propria privacy ma di imparare ad accettarsi e a non temere il giudizio degli altri.

Anche in questo caso, affinché ciò si verifichi è necessario che l'individuo si trovi in una situazione di apprendimento connotata da sufficiente garanzia e sicurezza (ad es., gruppo di sensibilizzazione).

- Quadrante 4. Questo quadrante rappresenta l'area **ignota**, e i contenuti sono sconosciuti sia al soggetto sia ai suoi interlocutori.

La formazione

Si considerano obiettivi della formazione:

- lo sviluppo delle potenzialità dell'individuo, in termini di sapere, saper fare e saper essere,
- l'apprendimento di nuove competenze per affrontare i problemi.

Questi obiettivi sono particolarmente rilevanti per quanto riguarda la formazione al cambiamento. La società odierna, infatti, cambia rapidamente e gli individui hanno bisogno di adeguarsi a questi cambiamenti.

I cambiamenti riguardano:

- i contenuti, ovvero ciò che una persona fa al lavoro,
- le dinamiche organizzative/relazionali, ovvero il modo in cui si struttura l'organizzazione e le relazioni che ci sono al suo interno.

Il problema della formazione al cambiamento investe in particolar modo i giovani che oggi si trovano a vivere in una società che sta cambiando.

Questi, infatti, si trovano spesso impreparati alle esigenze del mondo del lavoro provano sentimenti di angoscia e smarrimento.

Tale problema dipende soprattutto dal tipo di formazione ricevuta.

La scuola dovrebbe essere strutturata in modo tale da:

- potenziare le capacità di scegliere in modo efficace il proprio futuro e di partecipare attivamente agli ambienti di studio e di lavoro;
- inoltre, bisognerebbe adottare modalità di insegnamento fondate su competenze relazionali, comunicative e progettuali, tese a favorire la conoscenza di sé, della realtà sociale ed economica, la progettualità, l'organizzazione del lavoro, ecc.

Le esigenze, quindi, sono quelle che riguardano il saper fare e il saper essere, e lo strumento formativo più adatta è il piccolo gruppo psicologico.

In questo setting, infatti, i ragazzi possono imparare a sperimentarsi sul piano cognitivo, creativo e relazionale.

Formazione vs Informazione

Le esigenze di cambiamento non possono essere soddisfatte dalla semplice informazione, ma hanno bisogno di percorsi formativi adeguati e realizzati mediante il setting di piccolo gruppo psicologico.

L'**informazione** è una mera trasmissione di dati, fatti, indicazioni da una persona ad un'altra. L'interazione tra l'informatore e il ricettore è quasi inesistente. L'informazione è imposta.

La **formazione** mira al cambiamento di comportamenti già esistenti, è un processo al quale formatore e partecipanti partecipano attivamente e in interazione. La formazione può essere solo proposta come risposta ai bisogni formativi.