NOI……

INFERMIERI !!!

IL GRUPPO E LE DINAMICHE DI GRUPPO:

LA LOGICA DEL BRANCO,

RISORSA O SVANTAGGIO??????

Definizione e tipi di gruppo.

Nel Dizionario di Psicologia curato da Harrè, Lamb e Mecacci, si trova la seguente definizione di gruppo: "un gruppo può essere definito come un'insieme formato da due o più persone che interagiscono tra loro e che dividono delle mète e delle norme comuni che stanno a capo della loro attività, sviluppando una rete di ruoli e di relazioni affettive".

Dato che gli esseri umani sono fondamentalmente animali portati a cooperare, i gruppi sono una parte vitale della struttura sociale. I gruppi si formano e si trasformano costantemente; non è necessario che siano autodefiniti e spesso sono identificati dall'esterno.

Alcune classificazioni

La tipologia dei gruppi secondo Cooley

C.H. Cooley, in un lavoro che è diventato un classico delle sociologia, suddivide i gruppi secondo due tipi:

A. **I gruppi primari** - sono i cosiddetti gruppi "faccia a faccia", in quanto i membri che li compongono hanno tutti la possibilità di comunicare con gli altri direttamente. I gruppi primari sono caratterizzati da affiatamento fra i membri e dalla reciproca identificazione. La famiglia può costituire l'esempio più semplice e più chiaro di un gruppo primario, un altro esempio può essere dato dalla classe scolastica o dal rapporto che si instaura tra il medico e il paziente. La possibilità della comunicazione " faccia a faccia" limita necessariamente il numero dei componenti del gruppo primario, per cui, spesso, si preferisce definire questo tipo di gruppo " piccolo gruppo". Nel gruppo primario, o piccoli gruppo, si sviluppa di solito la condotta mirante alla conservazione del gruppo stesso e al progresso della sua azione specifica. I gruppi primari possono costituirsi spontaneamente, e allora si può parlare di "gruppi naturali", oppure artificialmente come ad esempio quelli formati da K. Lewin per i suoi esperimenti relativi alle modalità attraverso le quali i membri del gruppo arrivano a prendere decisioni. I gruppi artificiali sono, di solito, temporanei.

B. **I gruppi secondari** - nei gruppi secondari, composti da un numero di membri maggiore rispetto ai piccoli gruppi, i componenti hanno meno possibilità e interesse di comunicare direttamente tra di loro. Questo comporta lo stabilirsi, di solito, di rapporti più distaccati e formali. Il

personale di un'officina costituisce un gruppo secondario, o gli abitanti di un paese, o gli aderenti ad un sindaco e così via. La suddivisione che di solito il sociologo e lo psicologo sociale operano tra i gruppi primari e quelli secondari non deve far pensare che non esistano interazioni fra di essi. Scrive giustamente O. Klineberg, nel suo lavoro Social psycology: "Non solamente la più ampia organizzazione di cui fanno parte condiziona i gruppi ristretti, ma le stesse persone che li compongono portano atteggiamenti e comportamenti che sono stati e sono continuamente influenzati dal loro appartenere a gruppi più vasti"

La tipologia dei gruppi secondo Filloux

C.H. Cooley, in un lavoro che è diventato un classico delle sociologia, suddivide i gruppi secondo due tipi:

A. **Gruppi istituzionali e gruppi spontanei** - i gruppi istituzionali nascono come conseguenza di un'organizzazione sociale, che ne prevede l'esistenza e ne regola il funzionamento. Proponiamo ancora l'esempio della famiglia oppure della scuola. I gruppi spontanei, invece, sorgono al di fuori dell'organizzazione istituzionalizzata e sulla base di scopi e di progetti che i membri intendono perseguire e attuare. Si può fare l'esempio dell'associazione privata a scopo benefico, oppure con finalità culturali e così via.

B. **Gruppi formali e gruppi informali** - i primi sono regolati, al loro interno da una normativa molto precisa, che vari componenti sono obbligati ad accettare, pena l'eslusione dai gruppi stessi. L'istituto scolastico, ad esempio, costituisce un gruppo formale, con le sue regole, i suoi orari, i suoi programmi. I gruppi informali, invece, non sono regolati da norme specificamente formulate. Esse nascono via via nel momento in cui i membri, trovandosi ad interagire, sentono il bisogno di regolare la vita interna del gruppo stesso per il suo migliore funzionamento, con la possibilità di modificare le regole con facilità. Anche all'interno del gruppo formale è possibile, ovviamente, modificare le regole, ma l'operazione, di solito, non è semplice e richiede tempi lunghi. Vedi, ad esempio, la modificazione dei programmi scolastici o dei diritti-doveri che riguardano i coniugi all'interno del nucleo familiare.

C. **Gruppi naturali e gruppi di laboratorio** - già ne abbiamo discusso a proposito della classificazione di Cooley. Si tratta, in ogni caso, di gruppi

"primari", con la differenza che i primi si costituiscono spontaneamente, quindi al di fuori di qualsiasi ricerca di tipo scientifico, e hanno solitamente lunga durata, mentre i secondi vivono in un tempo limitato e servono per esperimenti.

Si possono classificare i gruppi in base al numero di componenti.

- La *diade* è un gruppo composto da due elementi, come madre-figlio, moglie-marito, due amiche del cuore. Ciò che caratterizza la relazione, nella diade, è il legame affettivo. Anche se la comunicazione si interrompe per qualche motivo e quindi non si hanno più interazioni (come nel caso della assenza di uno dei due componenti, oppure nel caso di una separazione dopo un brusco litigio) la relazione permane. Nella Diade due persone stanno insieme perché si sono scelte, perché hanno interessi in comune o per compensazione. L'una trova nell'altra quello che pensa gli manchi. Si tratta di due persone che rinnovano la loro scelta nella volontà di continuare lo scambio comunicativo.
- La *triade* è un gruppo composto da tre membri. Un classico esempio è la classica famiglia padre-madre-figlio. La comunicazione nella triade si modifica perché, pur rimanendo nell'ambito della relazione intima, due dei tre elementi possono temporaneamente interagire tra di loro escludendo il terzo. Ad esempio il padre ama andare a pesca con il figlio e diventa per loro una possibilità di comunicazione, mentre la madre non è coinvolta da questa esperienza che riguarda solo loro; allo stesso modo il bambino può essere escluso dalla scelta dell'acquisto di una casa e in tal caso l'interazione riguarda e coinvolge solo i genitori. Possiamo quindi dedurre che l'interazione, che riguarda solo la dimensione spazio/temporale del *qui e ora*, nella triade si articoli sempre su due dei membri, a seconda dello spostamento del centro di interesse. Risulta ovvio che, se la comunicazione si concentra sempre nella stessa coppia, esistono dei problemi di relazione nella triade.

La percezione di appartenenza

L'appartenenza

La coesione del gruppo facilita il senso di appartenenza, mediante il quale ogni membro si sente integrato nel gruppo stesso, secondo modalità che generano, solitamente, gratificazione.

Il sentimento di appartenenza cresce quando nel gruppo sono presenti alcune condizioni, come la facilità e la frequenza del contatto (più numerosi sono gli

scambi tra i membri, più l'individuo si sentirà parte del gruppo), l'accettazione delle norme, la valorizzazione dei caratteri comuni del comportamento a scapito di quelli individuali, la capacità del gruppo stesso di soddisfare i bisogni dei membri.

A proposito di questi ultimi, lo psicologo sociale insegna che esistono alcuni tipi di bisogno che l'individuo cerca generalmente di soddisfare attraverso l'appartenenza ad uno o più gruppi. Si tratta del bisogno di sicurezza, del bisogno di affiliazione e del bisogno di prestigio.

Il primo dipende dal fatto che ogni individuo è ben consapevole che non gli è data la possibilità di risolvere i problemi del vivere senza l'aiuto degli altri e la collaborazione con loro;il bisogno di sicurezza nasce dall'esigenza che ognuno possiede, e che è stata ben analizzata dalla psicologia dinamica, di dipendere da qualcuno, sia esso reale o immaginario; il bisogno di prestigio, infine, dipende dal desiderio di ogni persona di essere apprezzata e valorizzata dagli altri.

Secondo le *Teorie della percezione sociale* relative al tema della *Social cognition*, esistono varie motivazioni in base alle quali si percepisce la propria appartenenza ad un gruppo:

- Per *vicinanza*. Spesso si inizia a frequentare delle persone che ci sono vicine fisicamente, ad esempio che abitano nello stesso quartiere, frequentano lo stesso bar, la stessa scuola ecc. Rappresentano sicuramente tutte occasioni per fare conoscenze o condividere delle esperienze. La vicinanza spesso rappresenta il primo motivo di contatto per la scelta di appartenere ad un gruppo spontaneo. Sulla base di questo criterio, infatti, si formano spesso gruppi per la condivisione del tempo libero.
- Per *somiglianza*. Si tratta di un criterio di appartenenza relativo alla disposizione in alcune persone di ricercare nell'altro le proprie convinzioni, le idee i bisogni. Non si intende in questo caso somiglianza fisica, ma affinità di pensiero, interesse e stile di vita. La gratificazione di trovare altre persone con idee simili è ciò che porta, più di qualsiasi altro elemento, all'unione. All'interno di un gruppo più ampio sembra naturale il formarsi di sottogruppi, attraverso il criterio della somiglianza, infatti si stabiliscono alleanze e nascono simpatie che in genere durano nel tempo.
- Per *identificazione*. Si può appartenere ad un gruppo anche quando non c'é somiglianza nelle idee o nei bisogni, ma con una motivazione per lo

più inconscia di identificazione all'altro. La differenza con la somiglianza è nel meccanismo psicologico che entra in gioco e determina la scelta. Molti individui aspirano ad appartenere a gruppi che hanno un'identità specifica e che rappresentano uno status socialmente desiderabile. Entrare a far parte di un gruppo, quindi, può rappresentare per alcune persone realizzazione, successo e prestigio. Per identificazione si intende anche il processo di strutturazione della propria personalità e identità sociale attraverso l'interdipendenza con il gruppo, in quanto intervengono fattori soggettivi ed intersoggettivi, cioè appresi attraverso il contatto con il gruppo. Infatti gli atteggiamenti e le modalità di comunicazione si influenzano reciprocamente.

La Dinamica di Gruppo:

Con l'espressione *dinamica di gruppo* si indica l'evolversi delle relazioni nel gruppo.

Lo psicologo sociale Bruce Tuckman propose nel 1965 un modello di evoluzione della vita di gruppo che consiste in cinque fasi sequenziali:

- *Formazione* (*forming*). I membri del gruppo si orientano e comprendono quale debba essere il comportamento nei riguardi del coordinatore e degli altri membri.
- *Conflitto* (*storming*). Si sviluppa un clima di ostilità verso altri membri del gruppo e/o verso il leader, soprattutto per l'incertezza dovuta a mancanza di direttive e di sostegno psicologico, per la mancanza di strutturazione e per la resistenza alla struttura. Si sviluppa una resistenza emotiva di fronte alle esigenze del compito da svolgere come espressione alla propria indisponibilità.
- *Strutturazione* (*norming*). I membri si accettano vicendevolmente, e si sviluppano delle norme di gruppo alle quali tutti si sentono impegnati.
- *Attività* (*performing*). I membri del gruppo accettano il loro ruolo e lavorano per raggiungere i fini preposti.
- *Aggiornamento* (*adjourning*). I membri del gruppo decidono una sospensione delle attività al fine di valutare il *modus operandi* e i risultati eventualmente ottenuti.

La coesione di gruppo definisce il livello di solidarietà fra i membri, ma anche la condivisione di norme e il relativo senso di appartenenza. Questa coesione è determinata da fattori emotivi.

Per Lewin il comportamento del gruppo dipende dai campi psicologici dei singoli componenti, che, interagendo assieme, danno vita ad un campo globale, all'interno del quale si stabiliscono le modalità e i canali della comunicazione e tutti gli altri fenomeni che sono tipici di ogni gruppo e che saranno oggetto della nostra analisi.

La Coesione

La coesione è, di fatto, testimone della vita del gruppo.

Lewin la definisce, come la totalità del campo di forze che mantengono uniti i membri delgruppo.

Lo studioso francese L.Festinger ritiene che la coesione sia data dall'attrazione che il gruppo esercita sui singoli membri e che, dal canto suo, sia in funzione delle motivazioni che i membri trovano nella partecipazione alla vita del gruppo e delle gratificazioni che ne traggono.

La coesione molto forte riesce a controllare l'individuazione, che costituisce il fenomeno che agisce in senso contrario. Coesione e individuazione, infatti, sono tra loro inversamente proporzionali.

Il grado di coesione e quello di individuazione determinano il livello della capacità normativa che il gruppo è in grado o meno di possedere e di esercitare sui componenti, fino ad arrivare, per fare un esempio, alla coesione narcisistica, in base alla quale ogni membro del gruppo rinuncia, di fatto, alla propria identità e ai propri interessi per identificarsi totalmente con il gruppo.

La coesione narcisistica, per insistere sull'esempio, può provocare il fenomeno della cosiddetta formazione autostereotipa, in base alla quale i componenti del gruppo, costruendosi un'immagine del gruppo stesso secondo modalità totalizzanti, tendono ad isolarsi rispetto alle persone che non ne fanno parte.

Questo, purtroppo, può portare facilmente anche a fenomeni di aggressività nei confronti di altre persone o di altri gruppi. Scrive S.Freud: "Chiaramente non è facile per gli uomini rinunciare al soddisfacimento di questa loro tendenza a essere aggressivi; senza di essa non si sentirebbero tranquilli. Il vantaggio di un ambito piuttosto circoscritto di civiltà, il quale consente alla pulsione di sfogarsi animosamente contro coloro che ne sono al di fuori, non è affatto disprezzabile. E' sempre possibile riunire un numero anche rilevante

di uomini che si amino l'un l'altro fin tanto che ne restino altri per le manifestazioni di aggressività. Mi sono interessato una volta del fenomeno per cui comunità limitrofi e affini tra loro anche per altri versi si osteggiano e si scherniscono a vicenda, come gli Spagnoli e i Portoghesi, i Tedeschi del sud e del nord, gli Inglesi e gli Scozzesi, e molti altri. Denominai questo fenomeno "narcisismo delle piccole differenze", il che non contribuì molto alla sua spiegazione. Sappiamo ora che si tratta di un comodo, relativamente innocuo soddisfacimento dell'inclinazione aggressiva, in virtù del quale è facilitato l'accordo fra i membri di una comunità".

La stabilità affettiva

La coesione del gruppo è notevolmente facilitata anche dalla stabilità affettiva. Abbiamo già fatto cenno al fatto che i componenti portano nel gruppo i loro bisogni e il desiderio-necessità che essi vengono soddisfatti.

Per garantire la stabilità affettiva è tuttavia necessario che le richieste nel senso della soddisfazione di questi bisogni non siano troppo forti e troppo pressanti e che, di conseguenza, si creino le condizioni dell'impossibilità di soddisfarli, ciò che comprometterebbe, in modo a volte irreversibile, la stabilità affettiva stessa.

La situazione migliore per garantire la coesione è data dal gruppo che riesce a creare equilibri affettivi sicuri, mediante il contenimento delle richieste più contraddittorie, ma nel contempo, il coinvolgimento di tutti sul piano emotivo.

L'equilibrio operativo

La stabilità affettiva, e quindi la coesione, dipendono molto anche dalla distribuzione del lavoro fra i membri del gruppo.

È fondamentale che non si creino condizioni per cui alcuni membri debbano sobbarcarsi continuamente i compiti più difficili e più pesanti. Ciò diventa normalmente causa di tensione, a scapito dell'equilibrio dei rapporti.

Il modo migliore per ripartire i compiti è quello democratico,che tenga conto, per quanto è possibile , dei desideri, dei bisogni e delle attitudini di ciascuno.

La ripartizione democratica dei compiti non significa, quindi, appiattimento dei ruoli,ma valorizzazione del contributo di tutti, sia pure in forme differenti.

Molto dipende, in questo senso, dalla figura e dalle capacità del leader. L'equilibrio operativo costituisce una caratteristica che condiziona notevolmente il rendimento del gruppo, di cui diremo subito sotto.

La rete di comunicazione

La coesione e l'efficienza del gruppo sono condizionate da un altro importante fattore che riguarda le reali possibilità di comunicazione fra i membri e i modi che la caratterizzano.
Secondo gli psicologi sociali i principali modelli di comunicazione sono i seguenti:

a. **A catena**
   Secondo questo modello,ogni membro del gruppo comunica con quello che gli è immediatamente vicino. Esiste il pericolo reale, in questa situazione, che le varie informazioni passando da un soggetto all'altro, possano essere modificate nei loro contenuti, creando equivoci, errori, "dicerie" poco raccomandabili per la stessa coesione del gruppo;

b. **A Y**

   In questa struttura si nota una parte del gruppo che riesce a stabilire fra i membri una comunicazione efficiente, che fa capo al soggetto contrassegnato con il numero 3, mentre i numeri 5 e 6 sono in una situazione di emarginazione e di dipendenza, il 5 dal 4 e il 6 dal 5. Dal numero 4 verso il 5 e dal 5 verso il 6 la comunicazione corre lo stesso pericolo, nel senso della distorsione, che abbiamo notato nel modello a catena;

c. **A cerchio**

   Nel modello a cerchio ogni componente è in rapporto comunicativo diretto con tutti gli altri. Si tratta, quindi, di una modalità soddisfacente per tutti, ma con il rischio, dato che manca un "centro" chiave, di diventare dispersiva. Sembra infatti che questo tipo di organizzazione sia la meno efficiente;

d. **A ruota**
   Il "centro", inteso come persona-chiave, è invece presente nel modello

a ruota. In questa situazione le informazioni, essendo trasmesse direttamente, corrono meno il rischio di essere distorte e la probabilità di errori è sicuramente più bassa.
Soprattutto nei piccoli gruppi questa modalità è la più affidabile.

Il rendimento

A proposito di efficienza, intesa come insieme di prestazioni singole, occorre ribadire che essa dipende da una ricca e corretta comunicazione fra i componenti, ma non solo. Occorre anche che tutti accettino un certo indirizzo di lavoro, una certa metodologia operativa, certe soluzioni, che, pur se proposti da una sola persona o da una sola parte del gruppo, devono incontrare l'adesione vera e reale, e quindi non soltanto in apparenza, dei vari membri.
Ci sembra utile, a proposito di buon rendimento del gruppo, riportare le conclusioni delle ricerche dello psicologo industriale americano Douglas McGregor:

- L'atmosfera è informale e rilassata.
- C'è una notevole quantità di discussioni cui partecipano praticamente tutti, ma che riguardano sempre e solo il compito del gruppo.
- L'obiettivo del gruppo è ben compreso e accettato dai vari membri. L'obiettivo viene discusso a fondo e fino a che non viene formulato in modo tale che i membri possano impegnarsi a perseguirlo.
- I membri si ascoltano reciprocamente. Viene prestata attenzione ad ogni proposta. Non sembra che i membri abbiano timore di apparire sciocchi proponendo un'idea creativa, anche se sembra arrischiata.
- C'è disaccordo. I dissensi non sono soppressi o soffocati da una prematura azione di gruppo. Le ragioni vengono esaminate accuratamente e il gruppo cerca di risolvere i contrasti, piuttosto che schiacciare chi non è d'accordo.
- La maggior parte delle decisioni viene presa in base ad un tipo di consenso in cui ognuno è, in linea di massima, d'accordo e disposto a procedere. Raramente si ricorre a votazioni: il gruppo non accetta di comunicare un lavoro unicamente perché è stato approvato dalla maggioranza.
- La critica è frequente, franca e relativamente serena. Talvolta si hanno anche attacchi personali, aperti o impliciti.
- I vari membri sono liberi di esprimere i loro sentimenti e le loro idee sia sul problema sia sul modo di agire del gruppo.
- Quando la decisione è presa, vengono dati e accettati incarichi precisi.

- Il presidente del gruppo non lo domina, né, d'altra parte, il gruppo manifesta esagerata deferenza nei suoi confronti. Di fatto, la funzione di guida si sposta di volta in volta secondo le circostanze. Non si nota lotta per il potere quando il gruppo agisce. Il problema non è chi deve controllare, ma come far sì che il lavoro venga eseguito nel modo migliore.
- Il gruppo è consapevole della propria azione.

La Leaderenza

Il primo problema che riguarda la leaderanza è quello relativo ai requisiti che vengono richiesti al capo.

Scrive E. Spaltro: "Si è detto che un **leader deve avere la capacità di assumersi la responsabilità e la condotta di un gruppo,** si è parlato di personalità autorizzataria, di attitudini al comando, ecc. In tutte queste definizioni è evidente la tendenza da obiettivare, a far cioè dipendere il fenomeno di gruppo "leadership" in una "obiettiva" caratteristica individuale, in una sorta di capacità biologica. È chiaro che non è accettabile una concezione del genere. La leadership è un fenomeno di gruppo, conseguenza della dinamica di gruppo e non della semplice biologica presenza di determinate caratteristiche in un singolo individuo. Ciò significa che un leader può esercitare il comando solo nell'interno di un determinato gruppo e genericamente in tutti i gruppi possibili".

Altri autori non sono del tutto d'accordo con quanto Spaltro afferma, pronti a sostenere che importanti lavori di ricerca hanno dimostrato che esistono persone destinate ad assumere il ruolo del capo in qualsiasi gruppo e altre che non lo potranno mai fare.

Come si vede sul problema non è stato ancora raggiunto un accettabile accordo, per cui è difficile fissare le caratteristiche del leader, senza correre il rischio di essere poco esatti e facilmente smentibili.

Si potrebbe tentare di mettere tutti d'accordo affermando che il capo deve possedere sicure capacità di coordinazione e deve essere in grado di farsi accettare dai membri del gruppo. È ovvio, comunque, che anche queste caratteristiche possono essere o non essere valorizzate o possono evidenziarsi o meno a seconda dei gruppi e delle interazioni che li caratterizzano.

Un altro problema che interessa la leaderanza del gruppo è quello che

riguarda, come dice ancora Spaltro, i significati razionali e simbolici che un leader riveste per il gruppo.

I membri del gruppo vedono nel capo la persona che soddisfa il bisogno di sicurezza, di unità, di controllo del senso di colpa, di introiezione di un'autorità visibile e con la quale si possa interagire.

È necessario, tuttavia,che questi bisogni vengano via via superati, in modo che la dipendenza non venga fissata in modo irreversibile,rendendo la vita di gruppo molto povera nelle sue dinamiche impoverendo anche la coesione stessa.

Il terzo problema riguarda i ruoli del capo. Il più importante è costituito dall'azione mirante a far prendere coscienza ai membri di ciò che il gruppo è in realtà, compresa la stessa leaderanza del gruppo stesso. Il leader, insomma, non deve essere centrato su se stesso, ma sul gruppo, per portarlo, alla fine, a partecipare alla struttura di potere.

Vediamo schematicamente quale può essere la posizione del leader nei confronti degli altri componenti il gruppo nel corso delle fasi di sviluppo del gruppo stesso.

Prima fase- I membri di un gruppo hanno una relazione individuale con il capo, che è in questo momento elemento di unità.

Seconda fase- Il gruppo è centrato sul leader, ma il leader è centrato sul gruppo; il leader tende a risolvere la situazione di dipendenza del gruppo nei suoi confronti: così soltanto riesce rendere dinamico il sistema di relazioni interpersonali, in modo che si trasformino in relazioni sociali.

Terza fase- Il leader che vive in un gruppo in cui si è instaurata una relazione sociale è parzialmente nel gruppo e parzialmente al di fuori del gruppo. Questa è una fase difficile, perché il gruppo tende a trasformare la propria appartenenza al gruppo in identificazione con il leader,che deve scoraggiare tale tendenza.

Quarta fase- La dinamica di gruppo si svolge ed il gruppo è centrato effettivamente sul gruppo. Il leader è così percepito come sfondo, prima come membro del gruppo, poi come individuo che vigila sul mantenimento dello spirito di gruppo, il quale gruppo è d'altronde capace di agire per conto proprio verso determinati scopi che realizza da solo (relazione sociale in azione).

L’esempio riportato riguardante la particolare posizione del leader nei confronti del gruppo è in relazione ad un tipo di conduzione, come si è notato, centrata sul gruppo, e quindi non direttiva.

Riteniamo che sia questa la posizione più corretta per un operatore sociale, che deve, a nostro avviso impegnarsi particolarmente nella maturazione e nella formazione di relazioni sociali all’interno del gruppo. L’alternativa è data dal leader che centra tutto su se stesso, caratterizzando il gruppo in senso appunto direttivo, se non addirittura autoritario.

Aspettativa (sociologia)

L'**aspettativa** è la previsione ragionevolmente realistica dell'individuo circa la condotta degli altri membri della società in un contesto di incertezza. Oggetto di studio della sociologia e della psicologia sociale, le aspettative di comportamento sono prodotte dai ruoli e dalle norme sociali e possono essere definite un prodotto culturale.

Il ruolo consiste in modalità tipiche e ricorrenti di comportamento sociale. Occupando definite posizioni sociali, gli attori producono aspettative circa le modalità e i contenuti delle interazioni sociali connesse allo status.

In ogni aggregazione sociale le aspettative hanno la tendenza a stabilizzarsi nel tempo e ciò permette all'attore di relazionarsi in un contesto di ridotta complessità. Si pensi ad alcune situazioni che, data la loro frequenza, possono essere considerate tipiche della vita quotidiana. Per es. la circolazione stradale è regolata da norme - in questo caso esplicitate nel codice stradale - che permettono ad ogni automobilista di prevedere ragionevolmente quale sarà il comportamento altrui; se ogni attore si attiene alle norme del codice della strada la circolazione può avere luogo senza problemi.

Le aspettative si formano e consolidano al crescere del grado di istituzionalizzazione sociale. La crescente esperienza dell'individuo circa l'aggregazione sociale permette all'attore di servirsi di (ed essere investito da) aspettative tanto solide e affidabili quanto la conoscenza delle dinamiche sociali è approfondita.

Classificazione

Le aspettative possono essere classificate in 3 tipologie in base alla loro origine.

- *Norme*. L'attore si aspetta che le persone con cui interagisce si comportino conformandosi alle norme sociali e si sente obbligato a conformare i suoi comportamenti alle stesse.
- *Credenze*. L'attore utilizza una valutazione probabilistica delle possibili azioni delle persone comportandosi di conseguenza.
- *Preferenze*. L'attore preferisce agire sulla base delle sue preferenze e imputa le azioni delle persone alle loro preferenze.

Norma (scienze sociali)

La **norma sociale** è una regola esplicita o implicita concernente la condotta dei membri di una società. Oggetto di studio dell'antropologia, della psicologia sociale e della sociologia, le norme sociali prescrivono come devono comportarsi gli individui e gruppi sociali in determinate situazioni.

Classificazione

Nella società troviamo solitamente due tipi di norme.

- Le norme *costitutive* hanno la funzione di costituire (cioè generare) una pratica che prima della loro formulazione non esisteva. Rientrano tra queste ad es. le regole dei giochi.
- Le norme *regolative* si limitano a regolamentare delle pratiche già esistenti. In questo tipo rientra la grande maggioranza delle norme, dai precetti religiosi alle leggi dello stato.

In virtù della loro dimensione prescrittiva, le norme rappresentano il sistema di aspettative che il gruppo ha rispetto a coloro che ne fanno parte. Per es. il fatto che sulle strade italiane tutti i veicoli circolino sulla corsia destra è conseguenza di una norma sociale appresa; gli individui vi si adeguano in modo automatico e spontaneo.

Controllo sociale

É evidente che la semplice esistenza di norme non comporta il rispetto delle stesse. Per ovviare al problema dell'efficacia normativa, le aggregazioni sociali si avvalgono di un duplice sistema di controllo sociale.

- Il controllo sociale *interno* (detto anche *primario*, o *informale*) opera attraverso la socializzazione dei nuovi membri (per es. neonati e immigrati).
- Il controllo sociale *esterno* (detto anche *secondario*, o *formale*) opera attraverso la sanzione: ogni provvedimento preso nei confronti dell'individuo che attua una particolare condotta. Esistono due tipi di sanzione.

- La sanzione positiva, sinonimo di *ricompensa*, consiste nel premiare l'individuo che compie un'azione socialmente desiderabile al fine di incentivarlo.
- La sanzione negativa, sinonimo di *punizione*, consiste nel colpire l'individuo che compie un'azione socialmente non desiderabile al fine di disincentivarla.

In una comunità di tipo tribale le dimensioni dell'aggregazione (e le relazioni che l'attraversano) rendono il controllo interno sufficiente a mantenere l'ordine sociale. In una società complessa come la nostra l'osservanza delle norme non è lasciata semplicemente al controllo sociale informale della collettività, ma è affidata per alcuni aspetti ad organizzazioni che si occupano di mantenere l'ordine sociale con la promulgazione di norme scritte in forma di legge e con un sistema giudiziario che ne cura l'applicazione.

Veniamo a noi.....!!!!!!!

Il tema può essere considerato, di vitale importanza per l'espletamento delle funzioni infermieristiche. Considerando le stesse alla luce del nuovo profilo professionale infermieristico, definito con il Decreto 739/'94, possiamo affermare che per l'Infermiere è oggi necessaria, oltre alla competenza specifica relativa alle funzioni stesse, la capacità a lavorare, comunicare, integrarsi con gli altri professionisti con i quali è chiamato a condividere gli obiettivi sanitari ed assistenziali. Possiamo fare una analisi delle funzioni per giustificare quanto affermato, a partire da quella più tipica: l'assistenza. Oggi si parla insistentemente di una assistenza centrata sui bisogni dell'utente, ma la stessa sarà tale solo se l'approccio sarà di equipe, se gli obiettivi assistenziali da perseguire saranno condivisi da tutto il gruppo di lavoro, presupponendo così una abilità, oltre che nella risposta ai bisogni socio-assistenziali, nella dinamica di gruppo. Auspicabile inoltre quell'approccio multidisciplinare che estende il concetto anche ai professionisti di altre discipline con le quali dobbiamo inevitabilmente relazionarci al fine di erogare non solo prestazioni dipendenti o indipendenti, ma anche interdipendenti. Ci sono poi le altre funzioni come l'organizzazione e pianificazione del lavoro. La

pianificazione non può essere un processo individuale, non si può pianificare il lavoro di se sessi: se gli obiettivi da perseguire devono essere comuni, anche la pianificazione deve essere il risultato di un confronto, ribadendo così la necessità di saperlo mettere in atto. Altra funzione che si esplica in gruppo o a gruppi di persone è l'educazione sanitaria, per la quale il concetto è sempre valido. Infine la ricerca, quella funzione che fa connotare lo specifico infermieristico come una scienza, ma anche la ricerca non è una funzione individuale: fare ricerca seriamente significa appartenere ad un gruppo di ricerca. Si comprende così come la competenza nella dinamica di gruppo deve necessariamente essere prerequisito di ogni professionista dell'area infermieristica.

Compresa l'importanza di questo tema, si deve necessariamente precisare che non si potranno esaurire completamente le aspettative relative allo stesso in quanto quello della dinamica di gruppo è un campo di studio di discipline estremamente importanti, come la sociologia la psicologia, la pedagogia. Il mio contributo vorrebbe invece, offrire degli "input" che, attraverso opportune considerazioni personali, potrebbero generare il desiderio di approfondire ulteriormente il tema individuale.
Gli obiettivi, in definitiva, sono orientati a:
- far riflettere sulla pertinenza del problema relativamente allo spazio operativo infermieristico;
- identificare il percorso che caratterizza la dinamica di gruppo e quindi le diverse fasi di evoluzione;
- indicare come il singolo componente può contribuire positivamente alla dinamica digruppo.

Significato di gruppo e di dinamica di gruppo, in "pratica".

E' luogo comune che quando esiste un insieme di persone che perseguono un obiettivo comune, si possa parlare di gruppo. Questi sono di sicuro elementi importanti, ma presenza fisica e mèta da perseguire non bastano: affinché si possa parlare di gruppo è necessario che:
- ciascun membro partecipante comprenda il punto di vista degli altri (comprendere inteso come "essere a conoscenza" e non necessariamente come "condividere");
- tra i vari membri esista un insieme dinamico di interazioni. Relativamente alla conoscenza delle idee altrui, è questa una condizione che assicura che nel gruppo i componenti stanno lavorando per integrare le proprie conoscenze, esperienze, culture e questo perché non solo conoscono

la propria, ma non ignorano nemmeno quella degli altri. Passando poi ad una osservazione più dettagliata, emerge che le persone non solo si conoscono, ma tra di loro esistono vari tipi di rapporto tanto che i vari membri si influenzano reciprocamente ed il "comportamento" di un membro inevitabilmente incide e si ripercuote sugli altri, generando una catena di risposte.
Il gruppo, in definitiva, non è la semplice somma di individui, ma anzi va considerato come quell'insieme in cui, pur perseguendo obiettivi individuali, c'e unitarietà nella realizzazione di un obiettivo comune. Nel gruppo si è aiutati come si può aiutare, si incontrano ostacoli, ma anche agevolazioni e questo perché la nostra personalità entra in contatto con altre personalità, proiettando ed attribuendo ad altri i propri problemi, i propri insuccessi o al contrario, il proprio aiuto e la propria disponibilità.
Analogamente alla parola "gruppo" anche la definizione di "dinamica di gruppo" assume un significato diverso da come intuitivamente si può immaginare: come il gruppo non è la semplice unione di più persone, non è il semplice trascorrere del tempo e fare qualche cosa insieme ad altre persone. Diverse sono le discipline scientifiche che si sono occupate del problema e di conseguenza diverse sono le "tarature" nella definizione. Da un punto di vista sociologico, la dinamica di gruppo tende ad essere concepita come "l'insieme dei fenomeni psicosociali che si producono nei piccoli gruppi e le leggi naturali che reggono tali fenomeni". È questa una definizione che privilegia la visione di insieme più che del singolo e probabilmente è per questo la definizione più pertinente per il gruppo che si realizza in ambito lavorativo sanitario-infermieristico.
Di contro, la visione psicologica definisce la dinamica di gruppo come "l'insieme dei metodi che permettono di agire sulla personalità per mezzo del gruppo", concentrando l'interesse sulla amplificazione delle potenzialità che il gruppo permette ad ogni suo componente, piuttosto che sull'espressione globale del gruppo stesso.

La dinamica di gruppo: da necessità a risorsa.

La scelta della dinamica di gruppo come approccio metodologico ai problemi organizzativi ed assistenziali in campo infermieristico, è una scelta inevitabile, necessaria e questo perché l'unica che permette di rispondere ai problemi nella miglior maniera potenzialmente possibile. L'approccio di èquipe permette infatti di arrivare a soluzioni che tengono conto, come già affermato, delle conoscenze, delle competenze, delle esperienze di tutti che proprio per mezzo della dinamica di gruppo si integrano e concorrono a scegliere la strada migliore da seguire per perseguire qualsiasi obiettivo. La riflessione scontata è che una necessità, come tutte le necessità, finisce per

non appartenere ad una libera scelta a causa del prezzo da pagare che ci riserva: gli interlocutori. Sarebbe molto più semplice decidere da soli piuttosto che confrontarci con gli altri, risparmiando tempo, fastidio ed energie, ma rinunciando anche alla possibilità di adottare soluzioni migliori e, tra l'altro, di migliorare noi stessi precludendoci la possibilità di conoscere ciò che altri sanno di più e meglio di noi. Il detto "chi fa da sè fa per tre" rimane sempre una forte tentazione ed il ricorso alla stessa deve essere scongiurato affinché si possa sempre agire consapevolmente che la scelta adottata sia sempre quella migliore limitatamente alle nostrepossibilità.

La dinamica di gruppo e la gestione delle differenze.

Quello delle differenze, non deve essere necessariamente considerato un problema in quanto le differenze costituiscono la vera risorsa della dinamica di gruppo. Tra le differenze che caratterizzano i componenti di un gruppo di lavoro, non vi sono però solamente differenze di conoscenze, di competenze, di esperienze, ma si osservano anche differenze di carattere, di comportamento, ed è proprio a questo tipo di differenze che mi riferisco in questo momento; sono queste le differenze che generano il problema più evidente nella dinamica di gruppo: i conflitti. Il segreto del successo della dinamica di gruppo è rappresentato proprio dalla capacità del gruppo di gestire i conflitti: minori energie saranno assorbite dagli stessi, maggiore sarà l'espressione del gruppo in termini di risultato. Il problema dei conflitti, peraltro, non deve mai essere considerato completamente superato in quanto lo stesso può riaffiorare ogni volta che si attraversa una fase critica: spesso il ritorno può cogliere di sorpresa e può minacciare la sicurezza dei singoli, ritorna la sensazione di disagio psicologico, concettuale, delle idee, delle opinioni, tipico delle prime fasi della dinamica di gruppo. La competenza nella dinamica di gruppo, di conseguenza, presuppone una competenza nella gestione dei conflitti, che si realizza essenzialmente nella conoscenza delle fasi della dinamica di gruppo e della conduzione positiva delle stesse: conoscendo la strada da percorrere per conquistare un risultato, il suo raggiungimento sarà sicuramente facilitato.

Come arrivare all'integrazione delle differenze?

Definita la necessità di descrivere i possibili itinerari per arrivare al superamento dei conflitti e quindi alla vita di gruppo ideale, si possono individuare quattro fasi e studiare gli aspetti caratterizzanti le stesse per quanto riguarda:
- gli stati soggettivi dei singoli componenti del gruppo;
- gli stadi di sviluppo del gruppo;

- i compiti suggeribili per il gruppo.

Fase costituente

È questa la fase in cui il gruppo si costituisce, momento critico in cui il singolo componente avverte generalmente un senso di disagio e di difficoltà nel vivere insieme al gruppo. In questo momento è arbitrario parlare di "gruppo" in quanto ogni membro è alle prese con la propria insicurezza ed ha ben poche risorse da spendere per migliorare il rapporto con gli altri. È palese la difficoltà a prendere la parola tanto che le migliori energie vengono spese nel fornire risposta al dubbio: ma è utile la mia presenza nel gruppo? In questa fase l'intervento di un coordinatore competente può risultare di vitale importanza per coloro che non hanno ancora preso parte ai lavori e già pensano di andarsene. Inoltre non deve ingannarci il fatto che nel gruppo ci siano persone tranquille: non è questo il segnale di persone in pace, ma anzi, questo atteggiamento può essere conseguenza di conflitti vissuti interiormente che fanno disperdere più energie del parlare continuamente. Il primo obiettivo è quello di creare un sistema di comunicazione interno al gruppo per mettere i singoli in rapporto tra loro tanto da diminuire l'idea che l'atteggiamento migliore è il lasciar perdere. Si dovrà stimolare lo scambio, prima tra le coppie di persone, poi tra gruppetti, poi tra il gruppo per passare dall'"io e gli altri" all'"io e tu" all'"io e noi" al "noi".
In termini di stadi di sviluppo del gruppo, si può dire che il problema prevalente che gli individui manifestano è l'appropriazione del territorio, sia in senso fisico che sociale, tanto da potersi legittimamente rifugiare nello stesso o da utilizzarlo per proporre dallo stesso le mosse strategiche per agire sulla dinamica di gruppo. Esempio tipico è quello della Capo-Sala che rivendica come proprio territorio l' unità operativa nella quale lavora in quanto si sente sicura e competente nello stesso a differenza dell'insicurezza che offre la dinamica di gruppo in questa fase. Per quanto riguarda i compiti suggeribili, in questa fase non possono essere che compiti a basso tasso di difficoltà ed a basso tasso di conflittualità potenziale. I compiti che meglio si adattano sono quelli informativi dove i partecipanti mettono in comune le informazioni e le esperienze, in modo da soddisfare sia l'esigenza di raccogliere dati per il lavoro del gruppo, sia la necessità di un primo livello di socializzazione. In questo modo i componenti sono posti in condizioni paritarie e si tendono a mettere in luce le eguaglianze piuttosto che le differenze.

Fase di identificazione

Rappresentata dalle relazioni interpersonali che si realizzano quando si avverte che si è compresi, almeno da qualcuno. Idealmente si può affermare che si passa dalla "fame di territorio" alla "fame di rapporti". A volte anche la comprensione di un solo elemento può abbassare notevolmente il livello di ansia. Gli individui mirano così a stabilire rapporti interpersonali affidabili, accoppiamenti privilegiati, tanto da passare da una diversità "patologica" ad una diversità "legittima". Il coordinatore, in questa fase, non può essere tentato da un atteggiamento narcisista in quanto, preoccupato del potere che gli sfugge, può scoraggiare i rapporti interpersonali a vantaggio del rapporto di se stesso con i singoli. Se al contrario non si sentirà minacciato dal progresso della dinamica di gruppo, se non si preoccuperà del prestigio che gli altri stanno acquistando, potrà offrire loro la possibilità di farli convivere mettendoli in condizione di integrarsi nella loro diversità conflittuale. Pericolo contrario può essere rappresentato dalla rapida formazione di sottogruppi che possono entrare in uno stato di eccessivo conflitto con ovvio dispendio di energie, situazione questa che deve essere necessariamente sedata e condotta positivamente. Venendo alle caratteristiche del gruppo, la fase di identificazione può essere denominata come stadio di censimento delle risorse. In effetti il gruppo raccoglie e valuta le proprie risorse umane interne accettando di uscire dall'anonimato grazie alla esposizione delle singole esperienze. Il coordinatore, in questa fase, ha l'opportunità di stimare le potenzialità del gruppo valutando l'opportunità di assegnare compiti di tipo elaborativo-educativo: possono essere richieste selezioni, valutazioni, confronti riguardanti il materiale d'uso. Questo tipo di confronto non mette in discussione pensieri troppo personali in quanto si discute su lavori prodotti da altri, realizzando così una specie di "ginnastica" di conflitto in cui il ruolo del coordinatore risulta vitale: se il suo atteggiamento sarà orientato ad integrare le idee opposte alla ricerca di soluzioni mediate, il gruppo supererà facilmente questa fase; nel caso in cui cercherà semplicemente di soggiornare o eliminare le opinioni più "scomode", il gruppo subirà un arresto di evoluzione con danni anche irreparabili.

Fase di coagulo

Il superamento della fase di identificazione proiettata nella fase di coagulo in cui la dimensione soggettiva prevalente è caratterizzata dal confronto delle idee. La qualità della tensione e della gestione dei conflitti dipende dal superamento delle fasi precedenti e al tempo dedicato alle stesse. È evidente che il modo di gestire il confronto influenza qualitativamente il risultato del lavoro espresso dal gruppo: a parità di competenza assegnata, il risultato

sarà diverso se nel gruppo ci si rapporta per dare il meglio, oppure per "vincere". Per quanto riguarda i lavori suggeribili, è questa la fase delle decisioni in relazione alle ipotesi operative che scaturiscono dal confronto di gruppo. Un adeguato esercizio nella gestione dei conflitti, dovrebbe abituare i componenti a gestire il momento decisionale, senza caricarlo di eccessivi timori di esclusione, concentrando l'attenzione sulla consapevolezza che l'atto decisorio riguarda i contenuti e non i rapporti interpersonali.

Fase di maturità

È una fase di affinamento qualitativo della fase precedente. Le persone, ora, riescono non solo ad accettarsi, ma anche ad apprezzarsi, pur nella diversità di opinioni. La "diversità" è in questa fase al minimo di "virulenza" e al massimo della valorizzazione. Il sentimento individuale prevalente è ora il senso di appartenenza al gruppo. Ognuno, inoltre, si sente non solo di appartenere al gruppo, ma si sente anche espresso dal gruppo ed è percettibile la piacevolezza del contesto lavorativo. Il gruppo è in grado di esprimere un potere organizzativo verificando sistematicamente le risorse dei suoi membri. Riguardo ai compiti suggeribili, è l'ora dei progetti, compiti che hanno un elevato grado di difficoltà: non più semplici decisioni, ma elaborazioni complesse che insieme costituiscono appunto il progetto. In un contesto di tale portata, colui che non vede accolta la propria opinione non si sentirà smarrito ma sarà comunque gratificato dall'aver contribuito alla ricerca della soluzione più idonea e non farà fatica ad affermare: "noi abbiamo concluso che...". È questa fase una meta non sempre facile da raggiungere, ma che deve essere sempre tenuta in considerazione come obiettivo comunque da perseguire ogni volta che si decide di ricorrere a questa metodologia operativa.

Riflessioni

Purtroppo non è insolito assistere, nel nostro contesto operativo, alla composizione affrettata di gruppi multifunzionali o multiprofessionali, senza aver cura del loro processo graduale di socializzazione, affidando loro diversi mandati di progettazione sin dalla fase di costituzione. Di fatto, il costringere dei gruppi che si trovano in questa fase a performance progettuali, significa favorire false prestazioni collettive frutto di socializzazioni "selvagge", di leaderismi spiccati e/o parcellizzazioni di comodo e difensive. È evidente l'importanza della competenza del coordinatore nella scelta del momento opportuno per il passaggio da una fase alla successiva. Il salto ad un livello di

evoluzione superiore, infatti, può generare un rifiuto nel superare il nuovo ostacolo con una inevitabile crisi di crescita. In questi casi spetta proprio al coordinatore offrire la chiave di svolta, senza mai peraltro sostituirsi al gruppo: azioni di compensazione o di soccorso paternalistico, anche in buona fede, non fanno che rendere maggiormente consapevoli i singoli dell'incapacità ad assecondare il problema. Garanzia di irreversibilità resta comunque l'intervento di una consistente quantità di tempo nella fase costituente.

Modello dei gradi di consapevolezza nei rapporti interpersonali

Riportiamo il modello dei gradi di consapevolezza nei rapporti interpersonali, partendo dal presupposto che la dinamica di gruppo, evidentemente, è il risultato dell'interazione di più personalità. È quindi necessario prendere in esame un modello teorico di comportamento, che si basa sulla consapevolezza del proprio "essere" finalizzata alla opportunità di saperlo offrire agli altri. Per capire meglio il concetto, è necessario, esclusivamente a scopo didattico, scomporre la nostra personalità in quattro aree:
- **area 1**, che si riferisce al comportamento e alla motivazione nota a sè e che vogliamo far conoscere agli altri;
- **area 2**, cieca, che si riferisce a ciò che gli altri possono vedere in noi e che noi ignoriamo;
- **area 3**, evitata o nascosta, che si riferisce a ciò che conosciamo di noi, ma che non vogliamo far conoscere agli altri in quanto relativa ai nostri limiti consapevoli, ai nostri insuccessi;
- **area 4,** dell'attività ignota, che si riferisce a ciò che sia noi, che gli altri non possono conoscere ma della quale presupponiamo l'esistenza.

In un gruppo di recente formazione, l'area 1 dei singoli componenti è sempre molto piccola in quanto gli stessi non sono ancora pronti ad aprirsi agli altri e ad esporre le proprie opinioni. Considerando che il rapporto interpersonale consiste proprio nella sovrapposizione delle rispettive aree 1, l'obiettivo di ogni persona competente nella dinamica di gruppo sarà quello di ampliare il più possibile tale area. L'area più semplice da ridurre a vantaggio dell'area 1, è l'area evitata o nascosta (area3) e la stessa si riduce spontaneamente quando si acquisisce fiducia negli altri, ma questo non basta; per anticipare i tempi e favorire questo processo è necessario capire che confidare al gruppo i propri limiti, i propri insuccessi, serve non solo a migliorare la fiducia negli altri, ma anche a suggerire soluzioni a problemi delle quali, avendone sperimentato la loro efficacia, già si conosce il loro esito negativo e questa

sarà comunque una indicazione positiva per il gruppo in quanto gli farà evitare percorsi inutili o sbagliati.
Per espandere l'area 2, invece, si deve attendere il momento in cui riceviamo dagli altri dei giudizi, delle critiche sul nostro conto. Generalmente questo evento ci mette in guardia e ci conduce ad adottare meccanismi di difesa per rimuovere quanto prima ciò che si è affermato su di noi. Se invece si cominciasse a pensare che parte del giudizio degli altri su di noi dipende anche dal nostro comportamento, potremmo ricevere dalle stesse critiche gli opportuni suggerimenti per conoscerci meglio, per compensare i nostri limiti e quindi per offrire un contributo migliore alla dinamica di gruppo.
L'area 4 è quella che generalmente suscita curiosità, ma che necessariamente non deve assorbire molte energie in quanto è quella determinata dal carattere, dall'educazione ricevuta, dall'esperienza e quindi quella che, caratterizzando il nostro essere inconscio, non può essere facilmente modificata, anche per i rischi che questa operazione comporterebbe. Si ribadisce così il concetto che la qualità della relazione non dipende solo dal trascorrere del tempo, ma essendo la risultante di un rapporto interpersonale, sarà anche in relazione allo stesso che i singoli dovranno orientarsi positivamente per far evolvere il gruppo.

L'importanza del coordinatore nella dinamica di gruppo

Abbiamo già visto, che il superamento delle varie fasi, dipende in buona parte dalla competenza della persona preposta alla sua conduzione. Un coordinamento competente presuppone non solo una guida per il superamento delle varie fasi, ma anche l'assunzione di un atteggiamento corretto, precisando subito che sarebbe assolutamente controindicato qualsiasi comportamento autoritario. L'autorità, infatti, non lascerebbe spazio alla libertà individuale dei singoli i quali, non potendo interagire tra loro, non potrebbero integrare le loro conoscenze, competenze, esperienze, idee, vanificando così il motivo principale per il quale si sceglie la metodologia del lavoro di gruppo. I vari tipi di comportamento dal più autoritario al più permissivo, ma autorevole, possono essere distribuiti in un "continuum" che parte da una attività incentrata sulle idee del coordinatore, ad un'area ideale per i vari componenti del gruppo. In una dimensione ideale, il coordinatore contribuisce a definire i confini della libertà individuale, le "regole del gioco", e questo grazie alla competenza che giustifica il suo ruolo di coordinatore. Una volta definite le opportune regole, democratiche e nel rispetto delle diverse personalità, i componenti del gruppo devono poter rapportarsi liberamente tra loro, lasciando al coordinatore un ruolo di supervisione sulla progressione delle varie fasi. Situazione contraria, e quindi negativa, potrebbe essere quella in cui il coordinatore prende una decisione e l'annuncia ai

componenti, vanificando così lo spirito per il quale si rende necessaria la dinamica di gruppo. Si possono poi osservare situazioni intermedie in cui il coordinatore prende decisioni e inevitabilmente condiziona il risultato finale della dinamica di gruppo, indipendentemente dalla validità della soluzione al problema che il gruppo è chiamato ad affrontare. Si può aggiungere che, al fine di una conduzione competente del gruppo, sarebbe riduttivo pensare che solo un atteggiamento più o meno democratico determina la validità del risultato. Risulterebbe complesso affrontare in maniera completa il problema, ma si possono comunque tracciare delle regole di massima il cui rispetto è sempre garante di un contributo positivo.
Le regole sono:

- ♦ Considerarsi sempre un membro del gruppo: anche se le funzioni sono di coordinamento/conduzione, è necessario sempre figurare come un membro del gruppo che incoraggerà gli altri a partecipare liberamente. Esaurite le funzioni di delimitazione dello spazio di azione altrui, è necessario iniziare ad interagire con gli altri per contribuire positivamente alla integrazione delle risorse umane, come un qualsiasi altro componente del gruppo.
- ♦ Essere soddisfatti del proprio essere: non significa certo ritenersi perfetti, ma accettarsi come si è. Il fatto di poter avere delle qualità migliori o peggiori degli altri va sempre considerato un fatto soggettivo e comunque non deve nè farci peccare di presunzione, ne scoraggiarci, ma deve rappresentare sempre un valido stimolo a migliorarci senza rifiutare il presente.
- ♦ Non sentire la competenza altrui come una minaccia: pensare che altri migliori di noi possono mettere in ombra il nostro operato, può far vivere il gruppo con tristezza e senso di frustrazione. Di contro, le risorse degli altri vanno considerate sempre come patrimonio comune e non alternativo a quello di nessuno dei componenti. Sarebbe altresì auspicabile aiutare gli altri ad esprimere le proprie risorse, le proprie capacità delle quali forse non sono nemmeno consapevoli poiché questo significa lavorare non solo per loro, ma anche per noi permettendoci di acquisire nuove esperienze e competenze, e soprattutto per la dinamica di gruppo.
- ♦ Rendersi capaci di sopravvivere alle critiche: ascoltare una opinione negativa sul proprio conto, come già affermato, deve essere considerato un momento di riflessione sul proprio operato. D'altro canto non è altrettanto possibile vivere sull' esaltazione altrui perché questo rappresenterebbe uno stimolo esterno, che non si è trovato dentro se stessi delegando così la propria importanza al giudizio espresso dagli altri. In definitiva non si deve dimostrare indifferenza su ciò che gli altri dicono di noi, considerando comunque che non si migliora o peggiora in base al

giudizio altrui, ma dallo stesso si possono trarre quelle indicazioni a noi necessarie per ricercare sempre il modo migliore di vivere positivamente l'esperienza digruppo.

Comprendere e gestire il conflitto nelle dinamiche di gruppo.

Il conflitto all'interno di un gruppo di lavoro si manifesta quando persone, che per la natura del loro lavoro dipendono l'uno dall'altro, hanno punti di vista diversi, interessi o obiettivi diversi o addirittura contrastanti. Un buon leader è consapevole del fatto che il conflitto è una componente naturale e potenzialmente produttiva nell'ambito delle relazioni di gruppo e delle relazioni interpersonali. Infatti, il conflitto stimola il pensiero, fa sì che varie prospettive riguardo ad una situazione siano considerate e stimola i componenti del gruppo a comprendere meglio i fattori chiave in merito alla decisione da prendere. Tutto questo quando il conflitto è gestito bene in modo consapevole e costruttivo.

L'aspetto centrale non è quello di decidere se stimolare o evitare il conflitto, bensì come gestirlo al fine di renderlo efficacemente produttivo per il lavoro di gruppo. A seconda di come è gestito il conflitto all'interno del gruppo può divenire costruttivo o distruttivo. Una leadership efficace facilita dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività. Approfondiamo queste due facce del conflitto all'interno di gruppi di lavoro.

Il **conflitto distruttivo** è presente quando interferisce con l'efficacia del lavoro svolto e con un clima di lavoro salutare. Tipicamente, questo tipo di conflitto si contraddistingue da un modo di comunicare competitivo in cui ciascun membro del gruppo cerca di influenzare gli altri semplicemente allo scopo di avere ragione riguardo alle proprie idee, le proprie soluzioni e punti di vista. Si crea dunque un tipo di rapporto *"win-lose"* in cui c'è chi perde e c'è chi vince. I singoli membri del gruppo ritengono che soltanto uno di loro (o una parte di loro) possono "vincere" e affermarsi sugli altri portandoli ad accettare i loro punti di vista.

Un risultato evidente di queste dinamiche è il rapido deteriorarsi del clima aziendale e delle relazioni interpersonali. Si viene a creare un contesto in cui la maggior parte dei membri del gruppo stanno sulla difensiva limitando l'espressione delle loro idee per non rischiare che siano valutate aggressivamente (o giudicate con sarcasmo) dagli altri. All'interno di queste situazioni sono frequenti gli attacchi personali che vanno ben oltre il contenuto del tema in causa.

Questo contesto emerge da un tipo di comunicazione che mette le persone sulla difensiva e le distrae dagli obiettivi comuni. E' una comunicazione caratterizzata da: il valutare; il giudicare; la superiorità dell'uno nei confronti dell'altro; un modo di pensare e di vedere le cose solo da una prospettiva con un atteggiamento di certezza e rigidità. Così come questo modo di comunicare mina alla base le relazioni interpersonali, interferisce anche nella produttività, nell'efficacia e nell'efficienza del lavoro di gruppo.

Il **conflitto costruttivo** è presente quando i membri di un gruppo di lavoro sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale all'interno delle dinamiche di gruppo, anzi può essere un fattore chiave al raggiungimento dei loro obiettivi comuni. Questo tipo di atteggiamento si riflette in un modo di comunicare caratterizzato dalla cooperazione: si ascoltano le idee e le opinioni degli altri con attenzione, interesse e positività. La comunicazione viene utilizzata per mettere in evidenza gli obiettivi comuni ai membri del gruppo ed i fattori che li accomunano. E' un tipo di comunicazione che incoraggia un orientamento *"win-win"* in cui tutti possono affermare di essere vincitori e questo porta le persone ad esprimere e motivare liberamente i propri punti di vista concentrandosi sul contenuto dei temi piuttosto che su aspetti caratteriali o personali.

Allo scopo di incoraggiare il conflitto costruttivo, la comunicazione dovrebbe chiaramente mettere in evidenza l'interesse dei membri del gruppo nell'ascoltare le reciproche idee e punti di vista, la disponibilità a cambiare la propria prospettiva su un tema, ed il rispetto per l'integrità degli altri membri del gruppo e le opinioni che rappresentano. E' in questo contesto che le persone si sentono a loro agio nell'esprimere il proprio pensiero e partecipano attivamente e costruttivamente alle attività di gruppo.

Per questi motivi il conflitto costruttivo è un fattore importante all'efficacia del lavoro di gruppo. Infatti, consente ai membri del gruppo di ampliare la loro comprensione dei temi in causa, mettendo il gruppo in condizione di sviluppare una gamma più ampia di idee e soluzioni. Raggiungere questo tipo di contesto non è sempre semplice perchè è innanzi tutto necessario vincere fonti di orgoglio ed egocentrismo individuale e cercare in modo attivo di riconoscere l'importanza del contributo di ogni singola persona stimolandone l'attiva partecipazione.

La Checklist del Capo:

Identificare e riconoscere i due tipi di conflitto all'interno dei gruppi di lavoro.

Di seguito alcuni spunti concettuali e pratici per gestire al meglio il conflitto nelle dinamiche di gruppo.

Un buon leader sa riconoscere i sintomi che contraddistinguono un conflitto costruttivo o distruttivo all'interno di un gruppo di lavoro. Di seguito, le caratteristiche che distingono i due tipi di conflitto:

Il **conflitto distruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Competizione -- competizione fra i membri del gruppo.
- Attenzione ai benefici del singolo -- i membri del gruppo sono più interessati ai loro benefici individuali rispetto a quelli del gruppo o dell'azienda.
- Approccio *"win-lose"* -- le decisioni e le soluzioni formulate sono a beneficio solo di uno o pochi membri del gruppo.
- Clima chiuso -- il gruppo non accetta commenti o spunti da persone che non fanno parte del gruppo stesso.
- Comunicazione sulla difensiva -- permolosità; resistenza al cambiamento (i membri del gruppo vedono ogni nuova idea o suggerimento come una minaccia al modo corrente di fare le cose).
- Attacchi personali -- i singoli sono resi ridicoli (o oggetto di sarcasmo) per esprimere le loro opinioni o suggerimenti.

Il **conflitto costruttivo** può essere riconosciuto dalla presenza dei seguenti sintomi:

- Cooperazione -- i membri del gruppo lavorano volentieri assieme; partecipano attivamente; è presente dialogo e rispetto reciproco; si respira un'aria di positività e costruttività.
- Attenzione ai benefici del gruppo -- i membri del gruppo concentrano la propria attenzione sugli obiettivi del gruppo e non semplicemente a quelli del singolo.
- Approccio *"win-win"* -- le decisioni prese e le soluzioni identificate sono a beneficio di tutti i membri del gruppo non solo del singolo o dei pochi.
- Clima aperto -- i membri del gruppo accolgono suggerimenti e spunti che provvengono da persone esterne al gruppo stesso.

- Comunicazione di supporto -- le persone sono sinceramente interessate alle idee ed opinioni degli altri membri del gruppo e per questo si adoperano attivamente per ascoltare con empatia e fornire feedback costruttivo.
- Attenzione ai contenuti -- tutte le opinioni e suggerimenti sono valutate facendo riferimento alla loro efficacia nell'aiutare il gruppo a raggiungere i propri obiettivi.

Spunti di riflessione:

- Rifletti su un gruppo di lavoro di cui fai parte in questo periodo. Quali sono i sintomi che sono più manifesti? Descriveresti il modo di gestire il conflitto da parte del gruppo in termini distruttivi o costruttivi?
- Rifletti sull'azienda in cui lavori. Quali dei due scenari sopra evidenziati descrive il modo in cui le persone tipicamente gestiscono il conflitto? Nell'insieme potresti affermare che l'azienda gestisce il conflitto in modo distruttivo o costruttivo?
- Rifletti su cosa potrebbe essere fatto per incrementare il livello di consapevolezza, all'interno della tua azienda o del tuo gruppo di lavoro, rigurdo ai due modi di gestire il conflitto sopra descritti.

Dinamiche di gruppo e mobbing:

Si visto che, per considerare un insieme di persone come un gruppo sono innanzitutto necessarie queste premesse di base: interdipendenza tra gli individui, perseguimento di uno stesso obiettivo, bisogno di appartenenza. Lewin[1951] analizzò il gruppo come entità superindividuale e prese a prestito il concetto di campo dalla fisica: come un campo magnetico esercita una certa forza su un ago, così l'individuo all'interno del gruppo è influenzato da forze psicologiche che lo trascendono. Il gruppo per Lewin è quindi "una totalità dinamica", cioè è diverso dalla somma dei singoli individui che ne fanno parte. Per Stone[1992] esistono tre tipi di fenomeni all'interno del gruppo: i fenomeni relativi al gruppo come totalità, le dinamiche interpersonali, i processi intrapsichici. Che il gruppo sia diverso dalla somma dei singoli membri del gruppo non è necessariamente un fatto positivo. A riprova esiste in letteratura la tradizione del pensiero anticollettivo di Le Bon[1897] e Mc Dougall[1920]. Anche per quanto riguarda la performance Steiner[1971] ha scoperto che la produttività effettiva di un gruppo è uguale alla produttività potenziale meno le perdite di processi imperfetti. Uno di questi processi imperfetti è "l'effetto Ringelmann"[1913], dovuto ad un deficit di motivazione. Per Ingham[1974] e successivamente per Stroebe e

Frey[1982] esistono due perdite di processo nel gruppo: le perdite dovute alla motivazione, le perdite dovute alla mancanza di coordinamento. All'interno di un gruppo possono verificarsi casi di free-rider o di social loafing[Latane, 1979]. Nel primo caso un membro di un gruppo sceglie deliberatamente di disimpegnarsi, consapevole che difficilmente qualcuno se ne accorgerà. Nel secondo caso tutti i membri del gruppo vengono influenzati da una sorta di inerzia sociale non intenzionale: il fatto stesso di essere in gruppo quindi deteriora il loro livello di prestazione. E' ipotizzabile che in determinati casi la persona mobbizzata sia un freerider, oppure sia più efficiente rispetto alla media del gruppo, affetto da social loafing. Per perdite di coordinamento invece bisogna intendere i tempi lunghi per giungere al consenso nella presa di decisioni, la difficoltà di condivisione delle informazioni, l'organizzazione logistica del gruppo nello svolgimento di compiti[Zappalà, 1998]. Un paradosso riscontrabile nell'analisi dei gruppi è che un insieme di persone normali può formare un gruppo patologico e violento, mentre un gruppo strutturato può svolgere funzione terapeutica nei confronti del singolo individuo con disturbi psichici (ne sono esempi lo psicodramma di Moreno, la terapia cognitivo-comportamentale di Ellis, i gruppi bioenergetici di Lowen, etc). Il gruppo svolge funzioni psicologiche fondamentali per l'equilibrio dell'individuo come mantenimento dell'autostima, sostegno morale, comprensione dei problemi. Durante il quarto congresso internazionale di psicoterapia di gruppo, svoltosi a Vienna nel 1968, il gruppo venne concepito come "difesa contro l'ansietà che ci viene dal pensiero dei miliardi di individui che vivono sul nostro pianeta". Allo stesso tempo l'individuo per essere parte integrante di un gruppo deve ridefinire il concetto di se stesso[Kuhn e Mc Partland, 1954; Brown, 1978; Moreland e Levine, 1982]. E' quindi pacifico ritenere che una persona emarginata dal gruppo di lavoro sia fortemente demoralizzata, demotivata ed a lungo termine si senta sempre più indifesa. E' invece argomento più controverso stabilire quali possano essere i fattori che possono essere causa dell'emarginazione di una persona dal gruppo. Il motivo più facilmente rintracciabile è la diversità dell'individuo emarginato dal resto della comunità. Una rassegna di studi ha rilevato infatti la contiguità tra somiglianza, credenze simili ed amicizia[Byrne, 1971]. L'ambiente di lavoro infatti è costituito da un piccolo gruppo e spesso nel piccolo gruppo si crea una cricca, uno zoccolo duro, che tende ad escludere "i diversi". Questa differenza che lo contraddistingue negativamente dal resto del gruppo può essere volontaria o involontaria. Nel primo caso il soggetto emarginato è un deviante, che non si conforma alle regole adottate dal gruppo. Il gruppo di lavoro è ufficialmente un gruppo secondario[Cooley,1902], ma all'interno si creano dei sottogruppi informali, che stabiliscono regole di comportamento e livelli di prestazione[Brown, 1961]. Il gruppo informale può fornire sostegno, solidarietà, rimozione

dell'ansietà individuale soprattutto in lavori rischiosi [Trist e Bamforth, 1951]. Una maggiore coesione del gruppo di lavoro aumenta il livello di sicurezza ambientale dei lavoratori[Ancelin-Schutzenberger, 1961]. Ma in determinate circostanze il gruppo informale può emarginare chi ha divergenze di vedute rispetto alla posizione prioritaria della maggioranza o atteggiamenti e comportamenti diversi, che la maggioranza disapprova. Inizialmente i membri del gruppo rivolgono maggiore attenzione al deviante per convincerlo a cambiare idea, ma se questi tentativi hanno esito negativo allora vengono evitati, non considerati ed ostracizzati[Festinger, 1950; Schachter, 1951]. Nel caso della diversità involontaria la persona appartiene ad una minoranza all'interno del gruppo. E' nero in un gruppo di bianchi, gay in un gruppo di eterosessuali, moralista in un gruppo di libertini, di destra in un gruppo di sinistra o viceversa. E' possibile individuare il lavoratore scomodo con la scala LPC(Least Preferred Co-Worker) di Fiedler[1978] oppure con il metodo sociometrico di Moreno[1934]. In questa circostanza il fenomeno della CATEGORIZZAZIONE SOCIALE può accentuare le differenze esistenti. La categorizzazione è la tendenza a considerare gli elementi del mondo esterno come raggruppati in insiemi omogenei. Di conseguenza gli elementi classificati in una stessa categoria vengono stimati come più simili tra loro di quanto in effetti siano, mentre vengono accentuate oltre misura le differenze tra le diverse categorie, enfatizzando i tratti che possono considerarsi distintivi. Come dimostrò Tajfel[1957, 1959] il fenomeno di categorizzazione è presente anche nella percezione di oggetti e figure. Altri fenomeni e dinamiche di gruppo possono facilitare la violenza psicosociale, quali: la deindividuazione, la polarizzazione, la normalizzazione, l'obbedienza acritica all'autorità, una leadership autoritaria, la relazione tra frustrazione ed aggressività, il fenomeno del bystander, il disimpegno morale. E' altamente improbabile ad esempio che un razzista da solo se la prenda con una persona di colore, mentre ciò potrebbe accadere quando si trova in un gruppo di persone con gli stessi pregiudizi. Questa differenza di comportamento si può spiegare con il fenomeno intragruppo di deindividuazione[Zimbardo, 1969]. La DEINDIVIDUAZIONE è l'attenuazione della propria identità personale, caratterizzata da sensazione di anonimato, responsabilità diffusa, sottovalutazione e trasgressione delle norme istituzionali.

La POLARIZZAZIONE è uno spostamento nella posizione verso cui la maggioranza del gruppo è orientata. Una rassegna di studi[Wallach, 1962; Moscovici e Zavolloni, 1969; Fraser, 1973;Stephenson et al. , 1975; Laughin, 1980] ha documentato questo fenomeno del gruppo nell'ambito della presa di decisioni, del decision making, ma è plausibile che ciò avvenga anche nella valutazione delle persone. Alcune ricerche hanno infatti dimostrato che la polarizzazione non è un effetto del gruppo presente solo nella scelte di decisioni strategiche sulle cose, come nelle scelte rischiose nel gioco di

azzardo, ma perfino sulle persone: ad esempio nei verdetti delle giurie. L'iniziatore di questo filone di ricerca fu Stoner[1961], che somministrò un questionario di 12 item, che misurava la propensione al rischio. Successivamente Janis nel 1972 ha descrittto numerosi esempi di prese di decisioni politiche, causate dal fenomeno di polarizzazione, come ad esempio l'invasione della Baia dei Porci nel 1961, in cui il presidente Kennedy ed un gruppo di consiglieri vollero appoggiare con l'aviazione americana una squadriglia di esuli cubani, che invasero le coste di Cuba. L'epilogo fu tragico: alcuni esuli vennero uccisi, altri fatti prigionieri. Anche Myers e Bishop[1970] con le loro ricerche su un gruppo di studenti con pregiudizi razziali hanno confermato il movimento verso l'estremo di membri del gruppo con atteggiamenti simili. Un altro processo che può rafforzare l'ostilità di un gruppo nei confronti di un individuo è la NORMALIZZAZIONE, ovvero il fenomeno di convergenza spontaneo dei punti di vista. Come ha scritto Allport[1954]: "c'è nell'uomo una tendenza fondamentale a moderare le proprie opinioni e la propria condotta in rapporto alle opinioni e alle condotte degli altri". Fu Sherif[1935] il primo a dimostrarlo con il suo celebre esperimento sull'effetto autocinetico, ripetuto successivamente da altri studiosi con i medesimi risultati. Con questo esperimento Sherif dimostrò che gli individui quando si imbattono in uno stimolo ambiguo e di non chiara interpretazione si adeguano acriticamente alla posizione assunta dal gruppo, abbandonando la propria valutazione iniziale. Asch[1952] sottopose degli studenti ad un esperimento sulla discriminazione visiva in gruppo. I soggetti avrebbero dovuto stabilire per ben diciotto volte quale tra tre linee di confronto era di lunghezza uguale ad una linea di riferimento(linea standard). Il compito era così facile che in un gruppo di controllo formato da 37 persone, che risposero da sole, 35 non fecero alcun errore. Nella situazione sperimentale invece i soggetti, seduti a semicerchio, dovevano dare il loro parere ad alta voce, di fronte al gruppo composto da altre 6 persone. Gli altri componenti del gruppo erano complici dello sperimentatore e davano le risposte che questo aveva predeterminato. Nelle 12 prove critiche, in cui i complici volutamente sceglievano la linea sbagliata, la percentuale di errori fu del 37%. Questi risultati testimoniano quindi l'effetto prorompente che la pressione di una maggioranza "sbagliata" ma unanime può esercitare sui giudizi inizialmente corretti di un singolo individuo. Crutchfield[1955] escogitò 25 una diversa tecnica di pressione di gruppo, adattata per ricerche su larga scala: esaminò infatti circa 600 persone. Crutchfield concluse che la pressione di gruppo provoca notevole quantità di cedimento, anche quando il giudizio è errato. Dal punto di vista cognitivo una persona potrebbe perciò aderire al parere negativo che ha la maggioranza sul deviante o sul diverso. Un altro processo sociale all'interno del gruppo che può condurre all'emarginazione di un soggetto è L'OBBEDIENZA CIECA ALL'AUTORITA'. A questo riguardo è

celebre l'esperimento di Milgram[1969], in cui ogni soggetto esaminato doveva somministrare scariche elettriche ad un'altra persona, ogni qual volta questa rispondeva erroneamente a dei quesiti. L'intensità della scarica veniva aumentata al progredire degli errori. In realtà la vittima era un complice dello sperimentatore, che non riceveva nessuna scarica elettrica, ma fingeva di provare dolore, naturalmente all'insaputa del soggetto esaminato. I risultati furono sbalorditivi: il 62% dei soggetti, istigati dallo sperimentatore aumentava l'intensità della scarica, fino a quando lo sperimentatore non gli diceva di smettere. Poiché tutti i soggetti erano adulti e capaci di intendere e di volere, risultò stupefacente il fatto che obbedissero ciecamente all'autorità, pur essendo consapevoli che questo comportava dolore ad un altro essere umano. Questo potrebbe succedere anche nel caso in cui un datore di lavoro istigasse i dipendenti verso un lavoratore-bersaglio. Per quanto ci siano molte divergenze tra le varie teorie sulla leadership, i loro autori concordano sul fatto che l'autoritarismo del leader in un gruppo di lavoro può causare abbassamento di prestazione, come aveva già messo 26 in luce il lavoro pioneristico di Lewin, Lippit, White[1939], ed un pessimo clima organizzativo. Inoltre Hogan, Curphy, Hogan[1994] hanno messo in rilievo la relazione tra leadership ed esiti negativi nel gruppo di lavoro(incidenti, infortuni, perdite economiche). Un altro fattore che potrebbe portare alla rappresaglia di un gruppo nei confronti di un individuo è l'ipotesi formulata da Dollard[1939] che la frustrazione dia luogo alla formazione di una certa energia psichica negli individui. Sempre secondo Dollard "la presenza del comportamento aggressivo presuppone sempre l'esistenza della FRUSTRAZIONE e, viceversa l'esistenza della frustrazione conduce sempre a qualche forma di aggressività". Se questa energia non può essere utilizzata immediatamente allora può essere canalizzata in due modi:
a) tramite catarsi: la persona sfoga la propria insoddisfazione dedicandosi ad attività sportive. In questo caso la quantità di energia aggressiva viene canalizzata in una partita di calcio, in una corsa a piedi o in bicicletta.
b) tramite spostamento: accade spesso che non si possa riversare la propria rabbia nei confronti della persona che è fonte della nostra frustrazione. Sarebbe ad esempio controproducente se un lavoratore si arrabbiasse con il proprio superiore gerarchico, che non gli ha dato la promozione tanto desiderata. Ecco allora che sposta la sua aggressività scaturita da quell'evento sulla moglie o sui suoi sottoposti, su una persona con cui è più conveniente prendersela.

Infine un altro fenomeno è quello del BYSTANDER. Che esistano gli spettatori passivi nel corso del mobbing è un fatto accertato. In una ricerca svolta da Work, Stress and Health nel 1999 vennero intervistate 200 persone, di cui 154 vittime di mobbing e 53 testimoni di mobbing. Anche se questa deve

essere considerata un'indagine preliminare senza alcun criterio scientifico può senz'altro fornirci alcuni elementi indicativi, tra cui il fatto che esistano dei colleghi di lavoro delle vittime che assistono passivamente al mobbing. Si iniziò a parlare di bystanding con l'omicidio di Kitty Genovese nel 1964, una donna uccisa a coltellate nonostante chiedesse aiuto. 38 persone affacciate alla finestra assistessero al delitto, ma vennero chiamate le forze dell'ordine quando ormai era troppo tardi. Un fattore determinante nel comportamento di aiuto è il numero delle persone presenti, come hanno dimostrato Latanè e Dabbs[1975]. In un loro esperimento facevano compilare ai soggetti un questionario, quindi accendevano un registratore nella stanza attigua in cui era registrata la voce di una donna che chiedeva aiuto. Le persone che erano da sole nella stanza accorsero a prestare l'ipotetico aiuto nel 70% dei casi. Mentre quando erano in due persone nella stessa stanza si accingevano a prestare soccorso solo il 40% dei soggetti[Latanè e Rodin, 1969]. Secondo Latanè e Darley i fattori sociali che possono determinare il mancato intervento sono: l'ignoranza pluralistica, la diffusione di responsabilità, l'inibizione in pubblico. L'ignoranza pluralistica è causata dal fatto che spesso l'evento può essere ambiguo ed il soggetto interpreta la situazione nello stesso modo in cui la interpreta la maggioranza. Quindi se la maggioranza non interpreta il fumo come campanello di allarme di un incendio ma come uno scherzo di alcuni colleghi di lavoro bontemponi anche il singolo individuo segue e si associa alla maggioranza. Piliavin e Piliavin's[1972] hanno invece concluso che l'intervento o il mancato intervento siano dovuti ad un'analisi razionale costi/benefici. La persona quindi valuterebbe i costi dell'intervento(eventuali danni personali, perdita di tempo, impegno, imbarazzo di fronte ad altri) ed allo stesso tempo i costi del mancato intervento(costo di empatia: sensazione spiacevole nel veder soffrire la vittima; costo personale: senso di colpa successivo all'evento e disapprovazione pubblica). Per Cialdini[1991] il comportamento prosociale non scaturisce dall'altruismo, piuttosto dall'evitare sensazioni psicologicamente spiacevoli che scaturiscono da un mancato intervento di aiuto.

Per quanto riguarda invece I SIDE-MOBBER O CO-MOBBER la spiegazione più plausibile del loro comportamento è il fenomeno di IDENTIFICAZIONE[Freud, 1921], ossia di un legame emozionale con il mobber, che porta sia all'investimento oggettuale nei confronti del mobber che all'imitazione dei suoi atteggiamenti e comportamenti nei confronti della vittima. Il side-mobber o co-mobber può essere non solo seguace del leader del gruppo informale(che diventa mobber), ma anche una persona succube, che ha subito comportamenti vessatori da parte del leader in passato e successivamente si è identificata con il suo oppressore. A riguardo bisogna infatti ricordare che esistono anche casi di identificazione estrema come quelli

documentati da Bettelheim[1943] dei prigionieri ebrei in campi di concentramento nei confronti dei loro aguzzini e come quelli documentati da Milner[1975] dei bambini di colore nei confronti dei bambini bianchi. Infine per quanto concerne I MOBBER nell'ambito della psicologia sociale una spiegazione possibile del loro comportamento è IL DISIMPEGNO MORALE, una autoassoluzione collettiva: una scissione tra pensiero ed azione che permette al soggetto di compiere azioni eticamente riprovevoli senza avere rimorsi di coscienza né sensi di colpa[Bandura, 1999]. Secondo Caprara[2000] il disimpegno morale è determinato dai seguenti meccanismi psicologici: giustificazione morale, etichettamento eufemistico, confronto vantaggioso, spostamento e diffusione delle responsabilità, sottovalutazione e distorsione delle conseguenze, colpevolizzazione della vittima.

Conclusioni

Dopo tante affermazioni sulla dinamica di gruppo e sul modo di interpretare la stessa, le conclusioni possono risultare ripetitive o scontate. Rimane forse da precisare che il lavoro di gruppo, è un modo di interpretare le relazione con le persone che gravitano intorno a noi, che non si impara nè dai libri, nè dalle parole, ma è una mentalità che si può costruire solo partendo dalla disponibilità a cambiare, iniziando proprio da se stessi. È questo un concetto di vitale importanza se si accetta di lavorare condividendo con altre persone le proprie scelte, se si accetta di mettere costantemente in discussione le proprie idee.

BIBLIOGRAFIA

http://www.professionelavoro.net/index.htm

www.avianorossi.it

http://www.burdi.it/index.html Studio di psicologia e psicoterapia

http://it.geocities.com/evidda/DINAMICHEMOBBING.html

www.wikipedia.it

Sorensen K.C., Luckmann J. Nursing di base . Ambrosiana - Milano – 1982

Caltran E. Pedagogia, Psicologia, Sociologia per Infermieri Professionisti Ambrosiana - Milano - 1988