



Insegnamento di **Psicologia Sociale**

**Corso di Laurea in Scienze della Formazione per le
Organizzazioni**
A.A. 2010/2011

Facoltà di Scienze della Formazione

Contributo del Dott. Claudio Tosoncin

Il gruppo e le sue dinamiche: dalla conoscenza di sé alle relazioni interpersonali

Verona, 30 maggio 2011

Corso di Psicologia Sociale

A cura di: dr. Claudio Tosoncin
Psicologo e Formatore

*“Non vorrei mai
Far parte di un gruppo
dove c’è uno che mi somiglia”*

Woody Allen

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

L'immagine che noi abbiamo degli
altri e che gli altri hanno di noi
determina la qualità dell'interazione.



Apertura collaborazione
fiducia all'interno di un
gruppo
sono la causa e la
conseguenza di come noi
percepiamo gli altri.

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

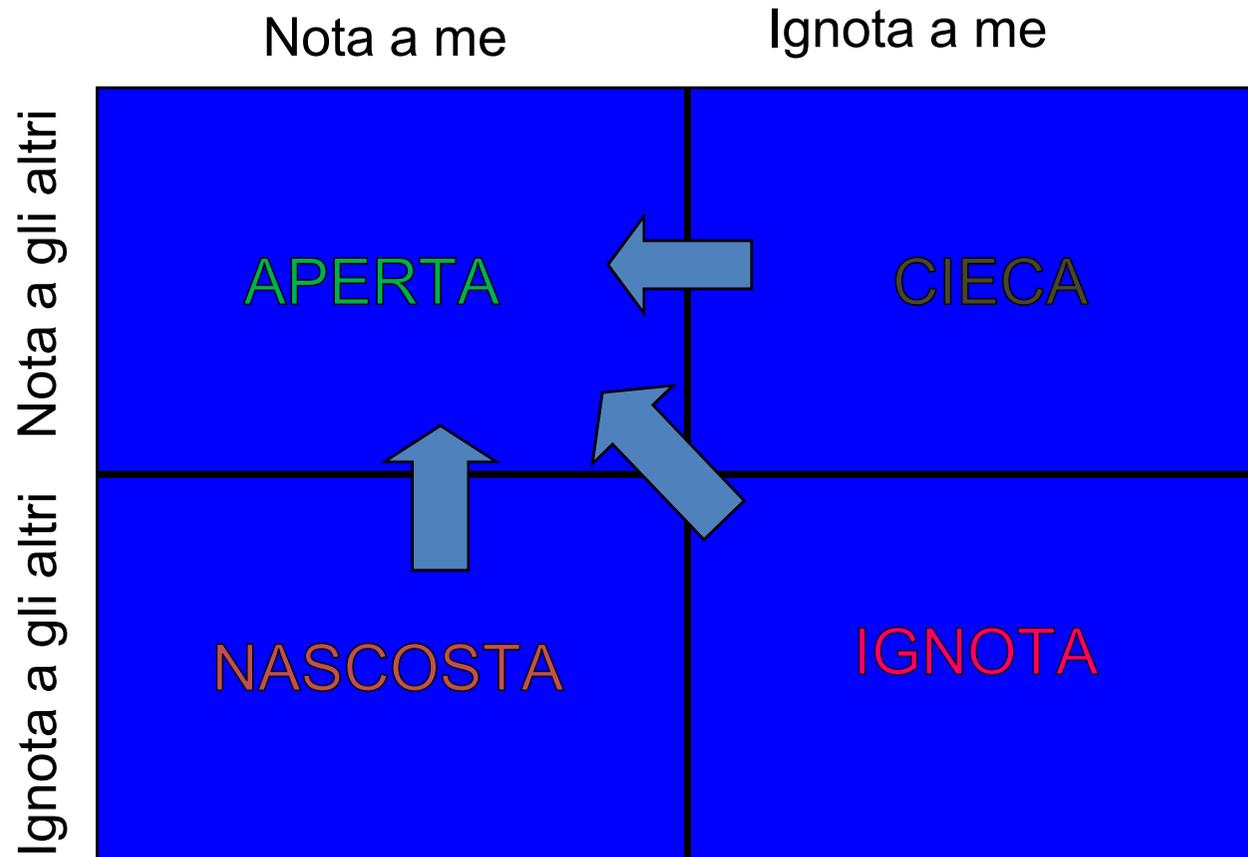
Le attività svolte in gruppo dipendono dal grado di collaborazione e di fiducia che si sarà sviluppato tra le persone.



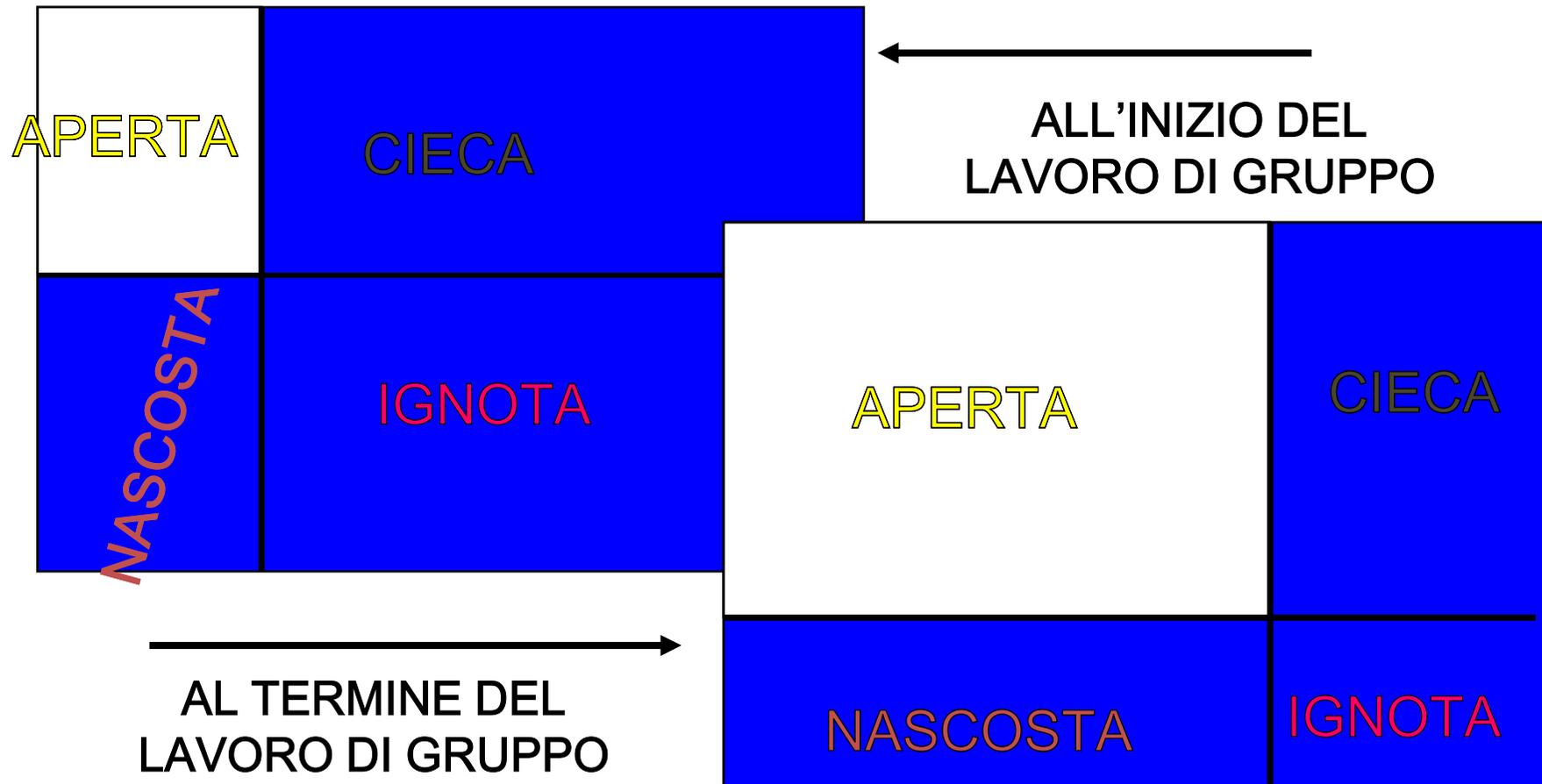
COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA

	Nota a me	Ignota a me
Nota a gli altri	APERTA	CIECA
Ignota a gli altri	NASCOSTA	IGNOTA

COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA



COME VEDO GLI ALTRI, COME GLI ALTRI VEDONO ME LE AREE DI CONSAPEVOLEZZA



- **Comunicazione interpersonale:** rapporti che si istituiscono tra due o più persone e che ne influenzano reciprocamente e in vario modo il grado di comportamento
- **Comportamento:** qualsiasi azione o reazione che una persona manifesta rispetto all'ambiente
- **Condotta:** (buona o cattiva) modo di comportarsi di una persona nei rapporti con gli altri riguardo a delle norme morali

- **Comunicazione intrapsichica:** ch ha luogo all'interno dell'individuo
 - **Comunicazione iintrapsichica:** che ha luogo FRA gli individui
- NB: Entrambe sono influenzate dalla comunicazione che si svolge nel gruppo, nella società e nella comunità internazionale

Modelli di gruppo

- **Modelli ciclici:** concepiscono la vita di gruppo come una serie di fasi continue e persistenti come i movimenti della luna, delle maree e delle stagioni (Lewin)
- **Modelli corporei:** più puntati sul non verbale (Lowen)
- **Modelli caratterizzati dalla tecnica:** psicodramma, auto aiuto, analisi immaginativa, gruppi di problem solving

Modelli di gruppo (2)

- Modelli caratterizzati **dall'approccio teorico:**
Analisi transazionale, PNL, Rogers

- **Modelli metaforici:**

Gruppo come **“sala degli specchi”** (Moreno)

Gruppo come **rete di interazioni** (Luft, Johary)

Gruppo come **“sogno”** (Anzieu)

IL GRUPPO

K. LEWIN

- Il **GRUPPO** è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di **diverso** dalla **somma** dei suoi membri: ha una sua **struttura** propria, **fini** peculiari, e **relazioni** particolari con altri gruppi.
- Quel che ne costituisce l'**essenza** non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro **interdipendenza**.

- Esso può definirsi come totalità dinamica. Ciò significa che un cambiamento di stato di una sua parte o frazione qualsiasi, interessa lo stato di salute di tutte le altre.
- Il grado di interdipendenza delle frazioni del gruppo varia da una massa indefinita ad una unità compatta. Dipende, tra gli altri fattori, dall'ampiezza, **dall'organizzazione** e dalla **coesione** del gruppo.
- Il gruppo è un **CAMPO** di forze attrattive e repulsive

II GRUPPO (2)

W. BION

- Ogni **GRUPPO**, per quanto casuale, si riunisce per fare qualcosa; nell'esplicitare questa attività le persone cooperano ognuna secondo le proprie capacità.
Questa **cooperazione** è volontaria e si basa su un certo grado di **abilità intellettuale** del singolo
- dal momento che questa attività è collegata ad un **compito**, essa è fondata nella realtà, i suoi **metodi** sono razionali e per tanto, sia pure in forma embrionale, scientifici.

- ... il gruppo elabora una sua “cultura”. Uso l’espressione “**cultura di gruppo**” in modo molto estensivo; vi includo la **struttura** che il gruppo raggiunge nei vari momenti, le **attività** che svolge e l’**organizzazione** che adotta.
- ... l’attività del gruppo di lavoro è ostacolata, deviata e talvolta favorita, da certe attività mentali che hanno in comune l’attributo di forti **tendenze emotive**.

dal GRUPPO al GRUPPO di LAVORO

GRUPPO

INTERAZIONE
(adesione)

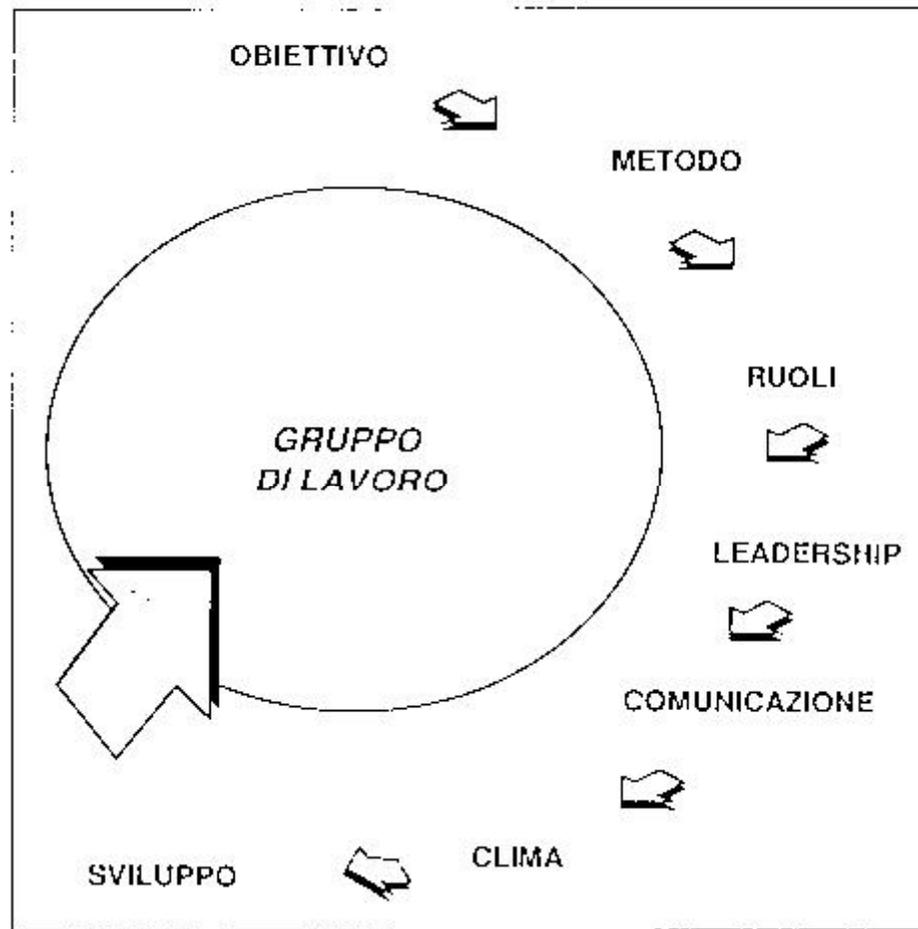
INTERDIPENDENZA
(negoziante)

INTEGRAZIONE

GRUPPO DI LAVORO

Dal GRUPPO al GRUPPO di LAVORO

- **INTERAZIONE** ESSERE DENTRO
- **INTERDIPENDENZA** CONSAPEVOLEZZA
DEI MEMBRI DI DIPENDERE
GLI UNI DAGLI ALTRI
NECESSITÀ RECIPROCA
- **INTEGRAZIONE** EQUILIBRIO TRA LA
SODDISFAZIONE DEI BISOGNI
INDIVIDUALI E DEL GRUPPO
- **L'INTEGRAZIONE SVILUPPA COLLABORAZIONE**



Lavoro di gruppo

È il risultato del gruppo di lavoro

**È l'espressione propria dell'azione complessa
del gruppo di lavoro**

Processo del lavorare in gruppo

- **Progettare il risultato**
- **Fare squadra**
- **Sviluppare relazioni collaborative**
- **Realizzare il risultato**

Progettare il risultato

- **Cogliere le dimensioni del gruppo come unità distinta dai singoli membri**
- **Definire i criteri e le modalità per decidere**
- **Analizzare il mandato organizzativo attraverso le competenze individuali**
- **Interpretare il rapporto organizzazione-gruppo in termini di vincoli/opportunità**
- **Selezionare obiettivi verso cui puntare**
- **Individuare fasi, procedure, strumenti per rendere concreto, misurabile e realizzabile il risultato finale**

Fare squadra

- **Definire meccanismi e modalità di lavoro**
- **Assegnare ruoli e compiti valorizzando le differenze**
- **Orientare la comunicazione sugli aspetti chiave**
- **Fornire contributi nei momenti di difficoltà**
- **Stabilire criteri di verifica**

Sviluppare relazioni collaborative

- **Stabilire connessioni tra le conoscenze**
- **Risolvere positivamente i conflitti**
- **Riprogettare i percorsi a fronte di insuccessi**
- **Essere realistici nell'affrontare i problemi**
- **Chiarire dubbi e incertezze**

Realizzare il risultato

- **Utilizzare criteri di controllo stabiliti**
- **Accettare e condividere le responsabilità dei risultati**
- **Dedicare attenzione alle relazioni e ai processi**
- **Evidenziare connessioni tra strategia/processo e risultati**

OBIETTIVO

- **COMPITO CONDIVISO E PERSEGUIBILE:**
RISORSE E VINCOLI
- **CONFRONTO:** RICONOSCIMENTO DI
COMPETENZE E DIFFERENZE
- **COMPITO:** COSTRUITO SU
DATI OSSERVABILI
FINALIZZATO
CHIARITO E ARTICOLATO
VALUTATO

METODO

- REGOLA DEL GRUPPO E RISORSA
- MODALITÀ DI FUNZIONAMENTO CHE DEVE ESSERE CONTRATTATA
 - ANALISI RISORSE E VINCOLI
 - DISCUSSIONE = DIALOGO E CONFRONTO
 - DECISIONE
 - PIANIFICAZIONE DELL'USO DEL TEMPO
 - USO DEGLI STRUMENTI DEL PROBLEM SOLVING
 - PRODUZIONE DI UN PENSIERO DI GRUPPO
 - DEFINIZIONE DEL PERCORSO DI LAVORO
 - ADEGUAMENTO PER L'EFFICACIA

RUOLI

- PARTI ASSEGNATE A CIASCUNO IN BASE ALLA SPECIFICITÀ E PER L'OTTIMIZZAZIONE DELLE DIFFERENZE
- INSIEME DEI COMPORTAMENTI CHE CI SI ASPETTA DA CHI OCCUPA UNA POSIZIONE NEL GRUPPO
- IDENTIFICAZIONE DI UNO SPAZIO LIBERO DI MOVIMENTO

CARATTERISTICHE DEI RUOLI NEI GRUPPI DI LAVORO

- INTERDIPENDENZA
- COMPLESSITA' DI ASPETTATIVE
- FLESSIBILITA'

QUALITA' DEI RUOLI

- PRESIDIO DEL RISULTATO
- PRESIDIO DEL LAVORO
- PRESIDIO DELLE RELAZIONI*
- PRESIDIO DELLA QUALITA'

*COMUNICATORE (ASCOLTO) E FACILITATORE (ATTIVAZIONE)

LEADERSHIP

- VARIABILE DI SNODO TRA QUELLE STRUTTURALI E QUELLE PROCESSUALI
- FUNZIONE NECESSARIA PER LO SVILUPPO E LA CRESCITA DEL GRUPPO

LEADERSHIP DI SERVIZIO

RUOLO CHIARO,
TESO A STIMOLARE LE CAPACITÀ DI TUTTI
E A PROMUOVERE IL MASSIMO DELLA
CONDIVISIONE POSSIBILE DI RISCHI E
SUCCESSO

LEADER

FUNZIONE

- FLUIDIFICATORE DEL LAVORO
- ATTIVAZIONE DI PROCESSI

CARATTERISTICHE

- SITUAZIONALE
- TRASPARENTE
- FLESSIBILE
- PRAGMATICA
- ORIENTATA AL COMPITO
- ORIENTATA ALLE RELAZIONI

CLIMA

- INSIEME DELLE PERCEZIONI, DEI VISSUTI, DEI SENTIMENTI DEI MEMBRI DEL GRUPPO
- INSIEME DELLE QUALITÀ DELLOAMBIENTE RELAZIONALE PERCEPITE DAI MEMBRI DEL GRUPPO
- FUNZIONE DEI MODELLI CULTURALI DEL GRUPPO

SVILUPPO

- COSTRUZIONE DEL SISTEMA DI COMPETENZE DEL GRUPPO
- CRESCITA PARALLELA DEL SISTEMA DI COMPETENZE INDIVIDUALI
- SAPERE DEL GRUPPO O CULTURA DEL GRUPPO: INSIEME DI CONOSCENZE E COMPETENZE SUPERIORE ALLA SOMMA DELLE COMPETENZE INDIVIDUALI

CONDUZIONE DEL GRUPPO

Attività

- DECISIONI CONTINUE
- CONTROLLO DELLA STORIA DEL GRUPPO
- REGISTRARE BISOGNI E RISORSE
- CONTROLLARE IL RAPPORTO TRA RELAZIONI PERSONALI E COMPETENZE PROFESSIONALI
- RICHIAMO ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ IN RELAZIONE AL COMPITO
- GESTIONE DEL CONFLITTO (DIFFERENZE)

CONDUZIONE DEL GRUPPO

Competenze relative a:

- TEORIE DELL'APPRENDIMENTO
- TEORIE DELLA COMUNICAZIONE
- METODO DI LAVORO
- TEORIE SUI GRUPPI
- DINAMICHE RELAZIONALI

FONTI DI CONFLITTO

Divergenze su:

Bisogni

Aspettative

Obiettivi

Ruoli

Valori

LA GESTIONE DEL CONFLITTO

Un conflitto, in ambito organizzativo, è un'incongruenza, una disfunzione, una divergenza che si manifesta attraverso sintomi od effetti negativi fra due o più parti di un gruppo.

Come si riconosce il conflitto

Un buon capo deve saper diagnosticare correttamente un conflitto nel proprio gruppo, poiché rappresenta il primo passo per lo sviluppo di una strategia di soluzione.

Sintomi del conflitto

- ***Le persone tendono ad evitarsi e diventano sempre meno cooperative***
- ***Voci e pettegolezzi sono più frequenti***
- ***I membri del gruppo diventano impazienti e non si ascoltano tra loro***
- ***Si formano delle fazioni***
- ***Si scherza sempre meno***
- ***Aumentano la tensione e l'ostilità***
- ***Individui o gruppi di persone cominciano a minare o sabotare il processo decisionale o le persone coinvolte in questo processo***
- ***Spesso vengono inventate rivendicazioni e denunce verso persone o verso organizzazioni***
- ***Si cercano canali esterni al gruppo per far valere le proprie posizioni***

Fonti di conflitto

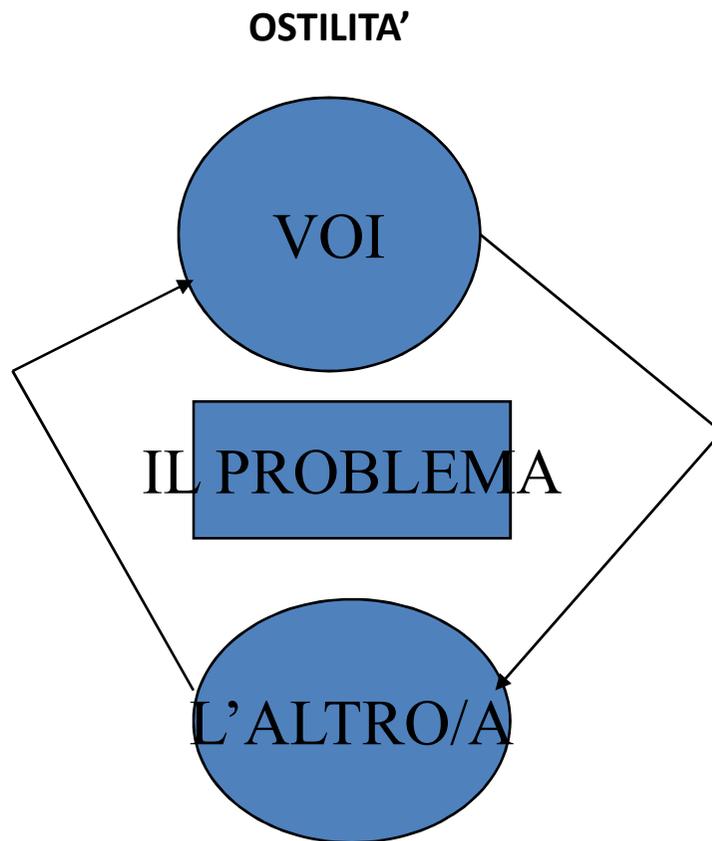
Differenze nella percezione di:

- **Motivazioni**
- **Parole**
- **Azioni**
- **Situazioni**

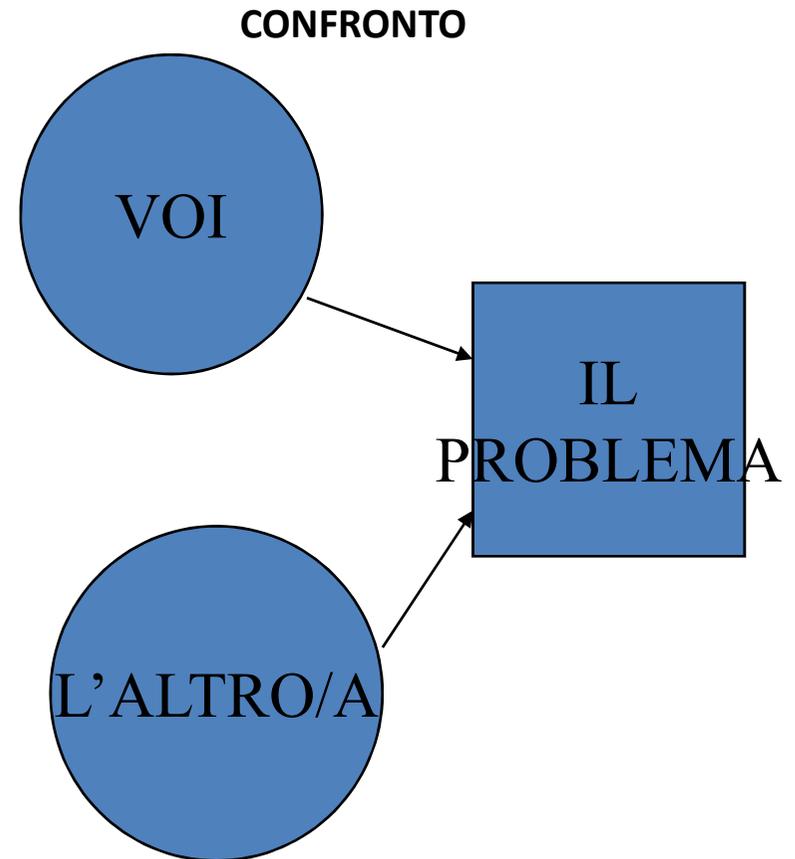
**Entità dei vantaggi e degli svantaggi connessi con
l'esito del conflitto**

**Poca propensione a lavorare per obiettivi e/o in
collaborazione con altri**

Ostilità



Confronto



Ostilità

- **Emotiva** →
- **Soggettiva** →
- **Rivolto alla persona** →
- **Per rimproverare** →
- **Improduttiva** →
- **A somma zero o -** →
- **Rigida** →
- **Chiusa** →
- **Spesso basata sulla disinformazione** →

Confronto

- **Razionale**
- **Oggettivo**
- **Rivolto alla situazione**
- **Per risolvere i problemi**
- **Produttivo**
- **A somma +**
- **Flessibile**
- **Disponibile**
- **Orientato a capirsi reciprocamente**

Conflitto negativo (-)

- ❖ **Scarsa comunicazione**
- ❖ **Relazioni monodirezionali (per paura o potere)**
- ❖ **Difese**
- ❖ **Conflitto centrato su se stessi e non sull'organizzazione: può portare a disturbi fisici e psicologici**

Conflitto positivo +

- **Si chiariranno i malintesi**
- **Si incoraggerà una comunicazione continua e trasparente**
- **Aumenterà la capacità di percepire i problemi sul nascere**
- **Aumenterà il grado di soddisfazione**

Può esservi negoziazione se:

- le parti in causa hanno interessi in conflitto
- una delle due parti subirebbe dei danni in assenza di un accordo
 - esiste il timore di incrinare i rapporti
- le due parti sono tra loro interdipendenti
 - l'accordo raggiungibile insieme è più vantaggioso delle soluzioni che ogni parte può percorrere da sola

Può esservi un accordo solo se:

- oggetto della discussione sono reali interessi
- la negoziazione porta a risultati (è efficiente)
- non si danneggiano i rapporti (scopo della negoziazione è migliorarli)

Principi per una buona negoziazione - 1

- Occorre rappresentare la propria parte, anche per delega

Se non rappresento la parte in causa, non posso accettare soluzioni negoziali

- Affrontare concretamente i problemi e gli interessi

Focalizzarsi sul problema comune, non su posizioni

- Cercare vantaggi dalla negoziazione per entrambe le parti

Ogni soluzione che porta un vantaggio solo alla mia parte non è una buona soluzione negoziale

- Cercare e raggiungere accordi poco costosi

L'efficacia negoziale è importante

Principi per una buona negoziazione - 2

- Gestire il possibile conflitto tra interessi di parte e personali

Devo negoziare rappresentando pienamente la mia parte

- Avere credibilità relazionale

La reciproca fiducia personale è importante

- Dare importanza all'utilizzo del tempo

La soluzione oggi può essere più utile della stessa soluzione domani; comunque il tempo è una risorsa

- Considerare il conflitto come risorsa, non come limite

Il conflitto, se ben gestito, è una grande opportunità

Principi per una buona negoziazione -3

- Scindere le persone dal problema

Un giusto distacco dal problema a vantaggio delle relazioni

- Concentrarsi sugli interessi e non sulle posizioni

Comunicare in modo chiaro i propri interessi, senza nasconderli

- Inventare soluzioni

Più soluzioni vengono individuate in modo creativo, più è probabile trovarne una idonea

- Adottare criteri oggettivi su cui basare le decisioni

Negoziare su basi indipendenti dalla volontà di ciascuno, ragionando sulle unità di misura appropriate e sul metodo

Quale soluzione accettabile?

- ✓ Quali alternative ho all'accordo negoziale?
- ✓ Fra queste, qual è la migliore per me?
- ✓ La soluzione negoziale proposta è migliore di quest'ultima?

Criterio della **Migliore alternativa ad un accordo negoziato (B.A.T.N.A. Best Alternative to a Negotiated Agreement)**

La migliore alternativa all'accordo

- ❖ Conoscere la propria migliore alternativa consente di:
 - non accettare condizioni troppo sfavorevoli
 - non respingere soluzioni che sarebbero vantaggiose
- ❖ Avere una migliore alternativa molto più favorevole comporta un maggior potere negoziale
- ❖ Conoscere la migliore alternativa della controparte aiuta a condurre il negoziato

Giochi a somma variabile o costante

Giochi a somma costante

Le risorse sono da dividere: il mio guadagno è sottratto ad altri

Giochi a somma variabile

Le risorse possono aumentare: il mio guadagno può comportare un guadagno anche per altri

**IL BUON NEGOZIATO E' UN PROCESSO
A SOMMA VARIABILE**

METODI DI SOLUZIONE DEI CONFLITTI

- ***Approccio collaborativo***

Le parti lavorano insieme per risolvere i problemi e raggiungere obiettivi interdipendenti.

- ***Negoziazione***

Processo di discussione e di concessioni reciproche tra le parti

- ***Mediazione – Arbitrato***

Intervento di una terza parte neutra che aiuta le parti a migliorare la comunicazione

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

NB

Ognuno di noi filtra la realtà e percepisce la sua mappa del mondo. Ci costruiamo l'idea delle cose che ci circondano attraverso le emozioni che percepiamo e che "memorizziamo" nella memoria di lungo periodo utilizzando delle parole chiavi

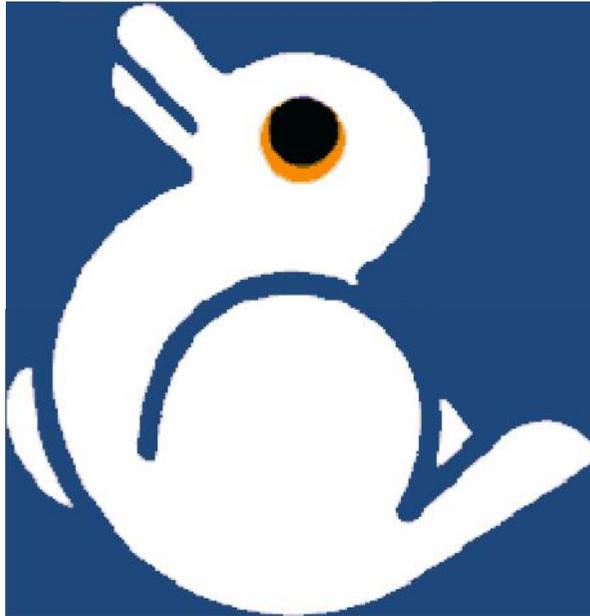
Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista. Per riuscire a vedere il tuo punto di vista devi cambiare il punto di vista

LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO

Ma che fortuna pescatore !!!!



LA MAPPA NON E' IL TERRITORIO



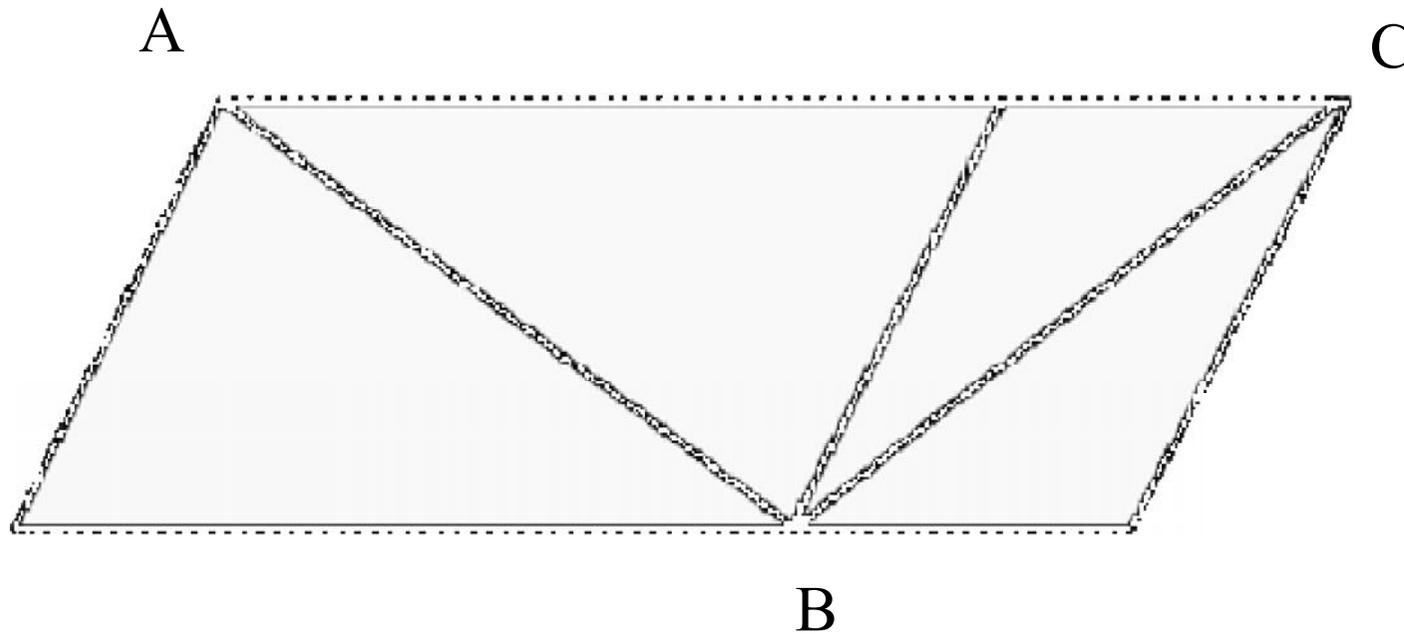
Un cucciolo di....

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO

NB

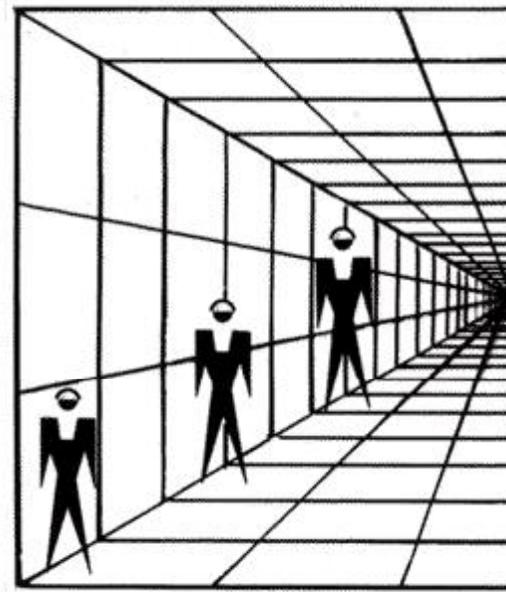
**Il contesto è la complessità delle Condizioni ambientali,
culturali, ecc.) in cui avviene la comunicazione
La stessa parola, lo stesso segno può assumere valore diverso
in base ai diversi contesti**

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO



Il segmento AB è uguale al segmento BC?

IL CONTESTO DETERMINA IL SIGNIFICATO



Quale di questi omini stilizzati è di dimensioni più grandi?