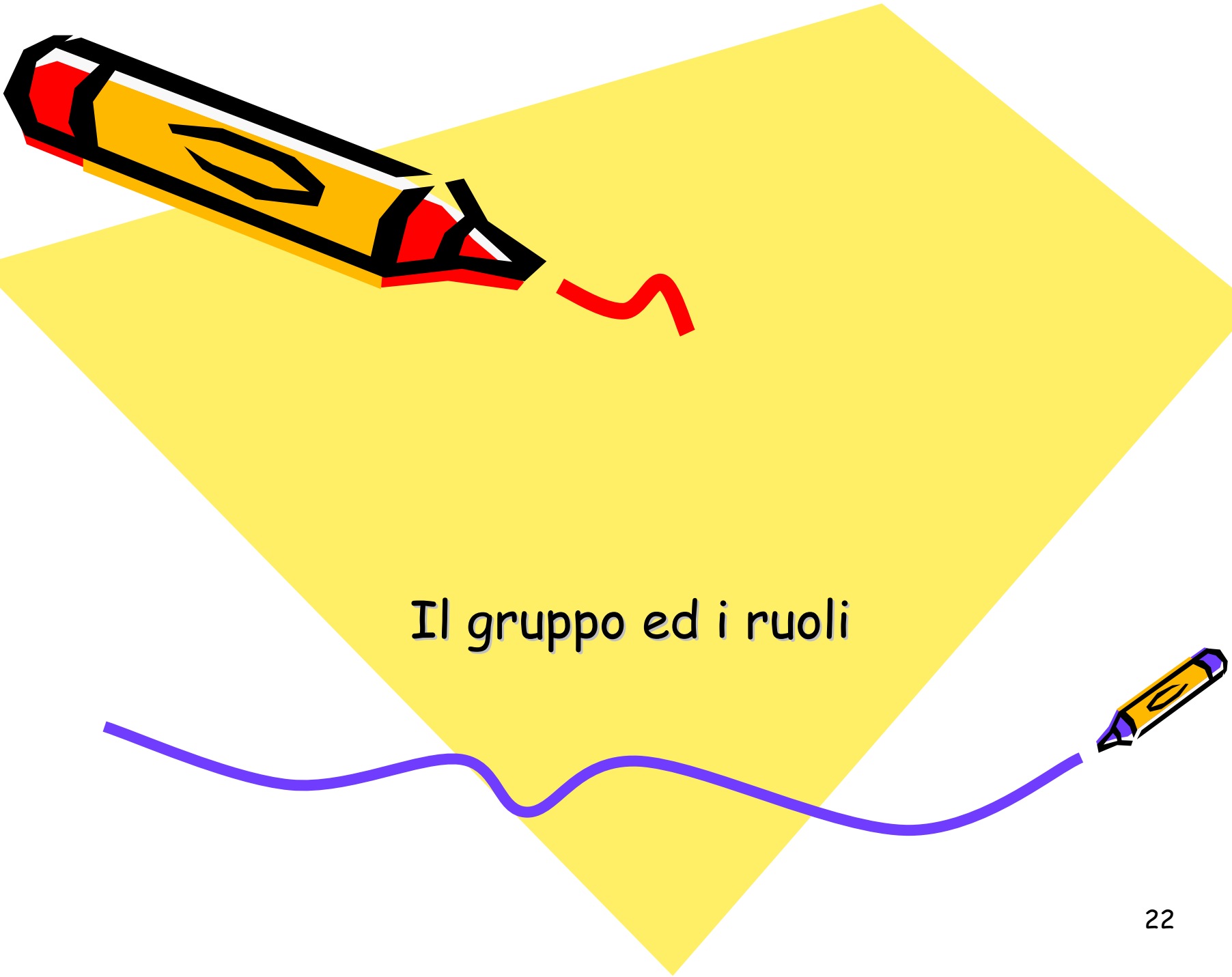
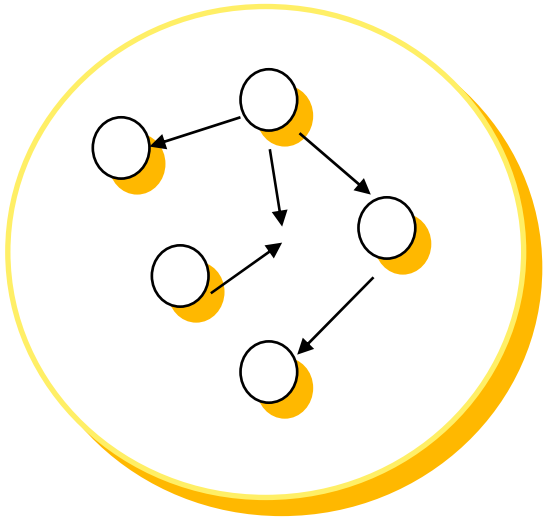

Il gruppo ed i ruoli

Il gruppo

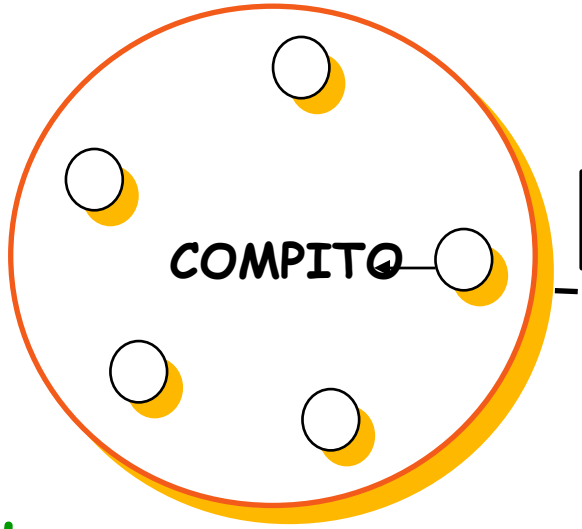
UN INSIEME DI **PERSONE**
CHE SI PERCEPISCE IN **INTERAZIONE**
NEL RAGGIUNGERE UN **OBIETTIVO COMUNE**
CHE SAREBBE DIFFICILE RAGGIUNGERE
INDIVIDUALMENTE

Dal gruppo al gruppo di lavoro

GRUPPO



GRUPPO DI LAVORO

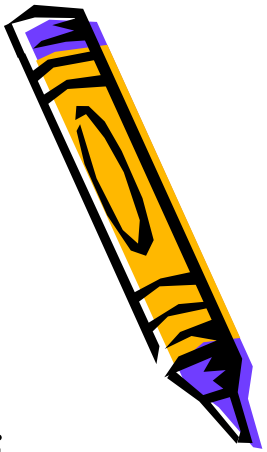


FINALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

interdipendenza

interazione ↔ **integrazione**

GRUPPO



"Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di **DIVERSO DELLA SOMMA DEI SUOI MEMBRI**: ha 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.**

I ruoli nel gruppo

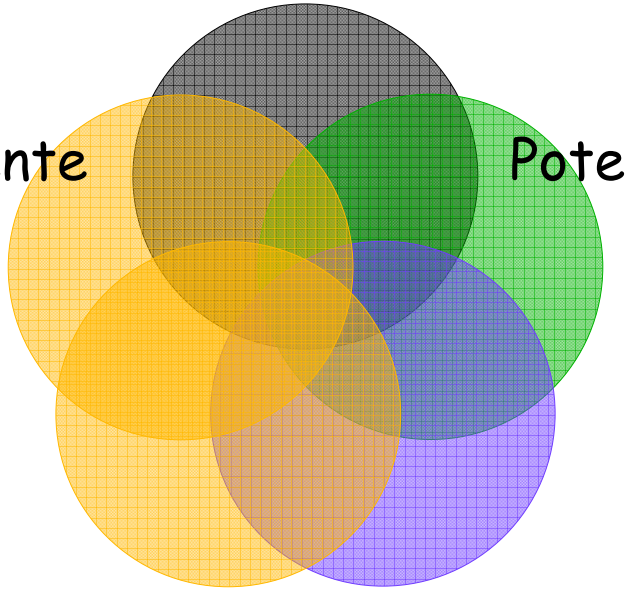
Un gruppo di lavoro è efficace se ha capacità di utilizzare e valorizzare al meglio le differenze individuali in termini di esperienze, competenze e approcci.

Il ruolo può essere definito come l'insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona in un contesto organizzativo.

Elementi che influenzano il ruolo

personalità

Risorse dell'ambiente

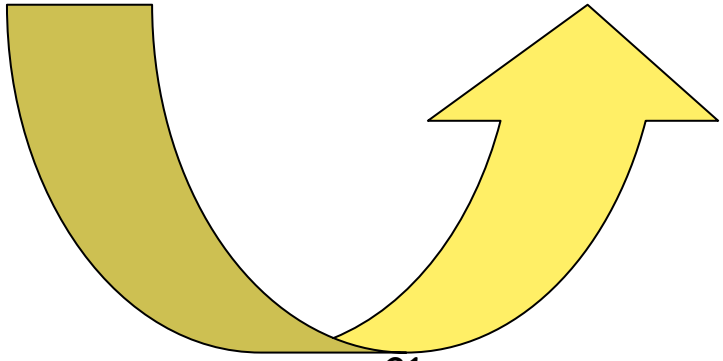


Potenzialità individuali

Vincoli dell'ambiente

Potere di influenza

In ogni ruolo è insita
una dimensione
prescritta (dal compito)
e una dimensione
soggettiva (il modo di
gestire il compito)



ogni ruolo si
muove tra
regole e
innovazione
&
creatività.

Le relazioni che si stringono nei contesti organizzativi possono essere definite come **relazioni tra ruoli**.

La relazione tra i ruoli

La posizione che un ruolo occupa nei rapporti relazionali è determinata

- **dalla posizione assunta dagli altri ruoli,**
- **dal rispetto dei confini che delimitano l'azione di un individuo rispetto al titolare di un altro ruolo.**

La divisione dei ruoli permette una vita di gruppo prevedibile e ordinata ed è funzionale al perseguimento degli scopi del gruppo. Al di là del compito specifico che ciascun gruppo possiede, possiamo distinguere tre categorie di ruoli: i ruoli di compito, i ruoli di mantenimento e i ruoli egocentrici.

I ruoli di compito

I ruoli di compito (o di produzione) permettono di **portare a termine un incarico**. In un gruppo di lavoro, ciascun membro deve svolgere un ruolo di compito, altrimenti verrebbe meno il perseguimento dell'obiettivo fondante del gruppo, che è appunto la realizzazione di un lavoro. Non è un caso che, se in un gruppo qualcuno svolge il suo lavoro in modo meno efficace degli altri, quella persona viene generalmente etichettata come "scansafatiche".

I ruoli di mantenimento

Dal momento che ogni gruppo è un insieme di persone che posseggono anche esigenze personali, queste ultime devono essere riconosciute e prese in considerazione, pena la creazione di un clima di tensione che può pregiudicare lo svolgimento e la qualità del lavoro. I ruoli di mantenimento hanno proprio la funzione di **mantenere l'equilibrio tra le varie forze e tensioni**, per tenere unito il gruppo e permettergli di portare a termine il suo compito in modo soddisfacente. Per esempio, se un collega è irritato perché l'orario di chiusura tocca sempre a lui, egli sentirà che la sua esigenza personale non viene riconosciuta e anche la qualità del suo lavoro ne risentirà. Dunque, chi svolge un ruolo di mantenimento suggerirà al collega di parlare al titolare delle sue esigenze, o, se la sua posizione lo permette, parlerà lui stesso al titolare facendo presente la situazione del collega. Questo tipo di ruolo entra in gioco anche quando vi sono tensioni tra colleghi, per cercare di stemperarle e risolverle. Nella realtà professionale di tutti i giorni non c'è una distinzione netta tra ruoli di compito e ruoli di mantenimento: la stessa persona può svolgere sia l'uno che l'altro. Inoltre, molte azioni svolte durante la quotidiana routine lavorativa rientrano in entrambe le categorie.

I ruoli di mantenimento hanno la funzione di mantenere l'equilibrio tra le varie forze e tensioni.

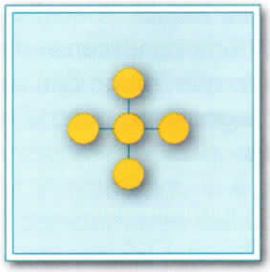
I ruoli egocentrici

Se i ruoli di compito e quelli di mantenimento sono essenziali per la continuità e per la sopravvivenza di qualsiasi gruppo, i ruoli che maggiormente si rendono visibili sono quelli egocentrici. Questi ruoli appartengono, spesso inconsapevolmente, alle persone che pongono le proprie esigenze personali al di sopra di quelle dell'intero gruppo, **ostacolando l'obiettivo comune per soddisfare i propri bisogni individuali**. Tra i comportamenti tipici dei ruoli egocentrici rientrano i seguenti: bloccare ogni proposta e innovazione o promuovere soltanto le proposte avanzate da se stessi o da una persona gradita; cercare esclusivamente gratificazioni e riconoscimenti per se stessi; mantenere le distanze e isolarsi dagli altri, non partecipando alla vita del gruppo.

Le reti di comunicazione

Il gruppo è dotato, oltre che di un **metodo di lavoro**, cioè di una strategia e di un'organizzazione che permettono di realizzare il compito, anche di un **metodo di comunicazione**. L'aspetto comunicativo è fondamentale per rendere il lavoro del gruppo fluido ed efficace: le informazioni devono poter essere accessibili a tutti i membri del gruppo e devono poter arrivare in maniera diretta e veloce alle persone cui sono destinate. Gli schemi dei possibili rapporti di comunicazione all'interno di un gruppo sono detti **reti di comunicazione**. Ogni gruppo fissa, più o meno esplicitamente, una rete di comunicazione che stabilisce i percorsi quasi obbligatori che le comunicazioni devono seguire per essere accettate e riconosciute come funzionali alla vita dello stesso gruppo. La struttura del gruppo e la rete di comunicazione sono strettamente legate.

Le tipologie di rete

Esistono diverse tipologie di rete, distinte in base alla **direzione dei flussi di comunicazione** tra gli appartenenti al gruppo. La posizione di un individuo all'interno di una rete di comunicazione influisce sulle possibilità di scambio comunicativo e di partecipazione, e sul suo livello di soddisfazione.

- **Rete a croce**: si tratta di una struttura centralizzata in cui l'individuo posto al centro ha un ruolo basilare, poiché è sia punto d'origine, sia punto d'arrivo di tutte le comunicazioni. In questo modo è possibile risolvere i problemi rapidamente e con precisione, proprio perché le informazioni afferiscono a un'unica persona. Se, però, il compito è complesso, la rete centralizzata è poco funzionale, perché sulla persona posta al centro si genera un sovraccarico di lavoro e responsabilità, mentre gli altri membri del gruppo, meno coinvolti, sperimentano un grado di motivazione e impegno inferiori. Inoltre, in questo tipo di rete, la soddisfazione dei membri dipende dalla posizione ricoperta: pertanto, il membro centrale ha un grado di appagamento molto maggiore rispetto a quello degli altri appartenenti.