



**Università degli Studi di Roma
Facoltà di Scienze della Comunicazione
Cattedra di Sociologia del Lavoro
prof. Domenico De Masi
A.A. 2004/2005**

DIARIO DI BORDO DEL GRUPPO
HOLLY
Analisi delle dinamiche di gruppo

di Francesca Di Trocchio

Coordinatore del gruppo: dott.sa Marina Fiorletta
Tutor: dott. Giulio Marini

INDICE

- 1 IL GRUPPO HOLLY SI CONOSCE (13/12/2004)...p7

- 2 GENNAIO 2005...p10
 - 2.1 PRIMA SOCIOMATRICE...p12
 - 2.1.1 PRIMO SOCIOGRAMMA...p13
 - 2.2 PRIMA PSICOMATRICE...p16
 - 2.2.1 PRIMO PSICOGRAMMA...p17

- 3. HOLLY AD APRILE 2005...p20
 - 3.1 SECONDA SOCIOMATRICE...p28
 - 3.1.1 SECONDO SOCIOGRAMMA...p29
 - 3.2 SECONDA PSICOMATRICE...p32
 - 3.2.1 SECONDO PSICOGRAMMA...p33
 - 3.3 PRIMO TEST DI AUTOVALUTAZIONE...p36
 - 3.4 CONFRONTO DEI DATI DI RILEVAZIONE SOCIO/PSICOMETRICI E DI AUTOVALUTAZIONE ...p40

- 4. HOLLY A LUGLIO 2005...p43
 - 4.1 TERZA SOCIOMATRICE...p49
 - 4.1.1 TERZO SOCIOGRAMMA...p50

4.2	TERZA PSICOMATRICE...	p53
4.2.1	TERZO PSICOGRAMMA...	p54
5.	HOLLY A NOVEMBRE 2005...	p57
5.1	QUARTA SOCIOMATRICE...	p60
5.1.1	QUARTO SOCIOGRAMMA...	p61
5.2	QUARTA PSICOMATRICE...	p64
5.2.1	QUARTO PSICOGRAMMA...	p65
5.3	SECONDO TEST DI AUTOVALUTAZIONE...	p68
6.	CONCLUSIONI...	p74

1. IL GRUPPO HOLLY SI CONOSCE (13/12/2004)

Ricercatore	Data di nascita	Provenienza	Corso di studi
S	1980	Roma	V.O. Comunicazione istituzionale e d'impresa
K	1983	salerno	N.O Scienze e tecnologie della comunicazione
E	1983	Avellino	N.O.Scienze e tecnologie della comunicazione
A	1983		N.O.Scienze e tecnologie della comunicazione
L	1979	Rocccaspide (SA)	VO, Comunicazione istituzionale e d'impresa
C	1981	Lamezia Terme	N.O.Scienze e tecnologie della comunicazione
B	1983	ragusa	N.O
V	1981	Roma	V.O. Comunicazione istituzionale e d'impresa
I	1980	roma	V.O. Comunicazione istituzionale e d'impresa

C, B, L, I e A non hanno legami tra loro né si sono conosciuti in aula. **K** ed **E** ed **S** e **V** hanno un rapporto amicale da molto tempo.

La prima riunione si tiene il 13/12/2004 e il luogo d'incontro è l'aula b1; orario: 10:30/12:30.

L'atmosfera è rilassata.

C mi ha colpito subito per il fatto che abbia scelto di far parte di un gruppo in cui non conosce nessuno, anche se ha vari amici in aula, perché trova più interessante ed educativo fare nuove conoscenze tramite il lavoro in team. Anche **A** mi ha colpito perché, nonostante la lontananza e i vari impegni accademici e lavorativi, ha deciso di seguire il corso per un personale bisogno di appartenenza ad un gruppo ben definito, instaurare dei legami fissi per sopperire alla sensazione di dispersione e anomia che spesso gli studenti di Scienze dalla comunicazione avvertono.

Dopo le varie presentazioni **CO** delinea il primo step per la definizione di un'identità di gruppo; illustra il percorso della ricerca: lo scouting (una volta deciso il tema) per identificare i gruppi creativi da analizzare, timing per l'organizzazione delle scadenze e dei compiti di ognuno, la stesura di un progetto di ricerca con relativa presentazione in Powerpoint e l'elaborazione di abstract su testi utili all'approfondimento teorico.

Dalle domande sottoposte a **CO** si capisce subito che i ragazzi sono impreparati e non sanno quasi nulla del percorso che stanno per intraprendere. Infatti **K** chiede

cosa vuol dire “studiare un gruppo”: **CO** per essere più chiara descrive la positiva esperienza personale nel gruppo N-tropia dell’anno accademico precedente. Tutti si entusiasmano al racconto di **CO**. Il clima creatosi sembra un buon preludio.

Metodologia

Gli strumenti metodologici utilizzati per la stesura di questo documento sono:

- osservazione partecipante e stesura di verbali per ogni riunione effettuata dal gruppo, con cadenza settimanale;
- rilevazioni sociometriche e psicometriche (n. 4);
- test di autovalutazione (n. 2) per stabilire il rapporto tra la percezione che ogni membro del gruppo ha di se stesso e quella che gli altri hanno di lui.

2. HOLLY A GENNAIO

Il gruppo ha avuto un mese di pausa dal primo incontro poiché la seconda riunione viene fissata dopo le vacanze di Natale.

Il gruppo è armonico e l'atmosfera distesa: non ci sono state divisioni in sottogruppi, screzi o momenti di particolare rilevanza. Le riunioni sono piacevoli e tranquille poiché gli aspiranti ricercatori sono contenti e curiosi di conoscersi.

CO deve spesso esortare i ragazzi a confrontarsi sull'argomento del giorno per rompere il ghiaccio, poiché nessuno si espone mai per primo, in parte per mancanza di interesse e in parte per mancanza di preparazione e scarse informazioni sui temi trattati di volta in volta.

Generalmente durante gli incontri a stimoli e domande di **CO**, **E**, **C** e **S** rispondono con più vivacità e coinvolgimento degli altri.

Dopo qualche riunione, iniziano ad emergere le varie personalità: ad una prima impressione **E** sembra abbastanza sicuro di sé; è sempre il primo a rispondere e porre domande, non ha paura di esprimere le sue idee e opinioni, forse più per voglia di conoscenza che di

esibizionismo, anche se scorgo in lui un atteggiamento polemico. **E** è stato quello che ha fatto un certo effetto su tutti e in alcuni momenti sembra monopolizzare la scena.

K, sua amica da tempo, non si espone molto, come se stesse dietro **E** e lo lasciasse parlare per lei.

C interviene spesso, anche se a volte sembra dare spazio allo slancio pervasivo di **E**.

Anche **L** è più riservata, non si sbilancia e si limita a pochi e brevi interventi in cui non si rivolge a nessuno in particolare.

B osserva e ascolta tutti, molto riflessiva; i suoi pochi interventi sono puntuali e specifici ma non si impongono all'attenzione di tutti.

S è molto disinvolta; prende spesso parola per rispondere ad **E**. Si sente a suo agio anche se praticamente non conosce nessuno a parte la sua amica **V**. **S** e **V** sono le più loquaci e nel confronto non hanno paura di affermare il proprio punto di vista. L'atteggiamento di **V** dimostra una certa aggressività.

I rivela subito un carattere riservato e pacato e a tratti sembra astrarsi dal gruppo. Interagisce fin dal principio con **A**, sia durante le riunioni, sia a riunione finita.

A è costante: all'inizio è silenzioso e poi si esprime tranquillamente. Quando la conversazione si perde in divagazioni varie, si fa coinvolgere maggiormente.

2.1 PRIMA SOCIOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	S. effettuate
#kA							2	3	1	3
#kB						1	3	2		3
#kC		3				2		3		3
#kE		3	2				1			3
#kK		1		3				2		3
#kI	3		2					1		3
#kL	2	3				1				3
#kS						1	2		3	3
#kV		2		1				3		3
punteggio	5	12	4	4	0	5	7	13	4	27/27
s. ricevute	2	5	2	2	0	4	4	6	2	
1° scelta	1	3	0	1	0	0	1	3	1	
2° scelta	1	1	2	0	0	1	2	2	0	
3° scelta	0	1	0	1	0	3	1	1	1	
reciproche	1	1	1	0	0	2	2	2	1	

legenda:

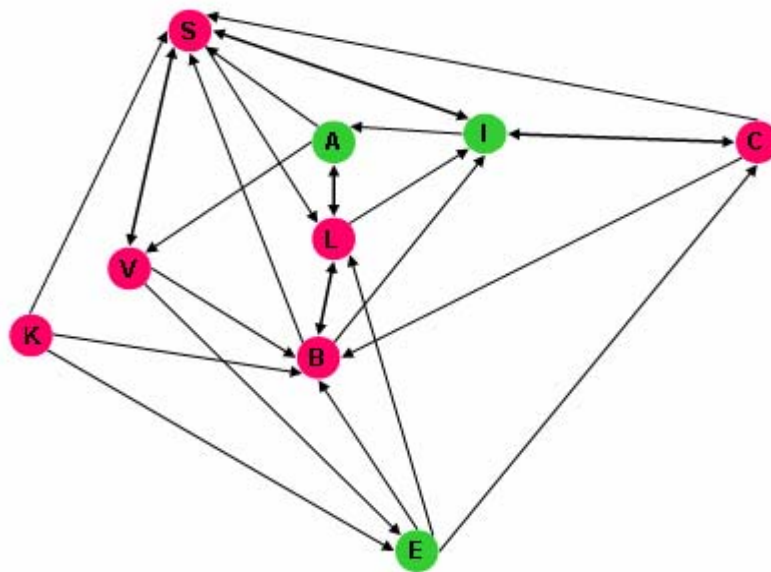
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

2.1.1 PRIMO SOCIOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

↔ Scelta reciproca

Al momento della somministrazione dei test sociometrici il gruppo si è riunito già quattro volte. Il ritardo è dovuto alle assenze di alcuni ragazzi che non hanno permesso di conoscersi fin da subito.

Vediamo che la distribuzione delle scelte è abbastanza articolata ma **S** (6 scelte ricevute) e **B** (5 scelte ricevute) si distinguono come centrali nel gruppo.

S è sempre interessata all'attività del gruppo, partecipa alle varie discussioni e accoglie il confronto con gli altri (riceve 3 prime scelte). Nonostante abbia un forte legame amicale con **V**, **S** è molto socievole e non si chiude in un rapporto esclusivo con **V** (e viceversa).

V invece riceve solo 2 scelte, forse a causa del suo carattere apparentemente forte e sicuro di sé che inizialmente può mettere in soggezione le persone più timide e riservate.

B è timida e silenziosa ma lascia percepire la sua serietà e affidabilità che spinge 5 membri del gruppo a sceglierla (riceve 3 prime scelte). Come prima scelta (e reciproca) indica **L** con la quale si è trovata subito in sintonia e si sono frequentate anche a lezione.

Inaspettatamente **I** riceve 4 scelte (anche se tre in terza e una in seconda) da **S**, **B**, **L** e **C** (di cui due reciproche, **S** e **B**); dico "inaspettatamente" perché dalle dinamiche che ho riscontrato durante le riunioni **I** non si è mai esposto, raramente ha partecipato alle discussioni e dal punto di

vista lavorativo non ha apportato nessun particolare contributo. Forse le ragazze ne sono incuriosite o apprezzano il suo carattere riflessivo e riservato.

I indica come prima preferenza **A** che è stata la prima persona con cui ha scambiato qualche parola alla sua prima riunione, ma alle successive non sembrano aver coltivato questo legame.

L come seconda e terza scelta indica **A** ed **I** anche se dalla mia osservazione sul campo non è emerso alcun particolare contatto.

K non ha ricevuto alcuna scelta a causa della sua poca partecipazione alle riunioni ed è sicuramente stata svantaggiata dalla sua assenza il giorno della somministrazione del test di Moreno. Alla prima riunione sembrava molto entusiasta e partecipativa, nelle successive si è tenuta un po' in disparte non mettendosi in gioco. **K** indica **E** come prima scelta (sono amici) ma non è ricambiata.

In generale posso dire che la situazione sia abbastanza eterogenea: a parte la posizione di **K** (giustificata dai motivi sopra indicati), nel gruppo non si sono formati

sottogruppi e, nonostante non si conoscano, c'è un desiderio subliminale di coinvolgimento.

2.2 PRIMA PSICOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s. effettuate
#kA		1	3					2		3
#kB						2	3			2
#kC		2				3				2
#kE	3				1	2				3
#kK				3				2		2
#kI	3		2					1		3
#kL		3	2							2
#kS	2						1		3	3
#kV		2						3		2
punteggio	8	8	7	3	1	7	4	8	3	22/27
s. ricevute	3	4	3	1	1	3	2	4	1	
1° scelta	2	1	1	1	0	1	1	1	1	
2° scelta	1	2	2	0	0	2	0	2	0	
3° scelta	0	1	0	0	1	0	1	1	0	
reciproche	1	1	1	1	1	1	1	2	1	

legenda:

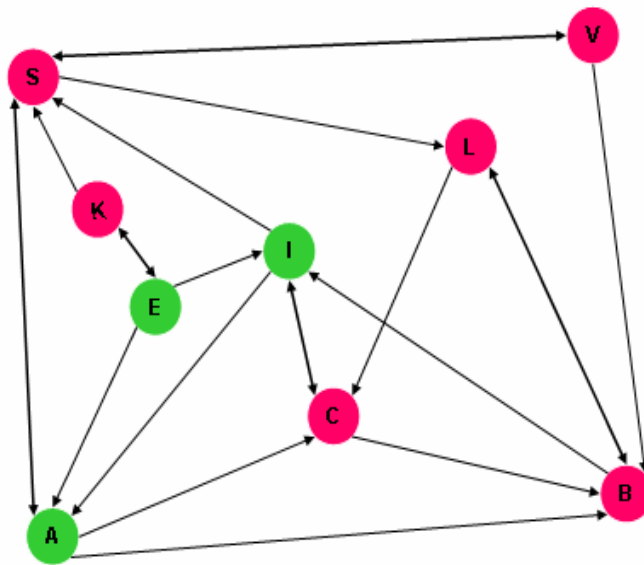
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

2.2.1 PRIMO PSICOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

Rispetto al sociogramma la situazione è meno articolata; è tuttavia comprensibile che degli “sconosciuti” facciano fatica a fidarsi subito di una persona.

Vediamo che 5 persone effettuano 2 scelte su 3 possibili: **B, C, K, L e V.**

Ai due poli troviamo sempre **S** e **B**, entrambe ricevono 4 scelte ma non si scelgono tra loro.

S indica naturalmente **V** come prima scelta e questa volta la seconda (reciproca) va ad **A** (con cui scherza volentieri) e la terza ad **L**.

I, **C** ed **A** ricevono tre scelte.

A questa volta riceve 2 prime scelte da **E** ed **I**; a livello emotivo i ragazzi si votano, cercano di fare gruppo.

L e **B** mantengono il loro legame (entrambe si scelgono in prima): questo denota la nascita di un legame forte.

I indica le stesse tre persone nello stesso ordine del sociogramma: **A**, **C** ed **S**. Questo può voler dire che **I** riesca a lavorare solo con persone di cui si fida a livello emotivo e che quindi non riesca a scindere le due dimensioni, quella lavorativa e quella emotiva (questo potrebbe essere indice di immaturità?).

C ed **I** mantengono la loro scelta reciproca anche se **C** lo indica come prima scelta: questo mi stupisce perché, come ho affermato per il sociogramma, **I** alle riunioni non ha dato concreti cenni di apertura nelle interazioni personali.

V riceve solo una prima scelta (reciproca) da **S** forse per le stesse ragioni che ho indicato per il sociogramma; infatti **V** è una delle meglio integrate nella vita del gruppo.

K sceglie in prima **E** che questa volta la corrisponde ma come ultima preferenza (il rapporto quindi è debole).

Dal grafo vediamo che nessuno è escluso dalla rete; la situazione, comunque, è ancora allo stato nebuloso poiché i rapporti sono in via di costruzione e, quindi, altamente variabili.

3. HOLLY AD APRILE

Nei primi 2 mesi i ragazzi sembrano entusiasti delle riunioni, che sono abbastanza vivaci e ricche di scambi d'opinione. Nel complesso sono abbastanza disciplinati, anche se è inevitabile che ogni tanto, durante gli incontri, ci siano dei momenti di divagazione e non concentrazione. Le persone più inclini alla distrazione sono **A**, **E** ed **I** che a volte sembra completamente astratto dal contesto in cui si trova fisicamente. **E** ed **I** sono inoltre coloro i quali hanno effettuato più assenze fin dall'inizio.

In genere però non sono costanti nell'interesse verso gli argomenti trattati, spesso non rispettano le scadenze prescritte da **CO** usando come scusa la mancanza di tempo a causa delle numerose lezioni ed esami per cui studiare. La maggior parte di loro non ha neanche un libro e raramente si attivano per farselo prestare dai colleghi. Non sembrano consci della quantità di tempo che la ricerca porterà loro via e dell'impegno mentale che dovranno dedicarvi.

Inoltre l'uso del computer, dell'utilità della tempestiva comunicazione via email (non solo per stabilire i tempi e i

luoghi ma come mezzo dimessa in comune dei materiali via via elaborati) non viene ancora capita, nonostante **CO** abbia insistito molto su questo punto.

Oltretutto non hanno ancora capito che il lavoro non si può svolgere unicamente in B1 durante le riunioni. Il fatto di far parte di un gruppo porta ad adagiarsi sulla scusa che “tanto se non ho voglia o non posso svolgere il mio compito ci sono altre 8 persone disposte a sostituirmi”. Penso che questo sia il problema di molti gruppi demasiani in cui il coordinatore o il leader non è in grado di motivare i colleghi e coinvolgerli attivamente verso uno scopo comune.

Nel mese di febbraio, quando si tratta di affrontare il lavoro vero e proprio di scouting sono un po' disorientati e non sanno come organizzarsi; hanno bisogno di essere spronati in tutto, sia nella ricerca bibliografica sia nell'organizzazione e spartizione dei compiti che a questo punto è ancora relativamente semplice. Di questo **CO** si lamenta visibilmente, mai ragazzi non percepiscono l'urgenza di un cambiamento di rotta.

Una variabile che ha contribuito al rallentamento della situazione è il fatto che alla maggior parte del gruppo non entusiasmasse il tema proposto quest'anno, nonostante **E** e **K** lavorino all'emittente radiofonica Ecoradio e avrebbero potuto contribuire positivamente alla ricerca (se avessero voluto).

Quando si viene a sapere che una delle 2 associazioni campo di indagine non dà la sua disponibilità ad essere studiata, i ragazzi non sembrano molto preoccupati. La soluzione implicita per tutti è reperire subito un'altra associazione, naturalmente, ma i ragazzi non sembrano preoccuparsi di trovare una soluzione alla brutta notizia ricevuta: probabilmente si aspettano che sia **CO** a farlo. In questa occasione c'è stata una discussione tra **C**, **S** e **B** in cui **C** ha "tirato" subito la sua opinione sugli altri in modo aggressivo con un po' di presunzione, ma si è piegata quando ha visto che nessuno la pensava come lei. **B**, inaspettatamente, ha preso una ferma posizione nella discussione.

Questo evento avrebbe potuto rappresentare un giro di prova per i ragazzi nel risolvere un problema proveniente dall'esterno riguardante il lavoro di tutto il gruppo. La gravità non era molto alta e infatti i ragazzi non si sono allarmati più di tanto. Sicuramente mi sarei aspettata una maggiore prontezza nel trovare una soluzione concreta e invece hanno aspettato che le idee venissero da **CO** o dalla discussione con **C**.

Si avvicina la scadenza per la consegna del progetto di ricerca e i ragazzi sono abbastanza attivi.

V è ormai l'elemento stimolante del gruppo: Interviene e riavvia la conversazione nei momenti di stallo, propone sempre di organizzarsi e agire in modo concreto senza perdere tempo, ha polso e comunica una voglia di fare "concreta".

S è più calma ma sempre propositiva e disponibile con tutti. È il perno centrale del gruppo sia a lavorativamente sia emotivamente: mantiene costantemente e con naturalezza il suo ruolo di leader, guidando il lavoro e cercando sempre di avere una visione di insieme del lavoro svolto.

K è molto attiva e produttiva in questa fase: quando si tratta di lavorare è precisa nello svolgere il compito e proporre soluzioni e idee nuove. Non parla spesso ma i suoi interventi sono puntuali, significativi e sintetici.

A, in queste situazioni, tende a distrarsi e parlare con una singola persona che gli siede vicino invece di cercare di esporre le sue idee a tutti. **A** è più orientato al gruppo che al compito; coglie spesso l'occasione per parlare di sé o di esami e argomenti vari. Quando la discussione si approfondisce e diventa "noiosa" lui si mette da parte.

B continua a sciogliersi facendo sentire di più la sua voce e le sue capacità: precisa e ordinata raccoglie le idee degli altri e offre anche suoi spunti. **E** ha sortito degli effetti su **B** che, inizialmente riservata e timida, ha acquisito sicurezza non perdendo occasione per contraddire **E** o fargli notare la sua posizione su determinati argomenti.

E è spesso improduttivo, non partecipa e si distrae. Potrebbe dare molto al gruppo in termini di competenze personali e spunti alternativi data la sua personalità vivace, ma sembra non ne abbia voglia e gli altri non sembrano curarsene.

L è sempre attiva nel lavoro, cerca di ottimizzare i contributi di tutti per non creare confusione nell'organizzazione del lavoro. Fa da raccordo fra le varie idee e contribuisce in modo significativo alla buona qualità del lavoro collettivo. In questa fase finale ha mostrato segni di sconforto e stanchezza; spesso si estranea dallo spirito di gruppo. Per questo è emerso fin dall'inizio la sua aderenza quasi esclusiva alla sfera del compito.

C partecipa ed è orientata al compito, ma sembra un po' sotto tono nel lavoro di gruppo in questo momento. Nel proporre le sue idee non sembra disposta/flessibile nel modificarle o adattarle a quelle degli altri. È più determinante nel lavoro individuale. In questo periodo è delusa dalle inefficienze organizzative del gruppo che, nel suo caso, si ripercuotono inevitabilmente sulla motivazione e voglia di fare insieme.

I, sia nell'area lavorativa sia relazionale, è pressoché assente e i suoi pochi contributi gli sono sempre stati affidati dai colleghi più attivi e non sono scientificamente rilevanti.

Nei giorni prossimi alla consegna del progetto non si sono manifestati momenti di crisi o tensione. Più meno tutti hanno rispettato la scaletta dei compiti e dei tempi anche se non tutti con lo stesso impegno. Nel complesso le ragazze sono state molto unite nel lavoro e collaborative. I 3 ragazzi, invece, si appoggiano a questa situazione e le lasciano agire.

Neanche dopo la consegna del progetto ci sono stati particolari momenti di tensione o conflitto. Si è verificato solo un breve episodio di polemica nei confronti di **K**, assente perché fuori sede e per la sua mancata partecipazione alle comunicazioni via mail a pochi giorni della consegna. A farlo notare sono state **S** e **C**, mentre **E** difende **K** in quanto sua amica e forse anche per giustificare indirettamente se stesso per la sua incostante collaborazione.

Complessivamente posso dire che i componenti del gruppo non sembrano curarsi della latitanza o scarsa collaborazione di alcuni elementi; cercano di lavorare sfruttando tutte le energie presenti al momento senza pretendere niente da chi, in questo caso, “vive di rendita”.

Questo non è positivo, a mio avviso, poiché lo scopo di un gruppo demasiano è riuscire ad auto-coordinarsi individuando in ogni membro del gruppo il suo ruolo potenziale e saperlo “utilizzare”. Nel caso HOLLY invece vediamo un quieto disinteressamento alla situazione palese agli occhi di tutti. CO ha cercato, nei limiti, di farlo notare ai ragazzi, ma non sembrano aver colto il suggerimento.

3.1 SECONDA SOCIOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s. effettuate
#kA				1				2	3	3
#kB					1			3	2	3
#kC							2	3	1	3
#kE	1					2	3			3
#kK		3		1					2	3
#kI	3			1				2		3
#kL		3						2	1	3
#kS		2					1		3	3
#kV		2						3		2
punteggio	4	10	0	3	1	2	6	15	12	26/27
s. ricevute	2	4	0	3	1	1	3	6	6	
1° scelta	1	2	0	0	0	0	1	3	2	
2° scelta	0	2	0	0	0	1	1	3	2	
3° scelta	1	0	0	3	1	0	1	0	2	
reciproche	1	3	0	2	1	1	1	3	2	

legenda:

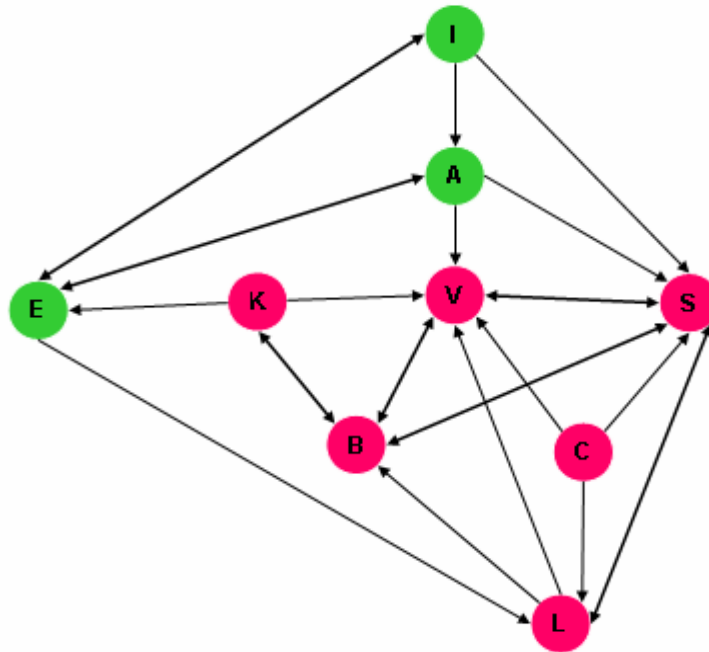
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: *Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005*

3.1.1 SECONDO SOCIOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

PREMESSA: nell'osservazione esterna del gruppo non ci sono state divisioni in clique specifiche. Non si sono presentati comportamenti di chiusura nei confronti delle persone meno scelte.

S e **V** sono vecchie amiche da tempo quindi il loro legame è abbastanza forte ma non esclusivo; anche **K** ed

E sono amici, ma sembra che il loro legame non sia altrettanto forte. Tutti gli altri componenti si sono presentati singolarmente a far parte del gruppo.

Dall'analisi di questo grafo **S** è riconosciuta come leader: riceve 3 prime scelte, 3 seconde scelte e 3 reciproche. La prima è per **V** e la seconda per **B** con la quale ha un rapporto armonico e di stima reciproca. **S** mantiene la sua leadership, inconsapevolmente, con carattere e senza mai imporsi; ha un comportamento molto sereno e spontaneo che riesce a mettere a proprio agio gli altri.

Anche **V** è centrale per il funzionamento del gruppo, è molto propositiva e cerca sempre di concretizzare il lavoro, ma è l'unica ad effettuare 2 scelte (reciproche da **S** e **B**) anche se sembra non avere difficoltà a lavorare con chiunque e riceve 2 terze scelte da **C** ed **L**.

C stranamente non riceve scelte nonostante sembri ben integrata nel gruppo; si impegna nel lavoro e fa sentire la sua presenza anche tramite email anche se a volte ha un atteggiamento negativo che non facilita gli altri nel venirle incontro. Sceglie **V** solo come terza preferenza (e **V** non

la sceglie) mentre sembra che la loro intesa, anche a livello lavorativo, sia più forte.

L riceve tre scelte di cui una reciproca da **S**; a giudicare dal rapporto che hanno instaurato mi sarei aspettata una scelta reciproca anche con **B** ma così non è stato. **L** si tiene spesso in disparte pure nei momenti di maggiore convivialità, anche se sorride e sembra divertirsi con i colleghi.

K riceve una sola scelta (reciproca da **B**) questo quasi sicuramente a causa delle sue precedenti assenze; infatti dopo la somministrazione di questo test il contatto e l'affiatamento con i colleghi è cresciuto nel lavoro di presentazione del progetto.

I, **A** ed **E** si scelgono fra loro e non vengono considerati dal resto del gruppo (ad eccezione di **K** che assegna la terza scelta a **E**, suo amico). **I** sceglie **A** come prima preferenza anche se non hanno mai lavorato insieme, ma si sono trovati spesso a parlare nei momenti di pausa. **E** ha due scelte reciproche grazie ad **I** e **A** ma, ripeto, i tre non hanno mai collaborato fra loro. Forse, ad esclusione di **A** (**V** prima scelta ed **S** seconda), non sono state fatte scelte razionali.

Il rapporto tra i ragazzi (**E, A, I**) dal grafo sembra forte anche se nella normale vita di gruppo non si evince e nella fase di lavoro intenso non sono stati mai a contatto. Questo sembra piuttosto il risultato di un tacita solidarietà maschile.

3.2 SECONDA PSICOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s. effettuate
#kA						1	2	3		3
#kB							2	3		2
#kC										0
#kE										0
#kK		2		3				1		3
#kI	3			1				2		3
#kL		3	2					1		3
#kS			2				1		3	3
#kV		2	1					3		3
punteggio	3	7	5	4	0	1	5	13	3	21/27
s. ricevute	1	3	3	2	0	1	3	6	1	
1° scelta	1	1	0	1	0	0	0	3	1	
2° scelta	0	2	2	0	0	0	2	1	0	
3° scelta	0	0	1	1	0	1	1	2	0	
reciproche	1	1	0	0	0	1	1	2	1	

legenda:

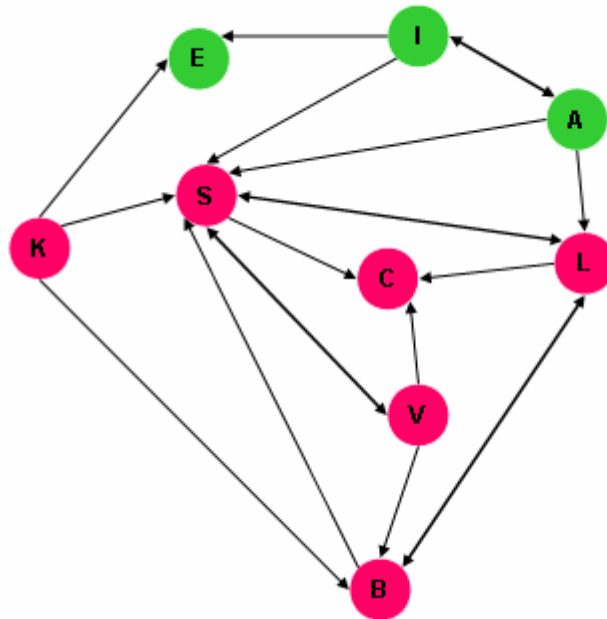
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

3.2.1 SECONDO PSICOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

S si rivela leader indiscussa anche nella sfera emotiva ricevendo sei preferenze di cui tre prime scelte (**A**, **B**, **V**) e due reciproche (**V**, **L**). **S** infatti ha sempre avuto un comportamento coerente, positivo e comprensivo nei confronti di tutti; l'unico con cui è più dura è **E** al quale spesso si rivolge con velata ironia e sarcasmo poiché

non approva sempre il suo comportamento e le sue affermazioni.

Il dato interessante di questa rilevazione è che **E** e **C** non hanno espresso alcuna preferenza: questo è sintomo del fatto che il gruppo non ha sviluppato particolari legami forse per disinteresse o per mancanza di intesa personale. **C** è spesso contenta di vedere i colleghi e di organizzare il lavoro ed una di quelle che più ha voglia di fare uscite serali. Questa sua scelta è scaturita dalla non soddisfacente organizzazione nella lavorazione del progetto, per cui non c'è stata sufficiente collaborazione e sostegno emotivo di tutti i componenti. Spesso infatti **C** ha chiesto notizie o spostamenti di orario tramite email e raramente le è stata data risposta. Si può notare che le tre persone che lei sceglie nel sociogramma (**L**, **S**, **V**) la scelgono come persona di cui fidarsi nella sfera emotiva; **C** invece non sente di legarsi a nessuno.

E oltre l'amicizia con **K**, che come ho già detto non implica un rapporto confidenziale, non sembra interessato a stringere legami particolari con nessuno dei suoi colleghi.

Mi ha colpito la scelta di **I** nell'indicare le stesse 3 persone nello stesso ordine sia nel test sociometrico sia in quello psicometrico: ciò può voler dire che **I** metta sullo stesso piano la sfera emotiva e lavorativa anche se, in entrambi i casi, questo risultato non si evince nella realtà dei fatti. La prima scelta è per **A** (reciproca oltretutto) e infatti è l'unico con cui sembra avere una certa intesa.

V stranamente riceve una sola preferenza (una prima scelta di **S** e reciproca): infatti **V** è una tra le meglio integrate nel gruppo, si rende sempre disponibile per qualsiasi attività (lavorativa o "ludica"), sempre pronta alla battuta e socievole. Evidentemente il suo modo di porsi sicuro di sé e diretto non mette a proprio agio tutti.

Uno dei motivi per cui **K** non ha ricevuto scelte è che le sue iniziali assenze non hanno dato modo al gruppo di conoscerla caratterialmente; inoltre durante le riunioni non parla spesso, se non viene interpellata direttamente, e interviene soprattutto per quanto riguarda la sfera del compito. Non si distrae facilmente e nei momenti di divagazione è silenziosa e si astrae.

In generale posso affermare che i rapporti instauratisi finora in questo gruppo sono abbastanza deboli.

3.3 PRIMO TEST DI AUTOVALUTAZIONE

L'obiettivo del test di autovalutazione è quello di capire la stima reciproca dei componenti del gruppo e la percezione di se stessi. Ogni membro deve assegnare un punteggio da 1 (negativo) a 6 (positivo) a tutti componenti del gruppo (compreso se stesso) in base ad alcuni criteri di valutazione (items).

Il test è stato somministrato al gruppo il 13 aprile 2005 alla fine di una riunione a cui erano tutti presenti, dopo la consegna del progetto di ricerca.

Pochi minuti prima della somministrazione **CO** e **X** hanno deciso di comune accordo di chiedere ai ragazzi le loro impressioni generali sul lavoro svolto fino a quel momento per farli entrare in un'ottica di valutazione oggettiva e per testare la loro capacità di autocritica: nessuno si sbilancia, gli unici ad intervenire sono **V**, **S** e **B** per contraddire **E**.

MEDIA DI VOTO	attante									
attore	#kS	#kK	#kE	#kA	#kL	#kC	#kB	#kV	#kI	TOT
#kS	5.11	4.00	3.22	4.33	5.00	4.44	5.44	5.00	2.77	4.37
#kK	4.55	5.00	4.66	4.11	4.55	4.77	5.33	4.77	2.44	4.46
#kE	4.44	4.33	4.66	4.55	4.66	4.33	4.33	5.33	4.11	4.53
#kA	5.11	3.88	4.55	4.33	5.77	4.66	5.11	5.00	3.55	4.66
#kL	5.33	4.66	4.77	4.22	4.88	4.66	4.55	5.00	3.55	4.63
#kC	4.77	3.22	2.44	3.55	4.88	4.88	4.00	5.11	3.44	4.03
#kB	5.77	4.55	1.22	2.11	4.77	3.11	5.11	5.66	1.33	3.74
#kV	5.11	5.00	4.77	5.22	5.11	5.11	5.22	5.55	4.44	5.06
#kI	6.00	5.00	5.00	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00	5.00	5.55
TOT	5.13	4.40	3.92	4.27	5.07	4.55	5.01	5.27	3.40	4.56

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

La percezione che il gruppo ha di sé stesso è medio alta: 4,56 il punteggio medio.

In molti casi i voti sono stati assegnati con superficialità soprattutto nel caso di I ed E. L'autovalutazione di E è contraddittoria: in certi item sembra obiettivo in altri irrazionale; non si capisce con quale criterio abbia agito, beffa o superficialità. Comunque la media che assegna ad ogni componente non scende sotto il 4,11.

I mi ha incuriosito perchè ha assegnato un voto unico (variando dal 5 al 6) ad ogni componente per tutti gli item. Forse è un segno di disinteresse oppure, non essendosi

inserito ancora del tutto nel gruppo a livello lavorativo, ha preferito assegnare voti positivi. Comunque con 3,407 è il ricercatore con la media più bassa non avendo fatto nulla sia a livello lavorativo sia relazionale.

A è l'unico ragazzo che si è dimostrato più maturo nel differenziare le valutazioni di ognuno. La persona che "stima" di più è **L** (5,778 di media) anche se apparentemente sembra non aver mai notato o fatto notare le sue qualità.

Le più critiche e mature sono state **B**, **C** seguite da **K** e **S**. **B** con 3.741 assegna la media più bassa al gruppo; si dimostra più critica nei confronti di **I** (1,333), il quale non ha dato particolari contributi al lavoro collettivo, e di **E** (1.222, la media più bassa in assoluto) con cui in effetti non ha instaurato un rapporto "facile". **E** è spesso polemico e provocatorio (si nota anche dal modo in cui ha compilato il test), **B** invece molto razionale e discreta in ogni suo comportamento (compreso il test).

C avrebbe assegnato ad **E** uno 0 se avesse potuto e comunque la media da lei assegnatagli è di 2,44. Il punteggio più alto lo assegna a **V** (5,11) con la quale sembra abbia legato più che con gli altri.

La media di voti ricevuta da **V** (5,272) supera di poco quella di **S** (5,136, attualmente leader assoluta). **V** ha ammesso di trovare difficoltà nel giudicare numericamente le capacità di **S**; nonostante le due siano molto amiche da tempo hanno avuto un comportamento abbastanza obiettivo nella valutazione. Anzi **V** premia **A**, molto probabilmente per il tipo di rapporto amicale che hanno instaurato, e **B**, per la stima che ha del suo impegno nel lavoro di gruppo, (entrambi ricevono un punteggio di 5,222).

Il punteggio che **S** si assegna (5,111) corrisponde alla percezione del gruppo (5,136); la media più alta è per **B** (5,444).

L dopo la compilazione del test ha affermato di sentirsi a disagio nel dover valutare persone che conosce poco con dei numeri e di non essere in grado di dare giudizi, infatti non ha voluto sbilanciarsi molto nei voti. **L** riceve un buon punteggio (5,074): nonostante non si esponga molto nella vita di gruppo i ragazzi percepiscono la sua serietà e affidabilità.

K, nonostante si sia impegnata molto nel lavoro e si sia dimostrata molto professionale nell'ultima fase, è stata

penalizzata nei test di autovalutazione e sociometrici a causa di alcune assenze e ritardi; quindi molti colleghi non hanno potuto apprezzare le sue qualità lavorative. Solo **E** la aiuta poiché sono legati da un'amicizia e la cosa è reciproca, quindi "forse" non obiettiva. **K** ha affermato di avere difficoltà nel valutare **I** poiché non ha avuto modo di conoscerlo e anche lei non si sente di valutare una persona senza un motivo.

3.4 CONFRONTO DEI DATI DI RILEVAZIONE SOCIO/PSICOMETRICI E DI AUTOVALUTAZIONE

I dati delle rilevazioni descritte finora sono abbastanza in linea tra di loro.

Le persone che danno più vitalità al gruppo, **S** e **V**, sono quelle che ricevono i punteggi più alti nel test di autovalutazione. La percezione che **S** ha di sé (5,11) è la stessa che hanno gli altri di lei (5,13) e secondo i grafi è leader indiscussa del gruppo.

V invece è quella che si dà il voto più alto (5,55) mentre gli altri le danno una media di 5,27. Nella sfera emotiva invece riceve solo una prima scelta da **S**, anche se è

molto ben integrata nel gruppo e riesce a stringere facilmente legami amicali. Nonostante sia molto legata ad **S** non si sbilancia nel valutarla e la mette allo stesso livello di **L** e **C**, premiando invece **B** ed **A** (che non sceglie però nei socio-psicogrammi).

I meno scelti nei test psico-sociometrici sono **I** e **K** che ricevono rispettivamente una media di 3,40 (la più bassa) e 4,40 (la terza più bassa). Posso dire che la situazione di **I** riflette la realtà dei fatti (poco impegno su tutti i fronti: lavorativo e relazionale), invece quella di **K** è stata viziata dalle sue iniziali assenze e il suo carattere a volte taciturno per cui il suo impegno e serietà nel lavoro non sono emersi.

B non ha paura di sbilanciarsi nel test di autovalutazione e infatti è colei che da la media più bassa al gruppo, 3,74; nei grafi notiamo che è ben inserita nel gruppo, ha un buon riscontro a livello socio-emotivo. Effettua due prime scelte nei confronti di **S** e le da una media di 5,77, la più alta dopo quella datale da **I**. Nella vita del gruppo ho notato la stima e l'intesa reciproca tra le due colleghe.

B ha una media leggermente inferiore a **L** (5,01 vs. 5,07) nonostante **B** sia, nei grafi, leggermente più centrale di **L** e abbia instaurato legami più forti.

La scelta di **I** nell'indicare le stesse 3 persone nel test socio e psicometrico non ha influenzato affatto la votazione nel test di autovalutazione che al contrario è stato compilato in modo acritico e frettoloso aggiungerei (nonostante i test siano stati somministrati nello stesso momento).

E ha una media di 3,92 ma il gruppo gliene riconosce una più bassa: 3,92. Dalla mia osservazione posso dire che **E** tenda ad essere molto sicuro di sé e ad attirare l'attenzione, ma non riesce convincere il gruppo a fidarsi di lui.

4. HOLLY A LUGLIO 2005

Dalla consegna del progetto c'è stato un calo generale.

Il gruppo è un po' disperso; devono re-imparare a organizzare il lavoro in modalità collettiva dopo la lunga pausa dopo la consegna del progetto. **S** (da buona leader) ci prova proponendo uscite serali ma a quanto pare non se ne è fatto nulla. Il clima per ora non trasmette entusiasmo né voglia di fare. Forse a questo punto avrebbero dovuto maturare una certa coscienza di gruppo.

La partecipazione è blanda e superficiale; spesso è capitato che le riunioni fossero annullate con pochissimo preavviso anche se l'appuntamento era stato deciso una settimana prima.

Uno dei motivi che rende i ragazzi non attivi e propositivi in questa fase della ricerca è sicuramente la sessione di esami in pieno corso che porta via molto tempo e ostacola l'organizzazione di riunioni che vedano il gruppo al completo.

E ha cercato di organizzare più volte, tramite email, delle riunioni ma al momento dell'incontro non si è presentato, anche perché lui stesso non si è assicurato della

disponibilità di tutti. Le sue intenzioni inizialmente sono buone ma quando si tratta di concretizzare non riesce a portare a termine il suo compito.

Da notare che nonostante **S** e **V** siano percepite dal gruppo come centrali e punti di riferimento, le due leader in questo periodo hanno ridotto il loro impegno effettivo nelle attività di gruppo. L'andamento organizzativo di HOLLY ha risentito della mancata "spinta" che di solito **S** e **V** sapevano dare ai colleghi.

Il fatto più rilevante di questo periodo è che per ben tre riunioni di seguito all'appello erano presenti solo tre componenti del gruppo. Secondo le comunicazioni email avrebbero dovuto essere presenti quasi tutti, tant'è che in quei giorni era prevista la somministrazione dei test socio/psicometrici. **B** e soprattutto **C** hanno esternato il loro scontento nei confronti dell'andamento del gruppo che non si è comportato come tale. **B**, infatti, ha ammesso di vedere solo degli individui singoli che non pensano e non lavorano secondo l'ottica del team work; purtroppo queste giuste considerazioni sono state rivolte

a me e non ai diretti interessati, a causa del carattere docile di **B** e dal mancato feedback dei suoi colleghi.

Le critiche di **C** sono rivolte particolarmente alle conseguenze disorganizzative e al carico di lavoro su poche persone che questa situazione inevitabilmente comporta. **C** sottolinea spesso questo aspetto in relazione al suo punto di vista personale, che mette sempre in primo piano.

D'altronde era più di un mese che il questionario doveva essere finito e i ragazzi si sono spesso presentati senza materiali, neanche l'ombra del lavoro frammentario svolto in questo periodo. La persona che mi ha colpito di più in questo frangente è stato **I**. A quanto pare credeva che, non avendo ricevuto risposte personalizzate tramite email, telefono o sms, gli incontri fissati con l'accordo di tutti fossero magicamente saltati. Oltretutto aveva il compito di unificare il lavoro di tutti ed esporlo al gruppo.

Dovendo sostituire spesso **CO**, mi sono ritrovata vittima di questa scandalosa perdita di tempo, poiché per ben tre volte mi sono presentata all'appuntamento con l'intenzione di aiutarli e invece ho perso intere mattinate aspettando notizie dagli assenti e cercando di

organizzare il lavoro per i tre presenti. I ragazzi si sono scusati con me per il “disguido” ma non sembravano particolarmente preoccupati per la situazione decadente in cui versava il gruppo.

A questo punto ho ritenuto necessario spiegare loro che se la situazione non sarebbe cambiata in meglio, ovvero tutti avrebbero dovuto impegnarsi al massimo per recuperare il tempo perduto e prendere sul serio la ricerca, a ottobre la valutazione che avrebbero ricevuto non sarebbe stata positiva, poiché lavorare per un anno non significa assicurarsi il massimo dei voti.

In seguito alla mia “ramanzina” **K** ha scritto una email a tutto il gruppo in cui, con tono deciso, fa il punto della situazione e cerca di stimolare reazioni nei colleghi che di solito non sono molto comunicativi. Questo ha suscitato subito la reazione di **C**, che in questi casi è aggressiva e prende come attacchi personali i commenti fatti al comportamento di tutto il gruppo. **K** cerca di essere diplomatica dimostrando che il suo intervento era sicuramente provocatorio e mirato a scuotere la situazione stagnante. Anche **I** è intervenuto, in questo caso, difendendosi con la scusa di una mancata

comunicazione e minacciando di lasciare il gruppo che, visto il suo minore impegno fin dall'inizio, non dovrebbe risentire molto della sua assenza.

A questo punto è intervenuta **CO** (tramite mail) invitandoli a pensare meglio a come risolvere la sua situazione e spiegandogli che la situazione di HOLLY dipende solo da loro stessi poiché il coordinamento ha cercato più volte di stimolarli e motivarli, suggerendo come organizzarsi e gestire il lavoro (cosa che, arrivati a questo punto, dovrebbero saper fare).

In questo frangente ho scoperto che buona parte del gruppo credeva che la registrazione di presenze e ritardi non fosse prevista in questo tipo di attività: non hanno praticamente capito il fine di questo esame e sottovalutato e dimenticato il mio ruolo all'interno del gruppo nonostante mi vedessero sempre scrivere e osservarli durante tutte le riunioni. Naturalmente il mio ruolo è stato più volte esplicito a tutti ad ogni rilevazione sociometrica.

Dopo questi eventi la mia impressione era veramente negativa soprattutto se confrontata allo spirito con cui io e

i miei colleghi abbiamo affrontato la stessa esperienza lo scorso anno.

Anche questo momento poteva essere un punto di svolta, un'occasione per dare una diversa rotta al gruppo, ma è emersa proprio dall'interno, dai diretti interessati, la mancanza di volontà di cambiamento.

Di conseguenza la strutturazione del questionario (che doveva essere addirittura somministrato entro luglio) è andata a rilento poiché i ragazzi non si sono dati una precisa divisione dei compiti; in questo modo c'è stato uno sbilanciamento nei contributi di ognuno. Ognuno ha dato il suo contributo saltuariamente e spesso non in sintonia con quello degli altri.

Ne è risultato un lavoro atomizzato e frammentario, qualitativamente non buono e con molte imprecisioni.

4.1 TERZA SOCIOMATRICE

	#A	#B	#C	#E	#K	#kI	#kL	#S	#kV	s. effettuate
#kA				2		3			1	3
#kB					2		1	3		3
#kC	2					1	3			3
#kE	3						1	2		3
#kK				3				1	2	3
#kI	2		3						1	3
#kL			2					3	1	3
#kS					1		2		3	3
#kV					2			3		2
punteggio	7	0	5	5	5	4	7	12	8	26/27
s. ricevute	3	0	2	2	3	2	4	5	5	
1° scelta	1	0	1	1	0	1	1	3	1	
2° scelta	2	0	1	1	2	0	1	1	1	
3° scelta	0	0	0	0	1	1	2	1	3	
reciproche	2	0	2	1	2	2	1	3	2	

legenda:

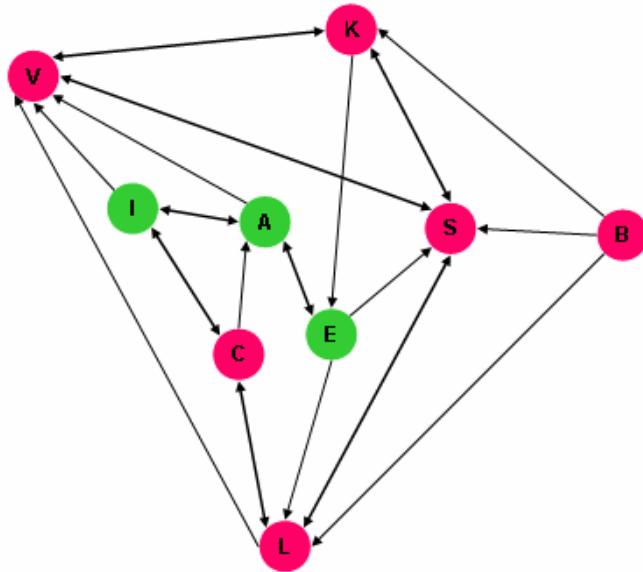
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

4.1.1 TERZO SOCIOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

La leader del gruppo Holly continua ad essere **S**: riceve tre prime scelte di cui due reciproche con **V** ed **L**, una seconda da **E** ed una terza da **K**. **S** ha mantenuto il legame di aprile con **V** ed **L**.

V riceve 5 preferenze ma l'entità della scelta è più bassa infatti c'è una prevalenza di terze scelte. **V** fa solo due

scelte, come ad aprile, anche se la mia impressione è che lei non abbia problemi nel relazionarsi con gli altri anche in un contesto lavorativo. **S** e **V** mantengono invariato il proprio legame fin dall'inizio.

A riceve una scelta in meno ma il valore è più forte. Mantiene il legame con **E** ed **I** da aprile e guadagna la stima di **C** in seconda scelta. Forse questo è il risultato del suo carattere: non crea problemi, tende ad avere un atteggiamento positivo e tranquillo senza innescare polemiche.

B ha perso completamente tutti. Stranamente non riceve scelte nonostante sembri ben integrata nel gruppo; è seria, si impegna nel lavoro e ha buone doti di ascolto e comprensione. Vediamo che a gennaio riceve 5 scelte, ad aprile 4 e a luglio zero.

C rispetto ad aprile in cui era praticamente esclusa dal reticolo ora ha due scelte reciproche con **I** ed **L** (rispettivamente terza e seconda) anche se non ha intrattenuto particolari rapporti con i due in questo ultimo periodo.

E riceve 2 scelte: da **K** in prima (lei lo ha quasi sempre scelto in tutte le rilevazioni, ma lui la sceglie solo nella rilevazione psicometrica di gennaio).

I riceve due reciproche da **C** ed **A** (che lo sceglie in prima.). **I** sceglie sempre **A**; infatti fin da gennaio i due hanno legato fin dalla prima riunione. Dal grafo sembra essersi formata una clique tra **I**, **C** ed **A** (anche se **A** non sceglie **C**) ma questo legame non è esclusivo e non si manifesta nella vita concreta del gruppo.

K guadagna 3 scelte rispetto all'unica ricevuta da **B** ad aprile. È stata rivalutata da **S** e **V**, infatti i voti tolti a **B** sono andati a lei.

L è la terza persona percepita come più affidabile nel gruppo con 4 scelte anche se due delle quali sono in terza. Mi aspettavo che rimanesse più in disparte nel reticolo visto che ultimamente è stata molto assente e quando c'è non dà particolari cenni di coinvolgimento ed entusiasmo anche se svolge i suoi compiti con puntualità. In questa rilevazione la distribuzione delle scelte si è spalmata su tutti i componenti lasciando scoperta solo **B**. Dalla perdita, anche se minima, di preferenze di **S** e **V** si nota come l'effetto traino che le due hanno avuto sul

gruppo finora si sia allentato. Entrambe sono state meno presenti e forse questo ha dato modo ai colleghi di approfondire le conoscenze gli uni degli altri attivandosi nel lavoro di gruppo.

4.2 TERZA PSICOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s. effettuate
#kA			1					3	2	3
#kB							2	3	1	3
#kC										0
#kE	2					1	3			3
#kK				3				1	2	3
#kI	3		1					2		3
#kL		2	1					3		3
#kS			2			1			3	3
#kV					2			3		2
punteggio	5	2	5	3	2	2	5	15	8	23/27
s. ricevute	2	1	4	1	1	2	2	6	4	
1° scelta	1	0	0	1	0	0	1	4	1	
2° scelta	1	1	1	0	1	0	1	1	2	
3° scelta	0	0	3	0	0	2	0	1	1	
reciproche	0	1	0	0	1	1	2	3	2	

legenda:

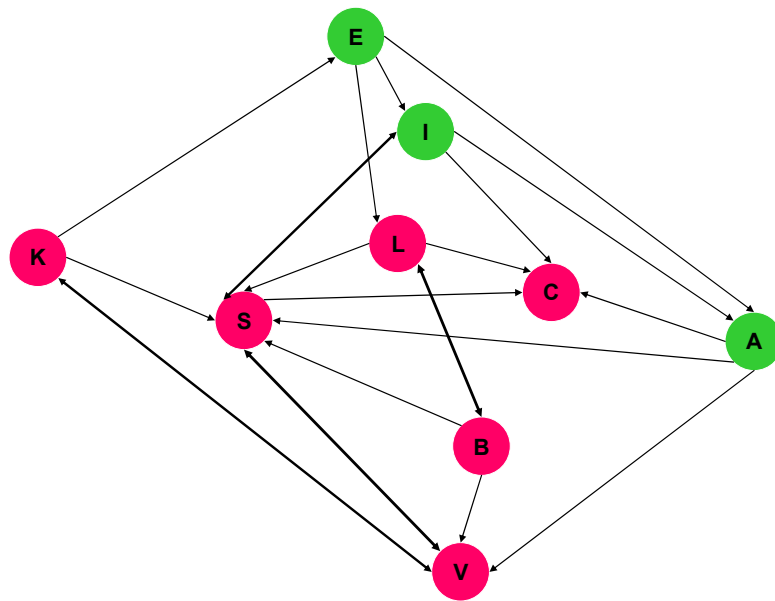
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

4.2.1 TERZO PSICOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

Anche qui **S** e **V** mantengono la loro leadership.
S riceve ben 4 prime scelte su 6 e tre reciproche.

V, con 4 scelte, fa un passo avanti rispetto al sociogramma di aprile in cui è scelta solo da **S**. Evidentemente la sua socievolezza e disponibilità ha fatto effetto anche nella sfera emotiva dei colleghi che la hanno scelta. **V** vota le stesse due persone (**S** e **K**, scelta reciproca) sia nel test sociometrico sia in quello psicometrico; **V** non aveva mai votato **K** prima d'ora, ma evidentemente la collaborazione avuta ultimamente le ha avvicinate.

C riceve 4 scelte di cui tre in terza; lei però non ha effettuato nessuna preferenza, come nella precedente rilevazione, poiché non sente di essersi legata a nessuno in particolare e ciò rispecchia, secondo me, il reale *mood* del gruppo. Infatti la mancanza di coesione si nota sia nella sfera lavorativa sia in quella emotiva.

K sceglie **E** in prima ma lui non la ricambia. Forse **K** deve darsi ancora da fare per essere stimata fino in fondo dai colleghi o magari non è sua intenzione avvicinarvisi troppo. Forse il suo scopo è solo collaborare con i ragazzi per ultimare la ricerca.

E ad aprile non ha espresso preferenze stavolta invece sceglie per prima **L** (con la quale, oltretutto, non ha mai

effettuato interazioni) e poi, solidarietà maschile, sceglie i due ragazzi. Forse la decisione di non lasciare in bianco il test psicometrico è data dal suo recente impegno nel cercare di organizzare le riunioni e di stimolare la partecipazione di tutti tramite mail (anche se con scarsi risultati).

B cade anche qui: riceve solo una seconda scelta da **L** (reciproca fin dalla prima rilevazione). **B** sceglie **S** in prima che invece non la considera, anche se sembrava avessero raggiunto una certa intesa.

In generale il breve momento di tensione che si è verificato una settimana prima della somministrazione dei test non ha influito sul risultato o almeno sembra non aver sconvolto particolarmente gli equilibri tra i ricercatori.

HOLLY A NOVEMBRE 2005

Dopo la pausa estiva la situazione la situazione è ancora problematica. Si fatica a fissare una riunione in cui non ci siano troppi assenti.

C è stata la prima a contattare il gruppo tramite e-mail nell'ultima settimana di agosto chiedendo notizie sulle vacanze e dando la sua disponibilità, una volta tornata a Roma, ad incontrarsi subito. Anche **S** si è attivata nel riprendere subito il lavoro insieme a **V**, contattando telefonicamente me e **CO**. La più attiva e orientata al compito, in questa fase, risulta essere **C** anche se nelle mail ha sempre un tono pessimistico e di lamentela per la mole di lavoro che c'è da fare e che pensa non essere in grado di affrontare. Questo atteggiamento non ha giovato alla creazione di un clima coinvolgente e motivato.

I dice di fargli sapere cosa c'è da fare ma alla fine non conclude niente di concreto perché nessuno si pre/occupa di dargli un compito visto che non lo fanno neanche in prima persona.

Naturalmente le scadenze date al gruppo non vengono quasi mai rispettate; solo **C** e **L** hanno svolto i loro

compiti consultato testi ed elaborandone altri per la stesura della parte teorica della ricerca.

Il tempo impiegato per risolvere solo un problema semplice come quello del sito (sono indecisi se strutturarlo da soli o affidarlo a un professionista) è esasperante vivendola dall'esterno; inoltre, alla fine, di settembre non sono ancora stati elaborati i risultati dei questionari. C'è un clima di disinteresse generale, ognuno pensa ai propri fatti e ciò non contribuisce ad entusiasmare ed invogliare i ragazzi a darsi da fare per dare un senso al gruppo Holly.

Le dinamiche intragruppo sono state pressoché nulle: non si sono verificate alleanze o divergenze. L'unica a far sentire il suo carattere forte e a volte polemico è **C** la quale non cerca appoggio da nessuno e comunica soprattutto con **CO** e **X** sia nel proporre idee per l'organizzazione del lavoro sia nelle richieste di soluzione di problemi di ogni genere.

Ho notato che non riescono mai ad avere una visione d'insieme del lavoro svolto; agiscono sempre in modalità "random", non collaborano fin dall'inizio in modo unitario

in modo da snellire il lavoro finale di assemblaggio dei vari contributi. Oltretutto nel corso della lavorazione non si preoccupano di visionare il lavoro degli altri per assicurarsi che il proprio compito sia in linea con il tutto; si aspettano che qualcuno dopo correggerà gli eventuali errori e si occuperà di tutto il resto.

5.1 QUARTA SOCIOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s.effettuate
#kA			3			1			2	3
#kB							2	3	1	3
#kC							3	1	2	3
#kE	2	1					3			3
#kK				2			1		3	3
#kI	3		2						1	3
#kL			1					3	2	3
#kS		2	1						3	3
#kV		1	2					3		3
punteggio	5	4	9	2	0	1	9	10	14	27/27
s. ricevute	2	3	5	1	0	1	4	4	7	
1° scelta	1	0	1	0	0	0	2	3	2	
2° scelta	1	1	2	1	0	0	1	0	3	
3° scelta	0	2	2	0	0	1	1	1	2	
reciproche	1	2	3	0	0	1	1	3	3	

legenda:

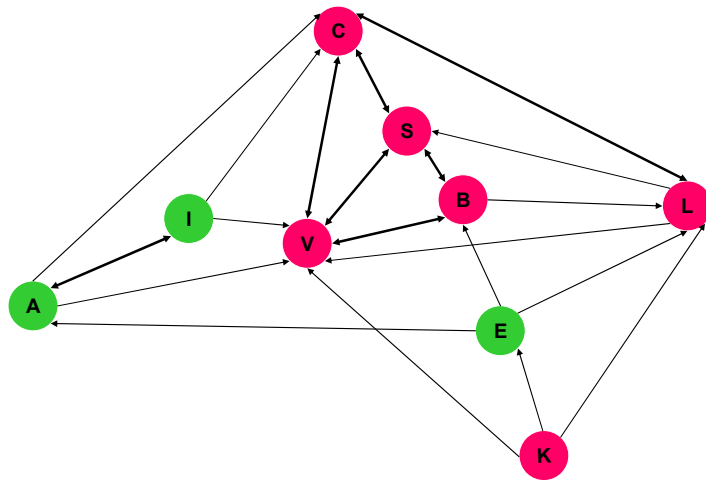
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

5.1.1 QUARTO SOCIOGRAMMA



Fonte: *Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005*

In quest'ultima rilevazione vediamo che **V** riceve 7 scelte contro le 4 di **S**. La nuova figura del leader è ricoperta da **V**, che in questa ultima fase ha coperto tutte le fasi di lavorazione della ricerca risultando ai colleghi più capace nello sviluppare concretamente il lavoro. **V** è stata un elemento coesivo dei contributi di ogni singolo con l'aiuto di **S**. Posso dire che **V** sia stata la mente ed **S** il braccio. **S**, **V** e **C** (5 scelte ricevute) sono le uniche ad effettuare

3 scelte reciproche; infatti dal grafo vediamo che hanno formato una clique. Una seconda clique è formata da **S**, **V** e **B** (2 scelte reciproche su tre ricevute).

Questa situazione è riscontrata nella realtà dei fatti poiché, soprattutto in prossimità della consegna del documento, il centro organizzativo e la mente pensante del gruppo era formato proprio da **C**, **S**, **V** e **B**.

Questa formazione non ha dato vita a una chiusura o discriminazione nei confronti dei colleghi meno presenti o meno efficienti nel lavoro. Il clima lavorativo, nonostante la pressione e la tensione per la mole di lavoro da affrontare in rapporto alla scadenza, è stato sereno e privo dei consueti screzi che si verificano nei gruppi demasiani in questa fase della ricerca. Evidentemente l'orientamento al compito ha scavalcato gli eventuali problemi di dislivello nell'impegno profuso da ogni singolo componente di HOLLY.

L è molto stimata: riceve 4 scelte di cui 2 in prima e una reciproca con **C**. **L** mantiene la stima che **B**, **C** e **K** le davano a luglio.

I con **A** (prima scelta), **C** e **V** attua le stesse preferenze della rilevazione di luglio. La sua prima scelta è reciproca

ma **A** lo sceglie in terza: a quanto pare **I** stima **A** fin dalla prima rilevazione anche se dall'osservazione partecipante da me svolta questo rapporto non ha mai dato segni di un particolare legame effettivo.

E da aprile in poi ha sempre rivolto una preferenza nei confronti di uno dei due ragazzi che lo hanno anche ricambiato, ma in questa rilevazione è votato solo da **K**, sua vecchia amica. In effetti **E** nell'ultimo periodo di lavoro più intenso si è unito alle colleghe più attive.

K è l'unica a non ricevere preferenze: ciò è dovuto alle sue assenze (causate da problemi personali) nel mese di ottobre. **K** non è mai stata molto quotata nelle rilevazioni poiché nonostante le sue effettive capacità e competenze lavorative non è riuscita a socializzare a pieno con i colleghi, ha sempre avuto un atteggiamento distaccato.

Da notare che **A** viene sempre votato da **I** ed **E**, tranne nella prima rilevazione. Ho sempre percepito questa situazione come frutto della solidarietà maschile che cerca di creare un gruppo di pari. Anche perché **A** non ha mai contribuito in modo incisivo alla vora in team.

5.2 QUARTA PSICOMATRICE

	#kA	#kB	#kC	#kE	#kK	#kI	#kL	#kS	#kV	s.effettuate
#kA			1					2	3	3
#kB							2	3	1	3
#kC										0
#kE					3			1	2	3
#kK				3					2	2
#kI	3		2						1	3
#kL		2	1					3		3
#kS	1		2						3	3
#kV		1				2		3		3
punteggio	4	3	6	3	3	2	2	12	12	23/27
s. ricevute	2	2	4	1	1	1	1	5	6	
1° scelta	1	0	0	1	1	0	0	3	2	
2° scelta	0	1	2	0	0	1	1	1	2	
3° scelta	1	1	2	0	0	0	0	1	2	
reciproche	1	2	0	1	1	1	1	2	3	

legenda:

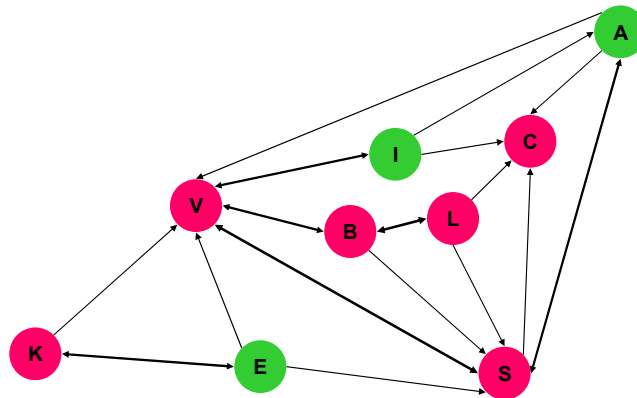
1= terza scelta

2= seconda scelta

3= prima scelta

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

5.2.1 QUARTO PSICOGRAMMA



Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

Anche qui vediamo che **V** si dimostra nuovamente leader anche se il numero di scelte ottenute supera di uno quello di **S**. Le due amiche continuano fino alla fine a guidare il gruppo sotto ogni aspetto. Naturalmente entrambe si scelgono reciprocamente in prima. Il dato positivo di questo legame è che non è mai stato esclusivo; anzi i loro caratteri socievoli hanno fatto sì che entrambe effettuassero preferenze differenziate.

C suscita fiducia in 4 dei suoi colleghi ma lei dalla seconda rilevazione in poi non esprime nessuna preferenza, poiché ha avuto la sensibilità di capire da tempo che il gruppo non ha creato sinergia tra i componenti dello stesso; i rapporti sono effettivamente superficiali e dubito che si approfondiranno dopo l'esame finale.

L è sempre molto precisa e discreta nel suo comportamento ma rimane sempre in disparte nei momenti di divagazione, non riesce a fare vita di gruppo. Come si nota dal grafo, riceve solo una reciproca da **B** a dispetto delle 4 preferenze che riscuote nel sociogramma.

B non scinde la sfera lavorativa da quella relazionale.

Questo vuol dire che per lei la stima reciproca deve comprendere entrambe le aree .

Anche **I** fa lo stesso. È interessante notare che **I** comprende tra le sue preferenze **A**, **C**, **S** ed **E** per tutto l'arco dell'anno.

K destina sempre la sua prima scelta ad **E** (nello psicogramma), in quanto vecchi amici. Ho notato, però, che questo legame non ha affatto influenzato il loro

comportamento nel gruppo HOLLY: la loro condotta è stata la stessa nei confronti dei colleghi che hanno conosciuto a dicembre.

5.3 SECONDO TEST DI AUTOVALUTAZIONE

In questa tabella sono state incrociate le variabili attore-attante.

Media di voto	attante									
attore	#kS	#kK	#kE	#kA	#kL	#kC	#kB	#kV	#kl	Tot
#kS	5.22	4.22	1.77	4.66	5.55	5.22	5.55	5.22	3.77	4.58
#kK	5.00	4.88	4.66	4.11	4.88	4.33	4.77	5.22	4.22	4.67
#kE	4.11	4.66	4.00	4.66	4.88	4.55	3.55	5.66	4.44	4.50
#kA	4.55	3.00	3.55	3.77	4.88	4.11	4.11	4.88	3.66	4.06
#kL	11.88	4.00	3.87	7.55	4.77	4.44	4.66	4.77	3.88	5.56
#kC	4.88	3.22	1.77	3.75	9.22	5.00	4.55	5.11	2.66	4.47
#kB	5.88	4.00	2.00	2.66	5.66	5.33	4.77	5.88	2.55	4.30
#kV	5.11	4.77	3.88	5.00	5.22	5.44	5.00	5.33	4.88	4.96
#kl	4.77	5.00	4.66	5.22	5.00	5.33	4.66	5.33	5.00	5.00
Tot	5.71	4.19	3.35	4.61	5.56	4.86	4.63	5.27	3.90	4.68

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/200

La percezione che il gruppo ha di sé è aumentata lievemente da aprile (4.56) a novembre (4.68).

Per fortuna le valutazioni sono state effettuate con maggiore senso critico e minore uniformità. Evidentemente hanno acquisito più conoscenze riguardo i colleghi e, soprattutto, la somministrazione è stata effettuata a ridosso della consegna del documento finale. Inoltre i ragazzi hanno avvertito un aumento delle loro

competenze nel momento in cui il “corpo” della ricerca veniva ultimato grazie al loro lavoro di un anno.

Nonostante **V** sia la nuova leader la sua media (5.27) è inferiore a quella di **S** (5.71).

È quasi imbarazzante notare la percezione che **I** ha di sé stesso quando in realtà è l'esatto contrario poiché i colleghi gli assegnano una media di 3.90. **I** non ha colto la scientificità dei dati richiestigli, e non riesce ad analizzare oggettivamente la situazione intorno a lui. Il suo scarso interesse per la cosa è stato riscontrato nel fatto che non si fosse accorto che era richiesta anche la valutazione di se stesso nel suddetto test. È stato superficiale sotto tutti gli aspetti.

S e **C** sono state le più critiche nei confronti di **E**: entrambe gli assegnano una media di 1.77. **S** ha apertamente espresso a parole e fatti, più volte, la sua poca fiducia nei confronti di **E**. Anche **B** ha fatto altrettanto (gli assegna una media di 2.00) ma con un atteggiamento meno critico e più scherzoso.

La media più bassa (3.35), infatti, spetta a lui: qui sono entrati in gioco fattori emotivi dei colleghi nella

valutazione, il suo carattere polemico e, inoltre, la sua autovalutazione è più critica di quella di I.

In questa seconda tabella sono state incrociate le variabili item/attante per analizzare in che modo gli attanti (soggetti verso cui è stata espressa la valutazione) sono stati valutati rispetto agli items presi in considerazione.

Media di voto	attante									
item	#kS	#kK	#E	#A	#kL	#C	#B	#V	#kl	Tt
capacità d'ascolto	5.22	4.33	3.2	4.4	5.5	4.6	4.5	5.1	4.5	4.6
capacità di apprendere e mettersi in discussione			2	4	5	6	5	1	5	3
capacità di collaborazione in team			3.6	4.3	5.4	4.6	4.3	5.1	4.1	4.5
capacità di riuscire nel compito	5.11	4.33	6	3	4	6	3	1	1	6
capacità di stabilire regole interne per il gruppo			3.1	8.5	5.1	4.6	4.5	5.5	3.7	4.9
capacità di valorizzare le competenze altrui	5.11	4.00	2	5	1	6	5	5	7	6
preparazione teorica, metodologica e ICT			3.8	4.3	5.6	5.1	5.2	5.3	4.3	4.9
puntualità e affidabilità	5.55	4.66	8	3	6	1	2	3	3	0
volontà di sperimentare e fare ricerca innovativa			2.7	3.1	3.7	4.1	3.6	4.4	3.0	3.5
Tot	4.00	3.44	7	1	7	1	6	4	0	9
			3.6	4.5	4.0	5.1	4.1	6.0	4.3	4.4
	3.33	4.55	6	5	0	1	1	0	3	0
			3.7	4.0	10.	4.6	4.8	5.0	4.0	5.1
	5.44	4.44	7	0	11	6	8	0	0	6
			2.5	4.2	5.2	5.6	5.3	5.7	3.1	4.5
	5.55	3.55	5	2	2	6	3	7	1	5
			3.4	3.8	5.2	5.1	5.0	5.1	3.8	5.3
	12.11	4.44	4	8	2	1	0	1	8	5
			3.3	4.6	5.5	4.8	4.6	5.2	3.9	4.6
	5.71	4.19	5	1	6	6	3	7	0	8

Fonte: Cattedra di Sociologia del Lavoro, a.a. 2004/2005

Il dato più oggettivo è quello riguardante le *capacità di stabilire regole interne per il gruppo* (3.59). poiché come descritto sopra, neanche **S**, **V** e **C** sono mai riuscite a dare al gruppo un'efficace e costante impronta in questo ambito.

La media più alta che il gruppo si attribuisce è 5.35 alla voce *volontà di sperimentare e fare ricerca innovativa* anche se devo affermare che questa volontà è rimasta latente in ognuno dei membri di HOLLY, poiché si è mai verificato uno slancio particolare in questo senso.

Il punteggio più basso, 3.59, è alla voce *capacità di stabilire regole interne per il gruppo* che è stato, in effetti, il tasto più dolente durante l'arco dell'anno; neanche le indicazioni di **CO** sono mai riuscite a stabilire una condotta stabile nel funzionamento del gruppo.

S, **L** e **V** ricevono la media più alta, rispettivamente: 5.71, 5.56, 5.27.

S ha la media più alta (5.55) in due aree: *puntualità e affidabilità* e *capacità di riuscire nel compito* in cui **S** ha dimostrato apieno le sue competenze

V è stata l'unica a ricevere una media del 6.00 in *capacità di valorizzare le competenze altrui*: in effetti non

ha mai criticato nessuno o sminuito il lavoro dei colleghi. Ha sempre accettato di buona grado l'aiuto degli altri. Questo forse è andato a scapito della qualità degli apporti di ognuno, poiché non è mai stato richiesto qualcosa in più da chi, invece, ha sempre dato meno ai fini della ricerca.

L viene premiata con una media di 5.66 in *capacità di riuscire nel compito*; infatti il lavoro da lei effettuato è sempre stato impeccabile e puntuale e di conseguenza apprezzato da tutti . Ho notato che da parte sua c'è stato un lavoro di approfondimento e ricerca individuale che non si è limitato, come per gli altri, quasi esclusivamente alle riunioni in B1 in cui non ci sono i mezzi adatti per procedere nel lavoro. È indipendente nel suo pensiero, ha capacità critiche sempre nuove che non si fermano al primo dubbio o difficoltà e questo è stato percepito dai colleghi.

E alla voce *puntualità e affidabilità* riceve il punteggio più basso 2.55 e 2.77 alla voce *capacità di stabilire regole interne per il gruppo* anche se in lui c'è stata l'intenzione (solo quella) di attivarsi in questo senso nel periodo di

luglio, quando il gruppo dava forti segni di crisi organizzative.

Mi ha colpito la media relativamente alta di I in rapporto al suo effettivo rendimento nel lavoro di gruppo: in *capacità di stabilire regole interne per il gruppo* ha la media più bassa 3.00 anche se in realtà mi sarei aspettata un valore più negativo visto che non ha mai proposto niente di sua spontanea iniziativa, anzi ha sempre aspettato direttive esterne. In *capacità d'ascolto* riceve un 4.55 probabilmente imputabile al fatto che è sempre stato taciturno e i colleghi hanno presupposto che registrasse tutto quello che accadeva intorno a lui. Ma questo purtroppo non è vero perché a ottobre non aveva ancora idea di come strutturare la ricerca. La capacità d'ascolto è quindi imputabile solamente alla sfera relazionale.

7. CONCLUSIONI

Arrivati alla fine del percorso intrapreso circa un anno fa, purtroppo non posso affermare che il rapporto **CO**/Holly sia alla stregua di quello **CO1**/N-tropia instauratosi nel 2004 e che ho vissuto in prima persona.

Infatti il gruppo Holly non sembra aver raggiunto la giusta compattezza e affiatamento necessari al giusto funzionamento di un gruppo demasiano.

Forse ciò è dovuto all'inesperienza e all'ingenuità dei ragazzi che non si sono mai resi conto dell'entità del lavoro che stavano via via svolgendo e dell'esperienza estremamente formativa e gratificante che ne può derivare.

Sicuramente l'inesperienza ha caratterizzato anche **CO** che è al suo primo anno di coordinamento e non ricevendo sufficienti e adeguati feedback da parte dei ricercatori junior si è un po' sfiduciata nei loro confronti.

Inizialmente sia **CO** sia io eravamo entusiaste del gruppo e dell'armonia che regnava tra tutti, noi comprese. I ragazzi erano contenti di incontrarsi e di interagire anche fuori della sfera lavorativa; ma man mano che il lavoro si faceva più complesso la maggior parte dei ragazzi non

ha seguito “la scia” che **CO** avrebbe voluto percorressero.

Il loro rapporto con la coordinatrice e l’ombra è stato assolutamente tranquillo ed informale ma evidentemente non è stato il giusto motore per stimolarli nel lavoro collettivo.

Poca comunicazione soprattutto via email e poco coinvolgimento durante la parte centrale della ricerca hanno portato a poca creatività nel lavoro e i legami che stavano per nascere tra i ragazzi e il coordinamento hanno perso consistenza. Ciò ha portato ad una perdita di interesse e motivazione sia nella sfera relazionale sia in quella lavorativa.

CO ha esposto (soprattutto tramite email) il suo malcontento ai ragazzi su quanto stava succedendo cercando di spiegar loro che il lavoro doveva essere svolto da loro e su loro iniziativa e che il suo doveva essere un ruolo di supervisione e guida nel lavoro di ricerca.

Questa fase di stallo è ricorrente nei gruppi demasiani ma in questo caso si è protratta troppo a lungo e non ha

contribuito positivamente alla giusta riuscita della ricerca e allo sviluppo del gruppo.

Comunque non si è verificato nessun episodio di crisi o conflitto tra i ragazzi del gruppo HOLLY e tra loro e il coordinamento.