

Antonello Goi

## **Guida al colloquio di gruppo**

Teoria, tecnica, metodologia  
per la gestione e l'osservazione  
delle dinamiche di gruppo  
e la valutazione dei candidati

MANAGEMENT

TOOLS

**FrancoAngeli**



Antonello Goi

## **Guida al colloquio di gruppo**

Teoria, tecnica, metodologia  
per la gestione e l'osservazione  
delle dinamiche di gruppo  
e la valutazione dei candidati

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**



Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.  
*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. Finalità della dinamica di gruppo</b>	»	15
1. La comunicazione nella dinamica di gruppo	»	17
2. Le griglie di osservazione	»	19
<b>2. Gestione della dinamica di gruppo</b>	»	25
<b>3. Griglie di valutazione</b>	»	35
1. Apertura mentale	»	36
2. Capacità organizzativa	»	38
3. Coscienziosità	»	39
4. Dialettica	»	40
5. Disponibilità e adattamento	»	42
6. Flessibilità	»	43
7. Capacità decisionale	»	45
8. Collaborazione	»	46
9. Leadership	»	47
10. Responsabilità	»	49
11. Problem solving	»	51
12. Ascolto	»	52
13. Relazioni interpersonali	»	55
14. Capacità di negoziazione	»	58
15. Autocontrollo	»	60

<b>4. Esempi di valutazione</b>	<b>pag. 62</b>
1. Apertura mentale (valutazione positiva)	» 62
2. Apertura mentale (valutazione negativa)	» 63
3. Capacità organizzativa (valutazione positiva)	» 63
4. Capacità organizzativa (valutazione negativa)	» 64
5. Coscienziosità (valutazione positiva)	» 64
6. Coscienziosità (valutazione negativa)	» 65
7. Dialettica (valutazione positiva)	» 65
8. Dialettica (valutazione negativa)	» 66
9. Disponibilità e adattamento (valutazione positiva)	» 67
10. Disponibilità e adattamento (valutazione negativa)	» 67
11. Flessibilità (valutazione positiva)	» 68
12. Flessibilità (valutazione negativa)	» 68
13. Capacità decisionale (valutazione positiva)	» 68
14. Capacità decisionale (valutazione negativa)	» 69
15. Collaborazione (valutazione positiva)	» 69
16. Collaborazione (valutazione negativa)	» 70
17. Leadership (valutazione positiva)	» 70
18. Leadership (valutazione negativa)	» 71
19. Responsabilità (valutazione positiva)	» 71
20. Responsabilità (valutazione negativa)	» 72
21. Problem solving (valutazione positiva)	» 72
22. Problem solving (valutazione negativa)	» 73
23. Ascolto (valutazione positiva)	» 74
24. Ascolto (valutazione negativa)	» 74
25. Rapporti interpersonali (valutazione positiva)	» 74
26. Rapporti interpersonali (valutazione negativa)	» 75
27. Negoziazione (valutazione positiva)	» 76
28. Negoziazione (valutazione negativa)	» 76
29. Autocontrollo (valutazione positiva)	» 76
30. Autocontrollo (valutazione negativa)	» 77

<b>5. Saper ascoltare</b>	pag. 78
1. La voce	» 81
2. Semantica e stile	» 83
3. Il linguaggio	» 85
<b>6. Saper osservare</b>	» 89
<b>7. Le emozioni</b>	» 92
1. Le emozioni degli altri	» 95
2. Le misure di sicurezza	» 97
<b>8. La mimica</b>	» 100
1. Le espressioni del volto	» 101
2. L'attenzione	» 104
3. La distrazione	» 107
4. Il disagio	» 109
5. Mancanza di autocontrollo	» 110
6. Riso, sorriso e piacere	» 111
7. Meraviglia, sorpresa, incredulità, incertezza	» 114
8. Paura, spavento	» 115
9. Stizza, protesta, superbia, sfrontatezza	» 116
<b>9. Lo sguardo</b>	» 118
<b>10. La postura</b>	» 121
<b>11. I gesti</b>	» 123
1. Tipologia dei gesti	» 127
2. Le mani	» 128
3. I piedi	» 130
<b>12. La prossemica</b>	» 131
<b>Glossario</b>	» 134

*A Franco Angeli*

---

# Introduzione

L'evoluzione costante dell'organizzazione aziendale, rispetto alle origini dell'analisi del lavoro, ha portato a considerare la gestione del personale come management produttivo del fattore umano. La selezione, oltre all'analisi dei requisiti riferiti allo skill per ogni posizione di lavoro da ricoprire, deve allora essere completata attraverso la verifica di una completa adattabilità dei candidati all'assunzione alla cultura dell'Impresa. L'obiettivo **generale** della selezione è quello di prevedere il comportamento di una persona nel contesto lavorativo durante l'espletamento delle specifiche attribuzioni. L'obiettivo **vero** consiste nell'assegnare a ogni futura risorsa "quel" lavoro che le consenta di mettere a frutto le proprie capacità, il proprio carattere e le aspirazioni nel modo migliore per se stessa e per l'impresa per la quale lavorerà. In questa prospettiva la selezione è un processo complesso e articolato che prevede, da una parte, l'aver diagnosticato correttamente il multiforme bagaglio di attitudini, capacità, atteggiamenti e comportamenti necessari e, dall'altra, l'aver realizzato la metodologia necessaria per valutare e misurare le caratteristiche individuali ritenute necessarie.

L'esigenza di una corretta metodologia di selezione nasce dalla dinamicità e variabilità dei compiti individuali, dalla necessità di **prevedere un ricollocazione in tempi difficili da prestabilire**, ma anche dal garantire il diritto, per la persona che aspira all'assunzione, di vedere accolta o rifiutata la sua candidatura sulla base di criteri sicuramente obiettivi e di una procedura che non si affidi al caso, alla simpatia, o alla presunzione di saper sicuramente scegliere. Può avvenire, infatti, che i giudizi espressi dai selezionatori siano contagiati da valutazioni parziali, relative alla difficoltà da parte degli intervistatori di spersonalizzarsi per poter percepire la realtà così come è e obiettivamente. La realtà che ci circonda è troppo complessa perché possa essere interamente gestita dalla nostra mente. Ognuno di noi sviluppa una visione personale dei legami che connettono i vari elementi, realizzando una sorta di mappa semplificata per potersi orientare con rapi-

dità e adattarsi alla variabilità delle situazioni. Questa mappa è costituita dai modelli mentali personali che, non solo determinano l'interpretazione che diamo alla realtà, ma modellano il nostro modo di agire. Così a fronte di uno stimolo che riteniamo negativo, ci porremo con un atteggiamento di guardia di fronte alla persona che lo ha suscitato, senza tuttavia avere verificato che lo stesso corrisponda alla nostra percezione. I modelli mentali sono spesso inconsapevoli, in pratica vengono percepiti come se fossero la realtà. In conformità a questi modelli è possibile che il flusso di informazioni sia interpretato sulla base dell'aspettativa che si è generata in noi, oppure si tenda a completare percettivamente le suggestioni avute attribuendogli dei significati familiari. La percezione del candidato, intesa come realtà esterna, corrisponde al giudizio che viene formulato, filtrato dai fattori personali anche occasionali, come un malumore, fretta o, più in generale, un evento negativo avvenuto immediatamente prima del colloquio. I filtri più ricorrenti sono:

- indulgenza, connesso con il timore di provocare delle conseguenze negative sul soggetto valutato, per cui il valutatore è portato a essere generoso nelle valutazioni assegnando giudizi superiori a quelli che il valutato in realtà merita;
- severità, corrisponde all'opposto della tendenza all'indulgenza e, anche se meno frequente, infirma nello stesso modo la validità delle valutazioni;
- l'effetto sandwich, quando il valutatore è influenzato maggiormente dalle prime e ultime informazioni raccolte ed è portato a sottovalutare quelle "centrali";
- l'effetto alone, quando il valutatore esprime un giudizio complessivamente positivo o negativo solo perché è rimasto favorevolmente o sfavorevolmente colpito da una particolare qualità o caratteristica del candidato;
- prima impressione (un particolare effetto alone) quando la valutazione si fonda sugli elementi derivati dal primo impatto avuto con il valutato e ritenuto caratterizzante il suo comportamento.
- l'appiattimento dovuto all'esitazione a usare i gradi di giudizio posti ai due estremi della scala che porta a una sensibile attenuazione delle differenze tra le varie risorse;
- tutto/in parte, ovvero la tendenza a esprimere valutazioni globali, unitarie, sintetiche senza tenere conto di singoli episodi e specifici elementi;
- pregiudizio/stereotipo, quando la valutazione viene fondata sui pregiudizi che si hanno sul gruppo alla quale il valutato appartiene.

Occorre coniugare la selezione, intesa come scelta della persona giusta per un determinata posizione di lavoro, anche con l'accertamento di quali compiti il candidato sarà in grado di compiere con successo e con personale soddisfazione. Un'operazione congiunta di selezione e di orientamento predittivo di gestione delle risorse, che, se impegnativa nel momento dell'inserimento, si rivelerà proficua per ogni futura necessità aziendale. In sintesi si tratta di valutare una **persona adatta all'azienda, oltre che per un determinato lavoro nell'azienda**, nella convinzione che la risorsa umana rappresenta uno dei fattori di successo attraverso la qualità che essa produce.

L'azienda è un organismo vivente, fatta di essere viventi. Un organismo che racchiude più organismi tra di loro compatibili che non devono creare patologie o, peggio, malattie endemiche. Un nuovo organismo introdotto non deve creare crisi di rigetto, ma deve essere compatibile. In sociologia il gruppo è stato lungamente esplorato: i gruppi piccoli (primari) nei quali si hanno contatti strettamente personali, come la famiglia, gli amici, e quelli più ampi (secondari), come i colleghi di ufficio, gli abitanti dello stesso quartiere. In psicologia sociale si definisce gruppo quando ci si riferisce a un **insieme organizzato di persone** che si influenzano reciprocamente e interagiscono tra di loro in modo ordinato. Per esempio, mettere delle persone, che non si conoscono tra loro, intorno a un tavolo e assegnare un compito, significa costituire un gruppo. Un gruppo di persone rende possibile l'esistenza di alcuni fenomeni che altrimenti non si potrebbero manifestare. Per esempio il desiderio di prestigio o l'orientamento a voler comandare si manifestano solo quando più persone sino riunite assieme. Ogni membro del gruppo tenderà a differenziarsi con il ricoprire un particolare ruolo, ad assumere una particolare parte di compito ed elaborare tacite regole per la convivenza. Una volta che il gruppo si è costituito, si forma la sua dinamica, che disciplina il modo di decidere, di adeguarsi, di agire attraverso determinati comportamenti. I comportamenti sono reattivi e interdipendenti all'interno del gruppo, dove le opinioni, il modo di parlare e la gestualità, la mimica e così via si influenzano reciprocamente, modificando dinamicamente i comportamenti di tutti gli appartenenti. Durante il colloquio di selezione, ogni candidato, generalmente, si è fatto un'idea, virtuale e più spesso distorta, delle caratteristiche richieste per il tipo di lavoro per cui viene intervistato e, nel tentativo di agevolare l'assunzione, sarà orientato ad assumere quei comportamenti che ritiene corretti. Lo stesso comportamento può essere adottato anche nella compilazione di test o di questionari, mediante la scelta di risposte che, a giudizio dell'esaminato, si adattano per il tipo di lavoro per il quale è stato convocato, sulla base della

tendenza a falsificare il reattivo. Una metodologia spesso praticata durante il colloquio, da parte dei selezionatori, consiste nel chiedere al candidato esperienze relative al passato, nella prospettiva che gli elementi che si possono ricavare costituiscano un valido predittivo per i comportamenti che potranno essere agiti nel futuro. Occorre riflettere che il tipo e l'origine delle informazioni ricevute non sono sempre verificabili, così da diventare solo delle indefinite idee soggettive e sensazioni suggestive e, in sintesi, poco utili per la previsione del comportamento futuro. Il colloquio di selezione resta comunque un insostituibile strumento per stabilire un reciproco rapporto di conoscenza, oltre che un'ottima occasione per presentare l'azienda soprattutto in relazione a candidature interessanti per l'insieme dei requisiti posseduti, ma presenta l'aleatorietà per quanto riguarda la certa predittività dei comportamenti futuri.

Ecco perché è importante valutare una persona anche in una situazione di lavoro di gruppo, per rilevare quei comportamenti che potrebbero essere agiti con i colleghi dell'area in cui sarà inserita. Occorre creare una situazione da laboratorio, coinvolgendo i candidati in una situazione sperimentale, in modo da valutare e prevedere comportamenti analoghi nel futuro vissuto aziendale. Il realismo della situazione, che viene a svilupparsi nel corso della dinamica, farà emergere più facilmente le capacità e attitudini delle persone che rimarrebbero nascoste o eccessivamente autocontrollate o non sufficientemente sollecitate in un colloquio individuale. Ogni lavoro di gruppo richiede il raggiungimento di un obiettivo, sia pure attraverso una simulazione, che si realizza in una decisione finale, conseguente a una rete di decisioni viva via accettate, respinte e infine attuate.

Proprio perché la dinamica sarà molto articolata, potrebbe risultare difficile interpretare correttamente e prendere nota di tutti i comportamenti agiti da ciascun candidato. Lo scopo di questo libro consiste nel fornire le linee guida per una **corretta e completa osservazione di ciascun candidato** durante l'esercitazione di gruppo, attraverso una corretta capacità d'ascolto dei contributi personalmente forniti a livello di competenze, conoscenze ed esperienze, la capacità di sostenere i propri punti di vista, di persuadere, di trarre spunto dalle idee altrui per svilupparle e attraverso l'osservazione della postura, dei gesti, della voce e della paralinguistica, dello sguardo, delle espressioni del volto, del grado di attenzione e di distrazione, della mancanza di autocontrollo, del riso, sorriso e piacere, della meraviglia, sorpresa, incredulità, incertezza, della paura, spavento, della stizza, protesta, superbia, sfrontatezza, vergogna.

Ogni giorno, consapevolmente o inconsapevolmente, siamo degli osservatori del mondo circostante e del modo di comportarsi delle persone

con cui veniamo in contatto: alcune le identifichiamo come aperte e socievoli, altre come cordiali ed estroverse, oppure come timide e chiuse; alcune sono energiche, autorevoli e in grado di esercitare un prestante ascendente, oppure si mostrano remissive e accondiscendenti. E le nostre modalità di giudizio derivano sia dal rapporto duale che hanno con noi, ma soprattutto dall'osservazione del loro comportamento con gli altri.

Questi comportamenti sono maggiormente importanti da rilevare nel mondo del lavoro, dove la loro organizzazione e il loro realizzarsi è finalizzato alla produzione di beni e servizi indispensabili allo sviluppo e al benessere della collettività. **Esistono molte attività lavorative che richiedono un altrettanto ampia gamma di requisiti per ciascun compito, ma esistono qualità comuni a tutti i tipi di lavoro.** Questo composizione di comportamenti distintivi e comuni richiede dunque un processo di selezione attento e preciso che garantisca il lavoro più idoneo per ogni persona e, conseguentemente, per l'impresa che ne trarrà un indubbio vantaggio.

L'osservazione di una dinamica di gruppo consente di rilevare con apprezzabile sicurezza i comportamenti delle persone così da poter realizzare un corretto orientamento professionale, garantendo l'inserimento delle persone nella posizione più adatta per loro e alla loro effettiva possibilità di autorealizzazione.



Agisci in modo da considerare l'umanità come scopo e mai come semplice mezzo.

Immanuel Kant

Ogni gruppo possiede due prospettive: da una parte unisce, fa appartenere, dall'altro limita come un confine.

Il gruppo è un sistema strutturato e regolato da interazioni tra i suoi membri, il cui comportamento è in parte osservabile e analizzabile attraverso le comunicazioni. La specificità del gruppo ne determina le caratteristiche strutturali e funzionali: gruppo naturale, gruppo di lavoro o di discussione, gruppo di formazione, gruppo terapeutico; ognuna di queste forme presenta caratteristiche che la distinguono dalle altre e che riguardano il funzionamento e le finalità del gruppo stesso. La comunicazione gruppale può essere definita come un processo interattivo, informativo e trasformativo, inserito in un contesto sociale e istituzionale (G. Lavanco).

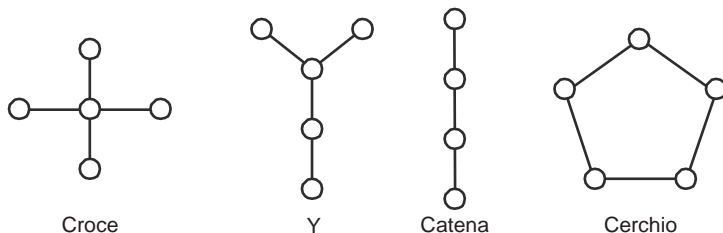
È importante distinguere il **gruppo** da un **insieme** di persone che si ritrovano in uno stesso posto nel medesimo tempo solo per casualità, come la gente in una piazza o i clienti in fila a uno sportello oppure alla cassa del supermercato, rispetto a un gruppo dove i membri si percepiscono uniti per uno scopo comune e dove il sistema di interrelazioni, cognitive e affettive, che si devono venire a creare ne connota tutta la dinamica. Il gruppo costituito allo scopo di valutare i comportamenti agiti da ciascun appartenente può essere definito come organizzato e si differenzia da quello naturale che esiste socialmente e indipendentemente da interventi esterni (Vecchiato 1995). Ogni gruppo per sopravvivere e per raggiungere l'obiettivo deve costituire una propria organizzazione, dove la funzionalità è garantita dalla comunicazione, la cui vitalità è strettamente collegata alla gerarchia, al potere e ai ruoli. La comunicazione, infatti, si organizza con diverse modalità a seconda dell'età e della scolarità, del quadro esperienziale dei membri, ma soprattutto in base al tipo di compito da affrontare. Le persone di un gruppo, lavorando insieme, esprimono le proprie diversità individuali in termini di conoscenze, capacità, professionalità bisogni, obiettivi; confron-

tano le diversità individuali mettendo in discussione abitudini, sicurezze, convinzioni, valori e immagine personale.

Quando parliamo di comunicazione all'interno di un gruppo dobbiamo considerare che questa è in parte regolata dalle stesse dinamiche che si creano durante una comunicazione a due, in parte da dinamiche specifiche che hanno a che fare con la creazione dei gruppi. Qualunque sia la forma in cui essa si svolge, la comunicazione nella sua essenza è un processo caratterizzato dallo scambio di informazioni che si realizza in un contesto organizzativo finalizzato al raggiungimento di un obiettivo. In ogni evento comunicativo vi sono componenti verbali (aspetto di contenuto, pari al 7%) e non-verbali (aspetto di relazione, complessivamente 38% la voce e 55% la gestualità, pari al 93%) che scorrono attraverso specifici canali che, all'interno di un gruppo, formano una rete di comunicazione. È importante, quindi, non solo valutare l'essenza del contenuto, ma anche tutte le valenze che sottendono agli aspetti di relazione e che denotano l'intenzionalità della comunicazione e delle relazioni con gli altri. La rete relazionale che si sviluppa in una dinamica di gruppo rappresenta un esempio del campo di applicazioni delle leggi della psicologia sociale. Un gruppo, aperto o chiuso che sia, rappresenta sempre un'organizzazione dinamica e non statica. Inoltre, la rete di comunicazione che si può sviluppare all'interno di un gruppo può generare particolari condizioni di equilibrio e di comando (Leavitt 1951). La figura 1 indica in quali direzioni può procedere la comunicazione, ovvero "chi può parlare a chi". Nel **cerchio** nessuna posizione presenta vantaggi, in quanto risulta più decentrata e consente a ognuno di parlare con chi gli sta di fianco. All'opposto la **croce** costringe i comunicanti di transitare con chi occupa la posizione centrale, che (se già non lo è) ha buone possibilità di prendere il ruolo del leader. Anche la posizione a **Y** veicola la comunicazione verso una persona che può predominare. Nella **catena**, coloro che occupano le posizioni terminali sono in svantaggio in quanto possono parlare a una sola persona.

La dinamica di gruppo si sviluppa tra un gruppo di candidati, mediamente 8, al quale viene affidato un compito da svolgere proprio in virtù di coesistere come gruppo, e almeno due selezionatori nel ruolo di osservatori del compito mentre viene eseguito. Altro elemento fondamentale del gruppo è la partecipazione, ovvero l'impegno e la responsabilità dei singoli membri all'interno di un progetto volto a raggiungere un obiettivo collettivamente assegnato, che si sviluppa attraverso le funzioni della comunicazione, in quanto il **gruppo nasce e funziona come territorio comunicazionale**.

Figura 1 – Reticoli comunicativi secondo Leavitt



## 1. La comunicazione nella dinamica di gruppo

La comunicazione svolge diverse funzioni, tutte ugualmente importanti per l'organizzazione delle relazioni interpersonali e ognuna è finalizzata a un particolare scopo, ma contemporaneamente è sostituibile una con l'altra e concorre a stabilire le diverse relazioni simmetriche o complementari. Dal punto di vista analitico si possono rilevare otto tipi di funzione della comunicazione:

- *funzione referenziale o informativa*, viene utilizzata nello scambio d'informazioni con riferimento al referente: l'emittente desidera fornire informazioni in merito a un dato referente al ricevente. Questa funzione è usata dunque per informare oggettivamente qualcuno su qualcosa, senza una necessità di chiarire l'opinione dell'emittente né sollecitare la partecipazione del ricevente;
- *funzione espressiva o interpersonale*, o emotiva, è il legame che collega gli interlocutori durante una comunicazione e che può confermare o contrastare la relazione sociale esistente tra emittente e ricevente. La funzione espressiva risulta quindi caratterizzata da elementi intensamente soggettivi (amore, solidarietà, ostilità, affettività, dello status sociale e potere), dal tono dubitativo o esclamativo, dall'intonazione e da un linguaggio con un significato semantico preciso (denotativo) e uno secondario (connotativo) con lo scopo di un arricchimento emozionale finalizzato alla relazione tra chi parla e chi ascolta. Sono particolari funzioni espressive quelle finalizzate a dichiarazioni d'affetto, di simpatia, d'odio, preoccupazione, desiderio di confidenza o di carezze, in generale di uno stato d'animo, un sentimento, il modo con cui ci sentiamo emotivamente;
- *funzione strumentale*, per influire sul comportamento degli altri allo scopo di ottenere un dato obiettivo. quando si chiede di fare qualcosa;

- *funzione di controllo*, per indurre chi ascolta a provare determinati sentimenti (commozione, paura, gioia, amicizia, gelosia, stima, gratitudine ecc.) o assumere particolari comportamenti (prudenza, onestà, attenzione, concretezza, coscienziosità, dinamismo ecc.) per convincere a una particolare azione. Mentre la funzione strumentale è caratterizzata da un orientamento rigido per l'aspetto di comando che deve contenere, la funzione di controllo è orientata alla persuasione, quando non è possibile (per il contesto o la finalità) far ricorso a una modalità diretta;
- *funzione di contatto sociale o fàtica*, è usata per stabilire il contatto fra l'emittente e il ricevente attraverso la verifica della funzionalità del canale comunicativo attraverso il quale si sviluppa. È una comunicazione fine a se stessa, centrata sul canale e comprende tutte le espressioni e le formule che servono ad aprire, mantenere, sviluppare o interrompere il contatto o a predisporre il destinatario a ricevere il messaggio. Tutte le interiezioni (ah!, eh!, mmh!, bah!, toh!, già!, sì! ho capito!, d'accordo! ecc.) che si dicono nella comunicazione sono proprie della funzione fàtica. Così come tutte le espressioni più o meno stereotipate o ridondanti che s'intercalano nel discorso per prendere tempo mentre si decide cosa si deve dire, per facilitare o supplire a un momento d'imbarazzante silenzio (cioè, dunque, ecco, sì però, allora ecc.) e le formule per richiamare l'attenzione di chi ascolta e controllare se sta comprendendo quello che gli si dice (mi sono spiegato bene?, avete capito?, tutto chiaro? ecc.);
- *funzione d'alleviamento dell'ansia*, corrisponde all'insieme d'atteggiamenti verbali e non verbali realizzati quando ci si accorge che l'interlocutore subisce la situazione come ansiogena, oppure è una persona tendente a vivere una condizione di paura continua e immotivata, talvolta con un importante componente sintomatica e somatica (palpitazioni, tremore, nausea ecc.);
- *funzione di stimolo*, consente al ricevente di esprimere i suoi sentimenti così come essi sono o vengono vissuti, senza doverli modificare per adattarli alle aspettative dell'emittente e di rafforzare così il proprio senso di sicurezza come conseguenza diretta di non essere sottoposto a una valutazione. È la funzione di chi desidera che lo scambio comunicazionale continui nel suo sviluppo senza che l'interlocutore possa subire influenze limitanti, oppure orientata a sostenere un'azione, un obiettivo, un'idea, un'intenzione particolare.

Tutte queste funzioni vengono utilizzate dai membri del gruppo, nel corso del lavoro, attivandosi e integrandosi tra di loro, generando e soste-

nendo i comportamenti che di volta in volta vengono agiti in funzione dell'obiettivo della comunicazione in atto nella dinamica situazionale.

Una conseguenza importante del divenire membro di un gruppo consiste nel cambiamento con cui ciascuno percepisce, nella sua ridefinizione, se stesso e ciò può influire sul livello dell'autostima. Il gruppo coesiste e vive in funzione del compito assegnato e genera sia comportamenti **strumentali** di tipo operativo, sia **espressivi** dal punto di vista socio emozionale. Entrambe i comportamenti ruoteranno intorno al compito (allo scopo).

I comportamenti strumentali non sempre possono essere collettivamente condivisi e possono far insorgere divergenze a volte così profonde da mettere in pericolo la stabilità del gruppo con il creare situazioni conflittuali, così da pregiudicare il raggiungimento dello scopo. Occorre riflettere che lo scopo (il compito assegnato) viene comunque percepito dal gruppo come elemento relativo alla possibilità di un'assunzione, così che la forte valenza che deriva dalla necessità di raggiungere l'obiettivo agevolerà comportamenti rinforzanti l'orientamento alla collaborazione. La dinamica del gruppo prenderà avvio dall'orientamento al compito, ovvero dall'acquisizione di una consapevolezza condivisa di ciò che è stato chiesto di fare, attraverso una comunicazione finalizzata a un scambio di opinioni e di idee che devono essere vagliate per prendere le prime decisioni atte a proseguire verso il compito. La necessità di arrivare a formulare una decisione orienterà il gruppo a effettuare una reciproca verifica che implementerà l'attività socio-emozionale improntata alla riduzione della conflittualità. Tutta l'attività strumentale e socio-emotiva può essere definita come costituita da una serie di atti, ciascuno connotato da particolari caratteristiche significative e riferibili a un particolare comportamento che è stato precedentemente contraddistinto e che l'osservatore può, dopo averlo riconosciuto, contrassegnare nei protocolli costituiti dalle tavole sinottiche, contenute nel libro, contenenti gli aggettivi finalizzati a denotare i comportamenti.

## 2. Le griglie di osservazione

In questa prospettiva occorre che il resoconto di quanto osservato durante la prova di gruppo non sia solamente un repertorio, più o meno esteso e diligente, delle caratteristiche comportamentali agite dai candidati, ma piuttosto deve rivestire la specifica funzione di una **corretta identificazione dei termini che contribuiscono a chiarire le percezioni e non le suggestioni**, a meglio enucleare ipotesi e a distinguere dai dati provati. Questo