

*Dipartimento di Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale*

Tesi di laurea

**DINAMICHE DI GRUPPO E LEADERSHIP:
UN'ANALISI EMPIRICA**

RELATORE

Prof. Luigi MOSCHERA

CANDIDATO

*Elisa MANGIA
Matr. 188201*

**ANNO ACCADEMICO
2016/2017**

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 3
1. IL GRUPPO E IL TEAM DI LAVORO	pag. 5
2. TIPOLOGIE DI GRUPPO E TEAM DI LAVORO	pag. 9
2.1 I GRUPPI FORMALI E I GRUPPI INFORMALI	pag. 9
2.2 I TEAM DI SUPPORTO, DI PRODUZIONE, DI PROGETTO E D'AZIONE	pag. 11
2.3 I TEAM VIRTUALI E I TEAM AUTO-GESTITI	pag. 13
3. LE CONDIZIONI DI EFFICACIA DEL LAVORO DI GRUPPO	pag. 16
3.1 I FATTORI DI CONTESTO	pag. 16
3.2 LE DINAMICHE E I PROCESSI DI GRUPPO	pag. 17
3.2.1 IL PROCESSO DI SVILUPPO	pag. 18
3.2.2 LA DIMENSIONE DI GRUPPO	pag. 23
3.2.3 LA STRUTTURA DEL GRUPPO	pag. 24
3.2.4 NORME E RUOLI	pag. 26
3.2.5 LE RELAZIONI D'INFLUENZA	pag. 30
3.2.6 TENDENZE ATTRATTIVE-EVITATIVE	pag. 34
3.3 L'EFFICACIA: PERFORMANCE E VITALITÀ	pag. 35
3.4 CONFLITTI	pag. 37
3.5 I PROBLEMI DEL LAVORO IN TEAM	pag. 40
3.6 PROCESSI DECISIONALI DI GRUPPO	pag. 43
3.7 TEAM BUILDING E LEADERSHIP DEI TEAM	pag. 47
4. LA LEADERSHIP	pag. 50
4.1 I DIVERSI APPROCCI ALLA LEADERSHIP	pag. 51
4.2 LEADERSHIP E INTELLIGENZA SOCIALE ED EMOTIVA	pag. 58
5. UN'ANALISI EMPIRICA	pag. 61
5.1 IL QUESTIONARIO	pag. 61
5.2 IL SOCIOGRAMMA	pag. 65
CONCLUSIONI	pag. 70
BIBLIOGRAFIA	pag. 74

INTRODUZIONE

Lavorare in *team* è una delle competenze che i giovani che si affacciano al mondo del lavoro devono necessariamente aver sviluppato. Esperienze di gruppo sono all'ordine del giorno nella vita di ogni uomo, in quanto quest'ultimo è sempre stato descritto dalle varie scienze come un essere sociale.

La dimensione del gruppo entra quindi nella realtà aziendale e, in alcuni settori o mercati particolari, può fare la differenza. Il successo del *team*, in ambito organizzativo, viene da molti studiosi associato a una buona *leadership*.

La *leadership* è un argomento che è stato molto discusso negli anni; differenti autori ne hanno ricercato, con diversi approcci, le caratteristiche fondamentali: i tratti e i comportamenti del bravo *leader* per il successo del gruppo di lavoro e dell'organizzazione aziendale stessa.

In questa tesi, si vuole argomentare riguardo queste due tematiche così discusse.

Il tema verrà sviluppato in 5 capitoli. I primi tre sono dedicati al gruppo, fornendone prima una definizione, poi presentandone le diverse tipologie e infine le dinamiche, i processi, le patologie e i fattori di efficacia. Il quarto capitolo è interamente dedicato alla *leadership*, mentre il quinto unisce i due concetti in una piccola osservazione dalla realtà. Si tratta di uno studio su una classe di studenti universitari abituati a lavorare in gruppo a cui è stato chiesto di compilare un questionario di autovalutazione del loro stile di *leadership*. Agli stessi, è stato richiesto anche di esprimere tre preferenze tra i compagni riguardo al lavoro in *team*. Ogni studente ha quindi fornito i tre nomi dei componenti del campione con cui avrebbe voluto lavorare. Le varie risposte a quest'ultima domanda hanno costituito una matrice di dati dalla quale, attraverso l'utilizzo del software "*Ucinet*", si è ricavato il sociogramma dell'aula.

Il sociogramma è utile per comprendere come è strutturata la rete di relazioni nel campione analizzato e, attraverso lo schema figurativo e alle altre variabili informative che il programma è in grado di calcolare, fornisce alcune informazioni importanti ad analisi empiriche come quella che qui si vuole portare avanti.

Dal confronto congiunto dei risultati dei test e del sociogramma dell'aula, si possono trarre alcune osservazioni che meglio chiariscono quanto detto nei capitoli precedenti, o almeno fornirne un punto di vista pratico più concreto e vicino alla realtà.

L'obiettivo appunto, è quello di trarre dal sociogramma gli individui che emergono sia per una posizione centrale e di spicco, sia per un ruolo marginale al gruppo, per analizzarne le caratteristiche di leadership emerse dal questionario con i dati riscontrabili sia dalla rappresentazione delle relazioni sociali sia da indicatori di centralità, come la "*degree centrality*" e la "*betweenness centrality*", o la densità.

Tenendo conto che si tratta di un'autovalutazione, è interessante scoprire le conclusioni che si possono trarre, lo stile di leadership che emerge e ipotizzare le cause che fanno sì che un individuo sia più o meno influente e centrale nel team.

1. IL GRUPPO E IL TEAM DI LAVORO

L'uomo è un animale sociale e in quanto tale la sua vita si compone di momenti di gruppo. Questa, quella del gruppo, è una dimensione che nel tempo ha acquisito e acquisisce sempre più importanza nel contesto lavorativo.

La capacità di lavorare in *team* è una caratteristica fondamentale che oggi viene spesso richiesta al candidato che si affaccia al mondo del lavoro in fase di selezione del personale.

La vita lavorativa degli individui si manifesta in larga parte attraverso attività di gruppo ed i *manager* sono sempre di più chiamati a saperne comprendere le dinamiche per poter sfruttare al meglio i vantaggi che ne derivano.

In un contesto caratterizzato da un sempre maggiore livello di fusioni e incorporazioni di aziende è aumentata l'esigenza di trasformare gli ambienti di lavoro in modo da renderli partecipativi, anche attraverso strutture che vanno oltre le unità specialistiche ed i gruppi gerarchici, quali comitati, *task force* o gruppi di progetto, in cui è facile sviluppare il *knowledge* specifico per ogni necessità del processo organizzativo.

La nuova tendenza che prende corpo in molte tipologie di organizzazioni è infatti quella di coinvolgere direttamente i dipendenti nei processi decisionali attraverso maggiori responsabilità, alti livelli di delega, eliminazione di ruoli gerarchici e costituzione di team di lavoro, con la conseguenza che gli individui ed i gruppi a cui essi appartengono acquisiscono maggiori responsabilità e compiti che riguardano ogni aspetto del lavoro nell'ambito dell'organizzazione stessa.

L'utilizzo di Internet e delle nuove tecnologie di comunicazione, ha permesso la formazione di team virtuali. In questo modo, persone che non avrebbero potuto incontrarsi fisicamente possono ora comunicare, collaborare, scambiarsi informazioni e risolvere problemi insieme. Il gruppo può quindi essere visto come una modalità di coordinamento dell'azione collettiva impiegata per risolvere diverse questioni.

Dal punto di vista sociologico, un "*gruppo*" è composto da due o più persone che si riconoscono in un'identità comune, interagendo con regole proprie e per il raggiungimento di obiettivi comuni¹. Ogni componente della squadra quindi ha uno stesso obiettivo e collabora con gli altri per raggiungerlo.

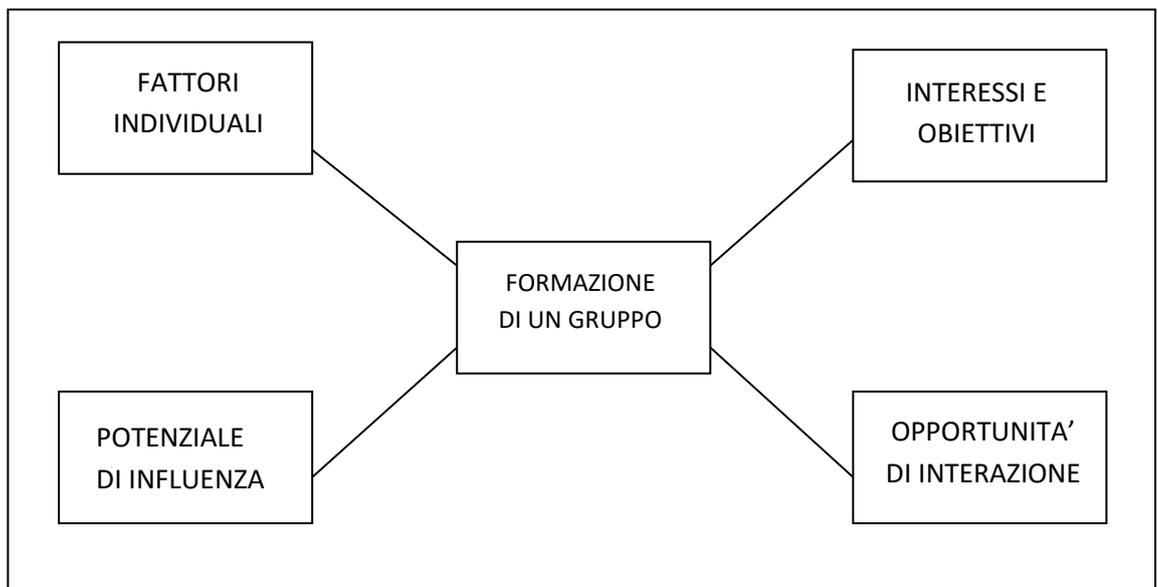
¹ Cfr. KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Ed., pag. 216.

Il gruppo esiste solo quando gli individui che ne fanno parte si riconoscono come membri e allo stesso tempo, questo viene riconosciuto come tale da un individuo esterno.

La sua esistenza è limitata quindi dalle possibilità di interazione e consapevolezza reciproca. La sola vicinanza fisica di un aggregato di persone non basta, al più costituisce una folla o un'organizzazione nella quale non tutti si riconoscono o hanno gli stessi obiettivi e interessi².

Un gruppo sociale può formarsi per svariati motivi; quelli riconosciuti come principali si dividono tra fattori individuali, interessi ed obiettivi, potenziale di influenza e opportunità di interazione (vds. Fig. 1).

Fig. 1 – Fattori determinanti la formazione dei gruppi



Fonte: TOSI H., PILATI M., “Comportamento organizzativo”, Seconda Edizione, Egea Ed., pag. 124.

Infatti, è più facile che un gruppo si formi spontaneamente da persone che condividono gli stessi interessi, ideologie, orientamenti politici, religiosi o etnici, perché l'interazione è più semplice.

Non sempre però, in un team di lavoro, valori e opinioni sono condivisi. Nonostante ciò, molte sono le organizzazioni impegnate nello sviluppo di quei fattori indispensabili alla formazione di gruppi, quali possono essere il costituire dei corsi di formazione o il

² Edgar SCHEIN, psicologo delle organizzazioni, ha distinto in modo accurato il concetto di gruppo, folla e organizzazione.

sottolineare l'importanza del ruolo che il gruppo riveste, così da soddisfare anche bisogni quali sicurezza e appartenenza.

Avere obiettivi comuni è la causa principale di formazione di gruppi, nonché uno dei requisiti basilari. Questi possono richiedere l'esercizio coordinato e cooperativo di una attività fisica o la condivisione e il confronto di idee, conoscenze e esperienze, o anche soddisfare bisogni emotivi.

Inoltre, far parte di un gruppo aumenta il *potenziale di influenza* in quanto il potere negoziale a livello collettivo sembra giustamente risultare maggiore di quello individuale.

Partecipare alle decisioni del gruppo fornisce poi la possibilità di accrescere la propria influenza anche al suo interno, permettendo al singolo di acquisire posizioni di potere perché visto come leader dai suoi compagni per le proprie qualità, che, se sono riconosciute anche al suo esterno, possono costituire motivo di avanzamento di carriera lavorativa.

Le relazioni alla base della formazione di gruppi scaturiscono spesso dall'interazione nel contesto lavorativo. In questo modo, anche la strutturazione architettonica dell'ambiente di lavoro può risultare importante per la nascita di relazioni di vicinanza tra i dipendenti e quindi nella costituzione di un gruppo.

Infatti, nelle aziende più attente alla socializzazione tutto è studiato al fine di favorirla in modo tale che l'aspettativa di un dipendente di comunicare con un collega lo predisponga positivamente verso la relazione, figurandosela come piacevole e gratificante, così da porre le basi perché ciò accada effettivamente.

Le parole “*gruppo*” o “*team*”, seppur qui utilizzate come fossero equivalenti, non coincidono perfettamente. Secondo Katzenbach e Smith, consulenti manageriali della McKinsey & Company, un team è un “*numero limitato di persone aventi capacità complementari, impegnate per uno scopo comune, per il raggiungimento degli obiettivi e che condividono un approccio simile*”³.

Relativamente alla teoria dello sviluppo del gruppo di Truckman, il team altro non è che un gruppo di lavoro maturato fino alla fase del *performing*, non ancora in decadenza di cui la vera essenza sta nell'impegno comune.

A causa di conflitti gerarchici e rapporti interpersonali instabili, molti gruppi non arrivano mai a configurarsi come veri e propri team.

³ KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., “The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”, New York: HarperBusiness, pag. 45.

Per questo, Katzenbach e Smith hanno riscontrato che i team dovrebbero essere composti da un numero che va dai 2 ai 25 componenti, ma che quelli più efficaci non raggiungono i 10 membri.

2. TIPOLOGIE DI GRUPPO E TEAM DI LAVORO

In termini generali i gruppi possono essere suddivisi in due grandi categorie: gruppi *primari* e gruppi *secondari*.

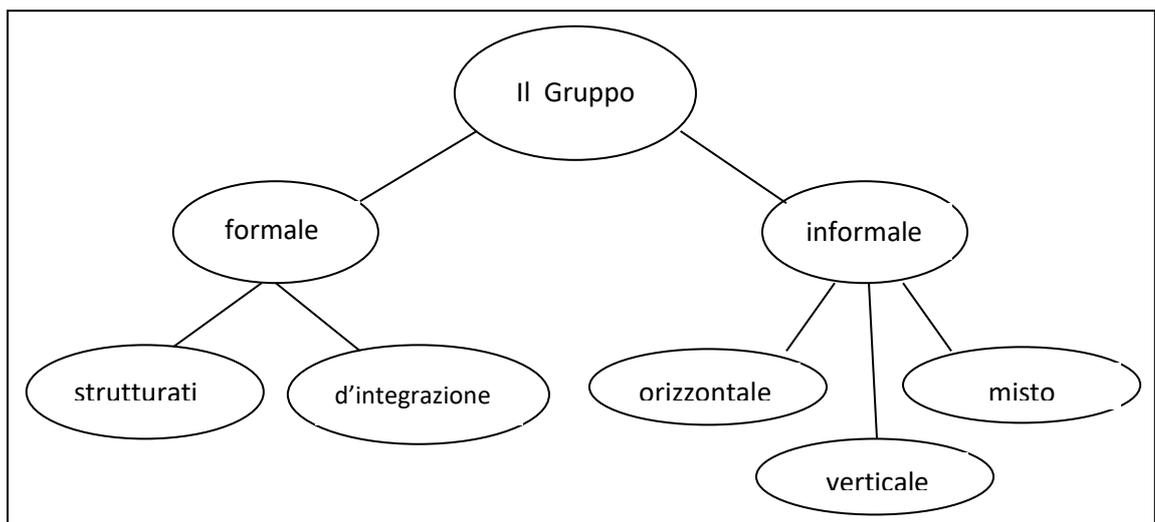
Ogni individuo al momento della nascita entra a far parte di uno o più gruppi primari, come ad esempio la famiglia, i parenti, il vicinato, la comitiva di amici. Per gruppo “*primari*” si intendono quindi le prime esperienze di socializzazione e quindi anche le più importanti. Queste determinano gli aspetti più rilevanti della personalità dell’individuo, quali i valori, gli atteggiamenti e le credenze influenzandone i comportamenti.

I gruppi “*secondari*” invece, sono insiemi di persone con chiari obiettivi da raggiungere, che ne determinano i ruoli e le relazioni interpersonali. Questi prevedono una scelta di adesione, hanno una struttura normativa più rigida e si attuano prevalentemente in età adulta, con la consapevolezza di doverli integrare dentro particolari modelli culturali e sociali.

2.1 I GRUPPI FORMALI E I GRUPPI INFORMALI

I gruppi possono essere distinti per il loro grado di formalizzazione in gruppi formali e gruppi informali (vds. Fig. 2).

Fig. 2 – Le tipologie di gruppi nelle organizzazioni



Fonte: DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007.

Un gruppo si definisce “*formale*” se nasce per l’organizzazione e lo svolgimento di una attività con scopo specifico e tempi e modalità prestabiliti. Nasce quindi per soddisfare funzioni organizzative e individuali, come:

- portare a termine risultati interdipendenti e anche complessi;
- generare idee nuove e originali;
- coordinare tra loro le attività;
- risolvere problemi e prendere decisioni con appositi meccanismi;
- curare la socializzazione e la formazione dei nuovi membri.

I gruppi formali sono generalmente divisi in gruppi di lavoro, team di progetto, comitati, commissioni o task force e si caratterizzano per avere visibilità e riconoscimento in ambito organizzativo (vds. Fig. 3).

Fig. 3 – I gruppi nelle organizzazioni

	Permanenti	Temporanei
Strutturali	Gruppi semi-autonomi Team funzionali Empowered team	Project team
Di integrazione	Comitati Task team	Task force Project team Gruppi di reengineering Circoli di qualità Gruppi di miglioramento

Fonte: DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007.

Possono essere inoltre classificati secondo diversi criteri.

Rispetto al livello di integrazione, sono:

- *strutturali*, in cui rientrano le aggregazioni di individui che formano le unità organizzative;
- *di integrazione*, in cui rientrano le diverse forme di aggregazione tra individui che con finalità di coordinamento si sovrappongono alla struttura organizzativa di base.

A seconda della loro durata, invece, si dividono in *temporanei* o *permanenti*.

Il gruppo “*informale*”, invece, si costituisce in risposta al bisogno individuale di appartenenza e alla naturale attrazione reciproca che coinvolge due o più persone. Per questo l’aggregazione è volontaria e spontanea e nasce dalla condivisione di interessi e legami di stima e amicizia. Questo tipo di gruppi può nascere indipendentemente dall’organizzazione o in risposta alle sue pressioni interne rispondendo ai bisogni primari dei collaboratori di stringere legami forti ed essere autonomi nel proprio lavoro, detenendo spesso anche maggior controllo sui propri compiti e mansioni. Nonostante la natura irregolare di tale tipologia di gruppo, i gruppi informali sono stati classificati in⁴:

- *gruppi orizzontali*, in cui i membri presentano stesso livello gerarchico all’interno dell’organizzazione, o comunque ricoprono ruoli professionali omogenei;
- *gruppi verticali*, in cui i membri provengono da diversi livelli gerarchici;
- *gruppi misti*, in cui i membri lavorano in reparti o settori diversi nell’organizzazione anche molto lontani tra loro, ma nonostante questo hanno stabilito un legame, spesso esternamente al contesto lavorativo, sulla base di un interesse comune.

Nell’era dei *social media*, delle relazioni in tempo reale e del *networking globale*, è difficile tracciare confini netti tra queste due tipologie di gruppo. Da alcuni studi a riguardo è emerso che, seppur da questa sovrapposizione si ottenga spesso un ambiente di lavoro incoraggiante e un maggior livello di lavoro di gruppo e quindi di scambio tra collaboratori, è pur vero che ciò può portare anche a connotazioni negative quali pettegolezzi e favoritismi.

2.2 I TEAM DI SUPPORTO, DI PRODUZIONE, DI PROGETTO E D’AZIONE

Nella più specifica accezione di *team di lavoro* intesa da Katzenbach e Smith⁵, possiamo riconoscere diverse tipologie di team a seconda delle diverse sfide a cui sono chiamati a rispondere. Dalla comprensione di tale differenziazione si può consapevolmente decidere per un team piuttosto che un altro proprio per le sue caratteristiche di base, più o meno idonee a uno specifico compito.

Per questo, alcuni ricercatori hanno studiato un metodo che distingue i team per tipologie in base proprio allo scopo ad essi associato. Possiamo distinguere quindi tra *team di supporto*, *team di produzione*, *team di progetto* e *team d’azione*.

⁴ DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007.

⁵ KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., “The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”, New York: HarperBusiness, 1999, pag. 45.

Per ottenere tale distinzione sono state prese in considerazione quattro variabili fondamentali: *specializzazione tecnica*, *coordinamento*, *cicli di lavoro* e *risultati*. Un alto livello di specializzazione indica che i membri del team applicano capacità tecniche acquisite nel corso degli studi o durante una formazione particolare; un basso livello di specializzazione, invece, si basa sulla conoscenza generale dovuta all'esperienza e alla capacità di *problem-solving* dei componenti del gruppo.

Il grado di coordinamento con altri team è determinato dal rispettivo rapporto di indipendenza (alto livello di indipendenza equivale a basso livello di coordinamento) o interdipendenza (maggiore interdipendenza corrisponde ad un alto livello di coordinamento).

Per cicli di lavoro si intende, invece, il tempo impiegato dal team per raggiungere l'obiettivo.

Diversi possono quindi essere i risultati, a seconda che si tratti di team di *supporto* (decisioni, consigli, suggerimenti), team di *produzione* (prodotti finali, assistenza ai clienti, riparazioni..), team di *progetto* (progetti, indagini, presentazioni..) o team *d'azione* (spedizioni, contratti, competizioni..).

I “*team di supporto*” si utilizzano per aumentare le informazioni utili per i manager a svolgere le proprie mansioni. Sono caratterizzati da basso grado di specializzazione tecnica e basso coordinamento, mentre la durata può variare a seconda che si tratti di unità specifiche per una particolare esigenza o permanenti perché legate a funzioni vitali per l'organizzazione.

I “*team di produzione*” sono responsabili dell'attività aziendale quotidiana. Quest'ultima richiede una formazione minima per quanto riguarda i lavori routinari e ciò spiega il basso grado di specializzazione tecnica che la caratterizza. Il grado di coordinamento deve essere invece alto tra i team perché il lavoro viene diviso nelle varie fasi tra questi.

I “*team di progetto*” rispondono all'esigenza creativa di *problem-solving* necessaria all'esecuzione di progetti. Questa attività richiede un alto grado di specializzazione tecnica e, poiché si basa sul raggiungimento di risultati specifici, ha durata limitata al raggiungimento di tali risultati e il tempo stesso ha importanza fondamentale. Spesso si utilizzano *team interfunzionali* allo scopo di unire il lavoro e le conoscenze degli specialisti in diversi settori (marketing, finanza o produzione).

I “*team di azione*” sono invece caratterizzati da un alto grado di specializzazione e coordinamento. La loro principale caratteristica consiste nel dover dar prova, su richiesta, di una *performance* eccellente.

Ciò che contraddistingue questo tipo di divisione tra tipologie di team è la dinamicità: queste possono evolvere da una tipologia all’altra o anche risultare dalla loro stessa combinazione.

2.3 I TEAM VIRTUALI E I TEAM AUTO-GESTITI

L’utilizzo crescente delle reti informatiche nel mondo aziendale, risultante della rivoluzione tecnologica in atto negli ultimi anni, ha fatto in modo che si distinguessero due nuove tipologie di team di lavoro: *team virtuali* e *team auto-gestiti*.

I due tipi di team sono si differenziano in base allo scopo, al tipo di *empowerment*, ai membri, alla base di appartenenza, al rapporto con la struttura organizzativa e alla tipologia di comunicazione, pur presentando caratteristiche comuni.

Entrambi i team sono definiti come *strutture parallele* in quanto esistono al di fuori dei normali canali di autorità e comunicazione⁶. Poi, mentre i team auto-gestiti sono integrati nella struttura organizzativa di base, quelli virtuali variano, nonostante tendano a somigliarsi, perché formati da specialisti che si riuniscono in progetti a termine.

Essendosi sviluppati recentemente, non esiste una definizione precisa di team virtuali; l’accezione più utilizzata per “*team virtuale*” è quella del gruppo di lavoro composto da membri geograficamente distanti che porta avanti il *business* avvalendosi dei moderni strumenti di tecnologia informatica⁷. Essi risultano per la maggior parte dei casi flessibili ed efficienti perché non guidati dal tempo e dalla localizzazione, ma dalle informazioni e dalle capacità; per questo possono prendervi parte coloro che hanno le conoscenze necessarie, indipendentemente dal luogo e dal momento in cui svolgono il lavoro. I vantaggi della gestione virtuale sono:

- il coordinamento di programmi diversi;
- la possibilità di convocare riunioni con breve preavviso;
- la riduzione delle spese di viaggio, quindi anche una maggiore sostenibilità ambientale, oltre che la minimizzazione dei tempi morti;

⁶ LAWLER E.E. e MOHRMAN S.A., “Quality Circles: After the Honeymoon”, *Organizational Dynamics*, 1987, pp. 42-54.

⁷ Cfr. KREITNER R., KINICKI A., “Comportamento organizzativo”, Seconda Edizione, Maggioli Ed., pag. 2.

- l'eterogeneità dei team, dotati di un più ampio bagaglio di esperienze e conoscenze.

Nonostante questa modalità di team sia molto utilizzata dalla nuova generazione di lavoratori cresciuti utilizzando Internet, nasconde alcuni difetti. La mancanza dell'interazione faccia a faccia, può essere causa di mancata fiducia, debole comunicazione e scarso senso di responsabilità.

È naturale affermare che il successo di un team, che sia virtuale o meno, dipende dalle persone. Con la tecnologia si possono accorciare le distanze, ma al manager spetta il compito di assicurare che i rapporti siano vitali, che ognuno venga apprezzato e che la produttività sia alta⁸.

Sono ancora poche le ricerche svolte in questo contesto, ma possiamo già menzionare alcune delle risposte agli studi fatti finora. Gruppi virtuali e non seguono un modello di sviluppo simile descritto dal modello di Tuckman⁹. Le decisioni prese in *chat* creano maggior lavoro e offrono prospettive limitate rispetto a quante ne risultano quando si può discutere di persona o in teleconferenza. Per un utilizzo efficace e corretto del *groupware*, ossia il *software* che facilita l'interazione tra membri virtuali del gruppo, si richiede formazione ed esperienza pratica.

Per i team *asincroni*, ossia non presenti in tempo reale, la gestione dei conflitti sembra essere molto più difficoltosa a causa della mancanza di un confronto diretto.

Infine, se almeno un membro del team lavora da lontano, spesso il gruppo è motivato a una maggiore disciplina e coordinazione che si traduce in una migliore esperienza e produttività; se però il singolo viene affiancato da un collega, il team potrebbe soffrirne, poiché la coppia tende a coalizzarsi spesso contro l'autorità.

I "*team autogestiti*" sono gruppi di persone alle quali viene affidato il controllo della gestione del proprio ambito di lavoro, che esercitano sotto una delega in riferimento a una o più attività tra quelle normalmente affidate al manager. Quindi, i collaboratori nei team auto-gestiti, agiscono da supervisori di se stessi, nonostante la gestione delle responsabilità spetti a manager esterni.

Questi gruppi sono anche detti *gruppi di lavoro semi-autonomi*, *gruppi di lavoro autonomi* o *super-team* e molto spesso i leader utilizzano una tra queste quattro strategie di influenza:

⁸ WILLIAMSON B., "Managing at a Distance", Business week, July 27, 2009, pag. 64.

⁹ TUCKMAN B.W., "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin, June 1965.

1. comprendere la struttura di potere dell'organizzazione, costruire la fiducia e mostrare interesse per i singoli team in modo da *creare relazioni*;
2. *fare scouting*, ossia cercare informazioni all'esterno e diagnosticare i problemi di lavoro in team per poi arrivare ad una più facile risoluzione dei problemi del gruppo;
3. adottare metodi di *persuasione* per acquisire supporto e risorse esterne, influenzare il team verso una maggiore efficacia e perseguire gli obiettivi dell'intera organizzazione;
4. favorire l'*empowerment*, ossia delegare l'autorità decisionale, facilitare il processo decisionale del team e fare *coaching*.

Bisogna tener presente che un'organizzazione pronta ad accettare team auto-gestiti dovrà essere pronta a cambiare filosofia gestionale, struttura, pratiche di selezione, formazione del personale e sistemi di remunerazione, in quanto in questo modello vengono capovolte quelle che erano le normali nozioni di controllo e autorità manageriale.

3. CONDIZIONI DI EFFICACIA DEL LAVORO DI GRUPPO

Per comprendere realmente il gruppo e le sue dinamiche interne è necessario analizzare le condizioni che ne determinano l'efficacia ovvero i fattori di contesto, fuori dal diretto controllo del team, e le dinamiche e i processi di gruppo.

3.1 I FATTORI DI CONTESTO

Il gruppo viene influenzato dal contesto in cui opera, quindi dal settore del mercato in cui si concentra, dalla cultura organizzativa, dalla *mission* aziendale, dalle politiche interne all'organizzazione e dalla *sponsorship*.

Le dinamiche del gruppo, invece, sono maggiormente sotto il controllo diretto del team e si riferiscono a quelli che sono i suoi processi di sviluppo, le norme e le caratteristiche distintive.

I fattori di contesto influenzano le dinamiche di gruppo ma anche l'efficacia, misurabile sia in termini di performance di gruppo sia di modalità e grado di cambiamento negli atteggiamenti e nei comportamenti dei membri.

Molti sono gli studi che dimostrano come l'efficacia del team sia influenzata dal settore di appartenenza. Grazie alla specificità del lavoro, al basso livello di routine, all'alto tasso di innovazione richiesto e alla fiducia delle aziende su personalità e professionalità dei collaboratori come punti di forza per il raggiungimento del vantaggio competitivo, il settore dei servizi e della conoscenza viene considerato per alcuni autori quello in cui più risulta efficace il lavoro in team¹⁰.

Inoltre i team si sono dimostrati più efficaci nei settori di mercato in crescita, in quei casi in cui più è richiesta l'innovazione e quindi anche l'attività di giudizio che ne deriva, meglio riscontrabile probabilmente in un contesto di lavoro in gruppo.

Anche la cultura organizzativa e i sistemi di *people management* giocano un ruolo importante per l'efficacia. Alcune imprese inseriscono il lavoro in team nella loro *mission aziendale* secondo una filosofia manageriale che si prefigge di costruire una cultura *team oriented*, attraverso anche la ricerca di personale con esperienze di questo tipo, selezionando gli individui con maggior attitudine al lavoro di squadra.

A influenzare indirettamente l'efficacia del team possiamo anche pensare a sistemi di ricompensa basati sulla performance, ad esempio per quanto riguarda premi di produttività legati a misure economiche controllabili dal team, che potrebbe far

¹⁰ Cfr. TOSI H., PILATI M., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Egea Ed., pag. 127.

aumentare nei membri il senso di autoefficacia. Tuttavia, anche misurare il contributo individuale può risultare importante.

La valutazione della performance di gruppo può giocare un ruolo importante per lo sviluppo organizzativo. Per esempio, qualora ci fossero divari tra competenze possedute e competenze necessarie al lavoro in team, possono attuarsi diverse procedure per affinare atteggiamenti e competenze, come nel caso di alcune imprese che hanno istituzionalizzato vere e proprie attività di formazione destinate ai neoassunti su *team building*, gestione di conflitti, *project management* e altri argomenti utili a lavoro efficace ed efficiente in team.

Anche lo sponsor, in quanto possiede maggiori informazioni riguardo la strategia aziendale, ha il diritto e il dovere di fornire indicazioni utili alla definizione degli obiettivi del lavoro di gruppo nonché è responsabile dell'approvazione degli stessi obiettivi finali; motivi questi per cui la *sponsorship* potrebbe rientrare nei fattori di successo del lavoro in team. Inoltre quest'ultima può aiutare il team nel reperimento delle risorse necessarie al suo lavoro tramite il potere politico che gli deriva dall'influenza impiegata nella negoziazione con i responsabili delle unità organizzative da cui vengono scelti i componenti del team. Più è alto il grado di innovazione, più è grande il ruolo che lo sponsor ricopre nel processo di orientamento al cambiamento e più è chiamato ad utilizzare la comunicazione come fattore fondamentale del processo per l'influenza sul contesto stesso; per questo motivo lo sponsor potrebbe ricoprire particolare importanza anche per fornire le giuste informazioni sull'attività svolta dal team. Per raggiungere il suo obiettivo di comunicazione, lo sponsor si occupa anche di tutto ciò che riguarda la visibilità del gruppo in modo che ne risulti chiara la presenza e l'attività a tutta l'organizzazione. Attraverso un'attenta selezione delle modalità e dei relatori della comunicazione, lo sponsor è in grado di manipolare informazioni, atteggiamenti emotivi, valori e punti di vista nuovi, esercitando tutta una serie di strumenti di persuasione utili al team e che lo rendono un elemento di forte influenza sul sistema.

3.2 LE DINAMICHE E I PROCESSI DI GRUPPO

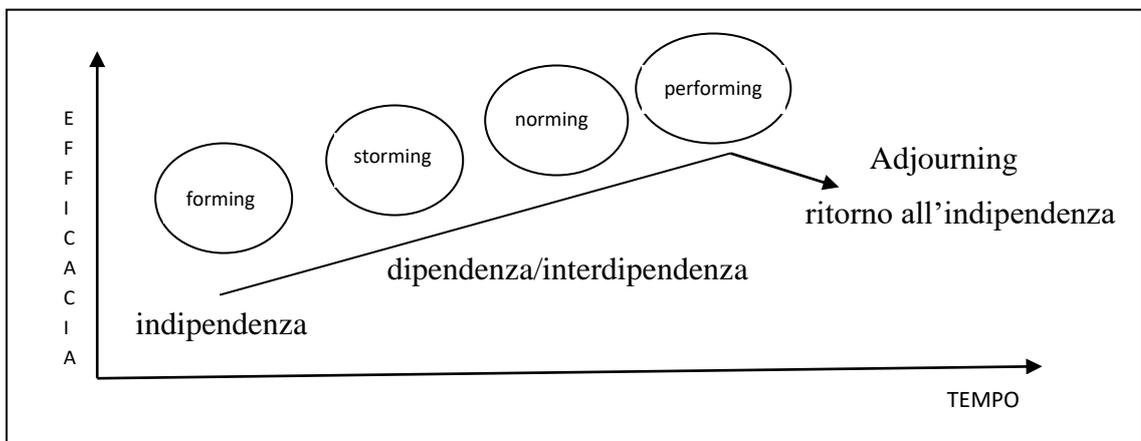
Per dinamiche e processi di gruppo si intendono dimensione, struttura, processi di crescita e di sviluppo, status, ruoli, regole e norme, team leadership, relazioni di influenza e cultura che caratterizzano il gruppo.

3.2.1 Il processo di sviluppo

È di comune accordo che il gruppo segue un processo di sviluppo ben articolato in fasi distinte, anche se ancora non esiste una regola assoluta su quante e quali queste siano.

Il modello più usato perché semplice e razionale, seppur non verificato scientificamente in maniera adeguata, è quello di Tuckman¹¹, psicologo della formazione. Il suo modello, prima diviso in quattro fasi, è poi stato aggiornato nel 1977, quando è stata aggiunta un'ulteriore fase, quella dell'"adjourning"¹² (vds. Fig. 4).

Fig. 4 – Le cinque fasi della deriva di Tuckman sullo sviluppo dei gruppi.



Fonte - KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Ed., pag. 221.

Il tempo è una variabile critica per le aziende tanto da influenzarne il lavoro di gruppo. La pressione che esercita genera l'aspettativa che questo segua un processo di sviluppo programmato che in realtà prevede solo grandi tappe dalle modalità e dai tempi per nulla scontati.

La prima fase è quella del *forming*, la fase dell'orientamento.

In questa fase non si parla ancora di gruppo, ma di un insieme di persone caratterizzato da una situazione di prevalente incertezza a cui bisogna reagire tramite l'assunzione di atteggiamenti atti ad appropriarsi dello spazio fisico ma soprattutto di quello cognitivo e relazionale. In questa fase si cerca di definire scopi e obiettivi del lavoro e si stabiliscono attività e priorità. Ciò permette ai membri di sperimentare regole di comportamento di base ed iniziare a pensare ai ruoli da assegnare. È un periodo incerto

¹¹ TUCKMAN B.W., "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin, June 1965, pp. 384-399.

¹² TUCKMAN B.W. e M.A.C. JENSEN, "Stages of Small-Group Development Revisited", Group & Organization Studies, December 1977, pp. 419-427.

e delicato, che spesso vede il gruppo affidarsi alla figura di un *leader* che ne assumerà il controllo. Anche la leadership stessa può variare nel tempo a seconda dei cambiamenti e delle necessità che coinvolgono volta per volta il gruppo.

Al *forming* segue la fase di *storming*.

Questo è un periodo in cui si mettono alla prova le politiche e gli argomenti del leader. Spesso questa fase non vede le successive a causa della formazione di sottogruppi che possono sfociare in vere e proprie ribellioni. È una fase di potenziale conflittualità. Se la percezione del contesto del gruppo è positiva e soddisfacente, i membri del team iniziano ad esporsi maggiormente e a stringere relazioni più profonde che superino le differenze e spingano all'impegno nel lavoro e all'unione. Qui si inizia a valutare le risorse interne e la reale potenzialità del lavoro di gruppo. Ma è in questa fase che il leader, più o meno formale, esercita la sua influenza, generando in alcuni casi conflittualità. È da qui che possono formarsi sottogruppi o può avvenire un cambio di leader; ma in generale, i conflitti possono anche avere valenza positiva nei casi in cui siano presenti le competenze necessarie a gestirli.

Queste due prime fasi sono le più delicate. I compiti ad esse affidati possono avere natura *informativa*, tramite la condivisione di informazioni utili al lavoro da svolgere in team, o *elaborativa, diagnostica e valutativa*, in cui si confrontano e valutano modelli e approcci alternativi di gestione del team individuandone caratteristiche e potenzialità. Arrivato a questo punto, il gruppo possiede una notevole capacità di confronto interno per gestire i conflitti sulle diversità, ma non ha ancora la preparazione necessaria ad assumere decisioni importanti.

La terza, è la fase del *norming*, quella della coesione.

Questa è la fase caratterizzata dal confronto interno, senza la preoccupazione di sfociare in disaccordi. I membri infatti si mettono reciprocamente in discussione attraverso la nuova capacità acquisita di gestione dei conflitti, permettendo l'espressione dei singoli, liberandone le potenzialità e, allo stesso tempo, sviluppando la capacità collettiva di superare gli ostacoli più significativi. Il superamento delle difficoltà, unito al consenso sugli obiettivi e sulla leadership, alla fiducia e al gradimento tra i membri, dona all'intero gruppo dinamicità e coesione. Non sempre però il gruppo raggiunge il successo in questa fase. Se non si supera la fase di conflitto, le ostilità possono sfociare nell'abbandono del gruppo o in atteggiamenti di disimpegno o indifferenza da parte di alcuni membri.

Quando il gruppo invece supera le fasi descritte, possono emergere problemi a livello di relazioni interpersonali molto delicati e che possono presentarsi in diverse modalità; alcune di queste sono quelle descritte da situazioni di:

- *illusione*: il gruppo si illude dopo aver individuato un leader e stabilito obiettivi e priorità, di aver risolto ogni problema, mentre in realtà sono ancora presenti contrasti non detti per paura di recare danno nonostante ciò può rivelarsi fatale se tali questioni sono importanti tanto da causare frustrazione che può anche sfociare nella formazione di sottogruppi di opposizione;
- *disillusione*: i membri prendono coscienza dei contrasti interni al gruppo e formano dei sottogruppi in cui il raggiungimento dell'obiettivo è l'unico elemento aggregante, mentre la coesione e la coordinazione risultano fortemente indebolite;
- *accettazione reciproca*: superata la situazione di disillusione, la comunicazione si fa intensa indebolendo la rilevanza dei sottogruppi e lasciando maggiore spazio alla libera espressione dei singoli.

La quarta fase del processo di sviluppo del gruppo è quella del *performing*, ossia la fase della strutturazione.

In questa fase i membri appartengono ad un gruppo ormai maturo e per questo ognuno porta a termine il proprio compito senza ostacolare gli altri, l'atmosfera è di aperta comunicazione, aiuto reciproco e forte cooperazione. Grazie alla coerenza e all'impegno personale, il gruppo ottiene risultati migliori di quelli che si sarebbero ottenuti dal singolo operante. Il gruppo matura consapevolezza di sé e del suo lavoro e applica quanto appreso; è maturo, infatti, quando:

- ha imparato a considerare le opinioni dei singoli con tolleranza e in maniera costruttiva;
- quando limita le controversie alle questioni realmente importanti;
- quando incoraggia la critica costruttiva allo scopo di decidere razionalmente senza limitarsi al raggiungimento dell'unanimità a tutti i costi;
- quando prende coscienza di come funziona e del coinvolgimento dei singoli membri.

In questa fase, la struttura del gruppo è flessibile e si adatta alle esigenze della situazione senza creare problemi ai suoi membri, che portano a termine i propri compiti senza ostacolarsi. Persino la presenza di sottogruppi può essere sfruttata per risolvere problemi specifici o secondari senza minacciare la coesione e l'autorità del gruppo.

Una volta concluso un lavoro si passa ad un altro. Questa è la fase dell'*adjourning*.

In questa fase, dopo molto duro lavoro e grande impegno, la fine del progetto può creare un senso di perdita per i membri. Per questo potrebbe essere importante organizzare un evento per festeggiare la conclusione del progetto e simboleggiare un nuovo inizio, oppure comunque enfatizzare quanto appreso e l'importanza che l'esperienza fatta ricopre nella carriera di ogni singolo membro come risorsa da sfruttare per i progetti a venire.

Questo percorso ideale, come è stato già detto, spesso viene interrotto a causa di conflitti e tensioni, impedendo al team di raggiungere la maturità. Il processo di sviluppo del gruppo dipende da diversi fattori. I più importanti sono la *coesione* e la *leadership*.

La prima si riferisce alla cooperazione tra i membri del gruppo che insieme si accettano e trovano un equilibrio; è determinata dal grado di attrazione tra membri del gruppo, dal desiderio di farne parte ed è ciò che unisce i membri e ne mantiene le relazioni. Infatti, i membri di gruppi con alta coesione, sentono il bisogno di partecipare alla vita di gruppo, attratti dall'immagine idealizzata che si sono costruiti di questo.

La seconda invece è la capacità di uno o più membri del team di favorirne l'azione migliorandone le relazioni. Entrambe determinano il clima interno al gruppo e incidono sui risultati, agendo direttamente sia sull'efficacia che sull'efficienza del lavoro in team. Ci sono poi alcune indicazioni che andrebbero prese in considerazione dai manager nella gestione del gruppo durante il suo sviluppo e che derivano da alcuni studi a riguardo.

Uno di questi studi è quello effettuato su dieci team di ingegneri per lo sviluppo di software composti dai 5 ai 16 membri e che ha dato maggior rilevanza al modello di Tuckman¹³. I ricercatori si sono accorti che il processo di sviluppo dei team era più articolato in quanto sembrava che questi, raggiunta la fase di *performing*, spesso entrassero in una fase di decadenza.

Le tre fasi che caratterizzano la decadenza sono:

1. il *de-norming*: mentre il progetto prende forma, gli standard di comportamento iniziano a venir meno poiché i membri del gruppo si spostano a seconda dei loro interessi e aspettative;
2. il *de-storming*: il latente senso di malcontento lentamente emerge aumentando la resistenza individuale e diminuendo la coesione;

¹³ MCGREW J.F., BILOTTA J.G. e DEENEY J.M. "Software Team Formation and Decay", Small Group Research, Aprile 1999, pp. 209-234.

3. il *de-forming*: il gruppo si disgrega completamente e i sottogruppi si scontrano per il controllo; così le parti del progetto non reclamate dai singoli o dai sottogruppi, che ormai si sono isolati tra loro e rispetto al leader, non vengono svolte, lasciando il lavoro incompleto e senza che qualcuno se ne senta responsabile per ciò che non gli compete nell'ambito delle funzioni che si è autoimposto.

Per evitare la decadenza è importante aver consapevolezza del delicato equilibrio raggiunto nella fase di *performing*, in quanto troppo fragile per non essere supportato da attività di rafforzamento le norme e la coesione allo scopo di riconfermare l'obiettivo comune anche quando il team sta lavorando nel modo migliore.

Un altro studio che mette in relazione il *feedback* allo sviluppo del team è considerato molto importante per le sue implicazioni a livello manageriale. Una coppia di psicologi olandesi, studiando gli effetti che un messaggio verbale scambiato tra i membri, indicato per un particolare aspetto del comportamento, aveva su quattro gruppi da otto componenti ciascuno, è arrivata alle seguenti conclusioni¹⁴: nel corso dello sviluppo del team, il feedback interpersonale aumenta, diventa più specifico, quello positivo prevale su quello negativo e il gruppo aumenta la credibilità del feedback tra pari.

Questi studi, se visti in maniera approfondita, possono informare i manager sulla fase di sviluppo del team e suggerire quando sia necessario attivarsi per trasformare feedback negativi in positivi.

Un ruolo importante, perché ambiguo e potenzialmente distruttivo sia per lo sviluppo del gruppo che per le relazioni tra gruppi, è quello del tempo.

Studi a riguardo affermano che tempi di scadenza incerti o tendenti ad essere prolungati all'interno delle unità organizzative e dei gruppi interdipendenti sono all'ordine del giorno in ambito aziendale. Ciò crea incertezza che comporta stress, sprechi di tempo, straordinari e conflitti, spesso allontanando il team dal successo.

Per risolvere tale problema è necessario che ai componenti del team siano chiari compiti, obiettivi, programmi e scadenze e quanto questi siano importanti.

Altri studi mettono in relazione le fasi dello sviluppo allo stile di leadership che meglio risponde alle esigenze di ciascuna di esse. Un comportamento di leadership attivo, direttivo, aggressivo, strutturato ed orientato al compito è importante per favorire la fase iniziale di sviluppo del team. Attitudine questa che va modificata successivamente perché se mantenuta pregiudica la qualità del lavoro e la coesione dei membri.

¹⁴ DAVIES D., KUYPERS B.C., "Group Development and Interpersonal Feedback", *Group & Organizational Studies*, June 1985, pag. 194.

Un comportamento di leadership invece volto al sostegno, democratico, decentralizzato e partecipativo, porta i più dei casi ad un mediocre funzionamento del gruppo nella fase iniziale, ma se mantenuto, successivamente, è frequente causa di maggiori produttività, creatività e soddisfazione. Secondo questo modello, il manager dovrebbe, nel corso di sviluppo del gruppo di lavoro, passare da uno stile di leadership direttivo e strutturato ad uno partecipativo e orientato al sostegno.

3.2.2 La dimensione di gruppo

La *dimensione* per il gruppo è un aspetto molto importante perché ne influenza il comportamento. In una *diade*, per esempio, cioè un gruppo formato da solo due persone, quando sorge un motivo di disaccordo, non vi è una terza persona neutrale a porre fine al conflitto o a prestare aiuto, si può quindi facilmente generare tensione e ostilità o si può tendere a trovare posizioni accomodanti che vadano incontro all'altro, senza affermare la propria posizione.

Questo comportamento può essere però limitante in particolari contesti in cui l'espressione individuale e la creatività rivestono un ruolo importante, per questo, a meno che non si sia abili nella gestione dei conflitti, le diadi vengono spesso evitate nell'organizzazione.

Le *triadi* invece, gruppi di tre persone, pongono problemi differenti; si prestano facilmente a giochi di potere e coalizioni e risultano soggetti a frequenti situazioni di squilibrio anche nel caso in cui i membri siano molto affiatati. Perciò questa tipologia di gruppo viene evitata quando un progetto richiede una particolare dose d'influenza e frequenti scambi.

I *work team*, *project team*, comitati e *task force*, sono quasi sempre *piccoli gruppi*.

Il numero minimo di questi si agira quindi sulle quattro persone, che da sole, generano la possibilità di istaurare almeno sei relazioni. Da qui l'inizio di processi cognitivi di gruppo, definiti *groupthink*, e di dinamiche affettive come la coesione e la leadership.

Bisogna tener conto poi che all'aumentare del numero di membri aumentano i fenomeni di frammentazione e individualità. Il numero massimo quindi non è stabilito, ma le osservazioni condotte sulla nostra realtà spingono i ricercatori a considerare come efficaci i gruppi formati dalle 5 alle 10 persone. Un numero superiore crea squilibri di interazione: più persone devono esprimersi nello stesso tempo, non tutti ci riescono, il tempo a disposizione per ciascuno si riduce e diminuiscono le opportunità di partecipare.

Ne risente, riducendosi, anche la coesione, intesa come l'intensità con cui si desidera prendere parte al gruppo e si è attratti dagli altri membri; infatti, il livello di interazione è minore, attitudini e interessi sono maggiormente diversificati, il consenso sugli obiettivi è più difficilmente raggiungibile.

I membri che partecipano a gruppi più piccoli poi, possono percepire meglio l'importanza del proprio contributo per il team e sentirsene soddisfatti. Con il variare del numero di membri, varia anche la formalizzazione: più questo è elevato, più essa sarà necessaria sia nella gestione che nella comunicazione, che passa dal dialogo frontale a documenti e circolari scritti.

Gli effetti di questo aspetto sulla performance, dipendono invece dalle caratteristiche distintive del compito e quindi dal fatto che questo prediliga più o meno collaboratori o che questi lavorino singolarmente o coesi.

3.2.3 La struttura del gruppo

L'insieme dei ruoli e delle funzioni svolte dai membri del gruppo, così come le condizioni che ne determinano l'organizzazione e il funzionamento, costituiscono la *struttura* del gruppo. Questa è dinamica, ossia mutevole nel tempo e influenzata, come detto, dalla dimensione.

Per "*funzioni*" si intendono le attività che vengono svolte nel gruppo, mentre i "*ruoli*" sono le reciproche aspettative comportamentali tra membri che essi sviluppano e si comunicano.

Funzioni e ruoli variano nel numero e nella tipologia a seconda delle necessità. Ad esempio nei *task group* i membri devono individuare gli obiettivi finali, esprimere il proprio parere riguardo ai compiti e collaborare per il successo del gruppo. Quindi, è chiaro che la scelta degli obiettivi permetta il formarsi di funzioni e ruoli appositi. Per questo, quanto meglio sono definiti gli obiettivi tanto più accuratamente si può procedere alla divisione dei compiti e le relative responsabilità possono essere quindi maggiormente chiare.

L'assegnazione di ruoli e funzioni è un argomento delicato, perché non sempre corrisponde ai desideri di chi dovrebbe assumerli e, quando i desideri e le abilità specifiche dei singoli intervengono nel processo di assunzione dinamica dei ruoli, si possono generare complicazioni.

È naturale poi pensare che nel contesto del gruppo vengano a svilupparsi anche quelle relazioni sociali derivanti dalla vita in comune, tutte quelle attività che ne caratterizzano

la sfera socioemotiva. Un gruppo per essere efficace, deve avere al suo interno il giusto equilibrio tra queste due componenti e deve essere in grado di svilupparle e sfruttarle nel modo migliore.

Spesso in questo contesto si assiste a *tensioni di ruolo* causate dall'assunzione dinamica dei ruoli, processo che si articola in tre fasi:

1. l'*emissione delle aspettative*, in cui i membri comunicano le proprie aspettative di ruolo e cercano di influenzare tale scelta;
2. l'*assunzione del ruolo*, in cui viene assegnato il ruolo in base alle aspettative precedentemente espresse e alle caratteristiche individuali che meglio si sposano con tale posizione;
3. il *comportamento*, implicito nel ruolo.

Le tensioni si verificano proprio partendo da queste fasi.

Ad esempio, può nascere una tensione di ruolo legata alle aspettative che potrebbero essere focalizzate in modo inadeguato o contraddittorio creando *ambiguità di ruolo*: l'individuo che si vede assegnato un ruolo "*ambiguo*" non percepisce cosa ci si aspetti da lui e di conseguenza non sa quale comportamento sia quello più adeguato da assumere.

Un ruolo "*distorto*", invece, nasce dal disallineamento di percezioni e comunicazione. Ancora, rispetto alle risorse, alla situazione e alle caratteristiche personali dell'individuo, ci si può trovare di fronte ad un ruolo "*incongruente*".

Quando, poi, un membro del gruppo si trova a dover gestire situazioni contrastanti, ci si imbatte nei *conflitti di ruolo*. Su ogni membro del gruppo infatti ricadono responsabilità diverse a seconda del ruolo che riveste, che richiedono impegno e possono essere fonte di conflitto. Ma un conflitto si può generare anche nel caso di un solo ruolo, quando le scelte intraprese differiscono da quelle che si sarebbero fatte seguendo valori personali oppure le aspettative o le volontà altrui.

Bisogna sempre cercare però di non assumere comportamenti controproducenti dal punto di vista relazionale minando la coesione e la soddisfazione del gruppo. Può accadere che uno o più soggetti impongano le proprie idee impedendo che i colleghi si esprimano, generando atteggiamenti difensivi o aggressivi. Questi soggetti disagiati dovrebbero, secondo alcuni, essere isolati per cercare di cambiarne l'atteggiamento appellandosi al proprio buon senso o tramite un atteggiamento più duro.

In alcuni casi l'individuo è talmente radicato nelle sue idee da richiedere un intervento da parte di un'autorità esterna o addirittura l'eliminazione dal progetto.

3.2.4 Norme e ruoli

La partecipazione al gruppo fa sì che gli individui diventino membri attivi di un'organizzazione tramite la comunicazione di aspettative di ruolo e norme che fungono come vere e proprie forze sociali.

Le norme sono diverse dai ruoli: mentre questi ultimi implicano particolari comportamenti, le prime stabiliscono cosa sia giusto o sbagliato, positivo o negativo per l'organizzazione stessa. Mentre le aspettative di ruolo si applicano al singolo, le norme valgono per tutti.

Una “norma” infatti, altro non è che un'aspettativa di comportamento, scritta o no, più o meno espressa apertamente, condivisa da più persone, che ne guida il comportamento sia in ambito dell'organizzazione o del gruppo. Questa riflette valori, atteggiamenti, opinioni, in quanto sono espressione di diritti e doveri che manifestano ciò che è ritenuto valido, utile e giusto.

Le norme rappresentano uno strumento di primaria importanza per il controllo e la prevedibilità nel gruppo, rinforzando la gamma di atteggiamenti accettabili e non rispondendo ai bisogni individuali di sicurezza.

Quanto più una norma è restrittiva, tanto più esercita controllo su i singoli membri del gruppo. Ma un controllo eccessivo non è sempre consigliabile poiché riduce la libertà individuale e può provocare resistenze o ribellioni che minacciano la coesione e l'esistenza stessa del team.

In generale però, le norme hanno conseguenze positive sia sui singoli che sul gruppo, perché creano un senso di comunanza e condivisione oltre che facilitano le relazioni e rispondono al bisogno di appartenenza a una cultura o a una collettività.

Le norme principali nascono in riferimento alle attività cruciali del lavoro in team e da qui si sviluppano; si traducono in pratiche, regole e procedure da seguire.

Quando il valore di una norma non è condiviso, questa perde d'importanza e le eventuali trasgressioni vengono più facilmente tollerate.

Molte norme sono accettate tacitamente, perché talmente radicate da essere seguite senza una reale consapevolezza. Il loro potere nasce dalle aspettative che generano, ma anche dall'accettazione delle stesse e dalla disponibilità del singolo ad adeguarvisi.

I gruppi amplificano tale potere ricompensando chi rispetta le norme e condivide i valori aziendali, e punendo, sanzionando o espellendo chi li aggira.

Ogni nuovo dipendente dovrebbe apprendere le norme e la cultura aziendale in modo da evitare i “*costi personali*” che derivano dal fatto che è più probabile che chi non si conformi a tali ideologie e comportamenti vada incontro ad atteggiamenti di critica ed esclusione.

Una delle norme più importanti del team di lavoro riguarda la produttività, argomento delicato, perché anche un livello troppo elevato di produttività, evade dal concetto condiviso del “*giusto carico di lavoro*” e può causare seri conflitti interni.

Il controllo della produttività permette di suddividere il lavoro tra più persone, di diluirlo nel tempo e impedisce ai manager di innalzare le aspettative.

Le norme quindi possono influire sulla prestazione sia positivamente che negativamente.

Per quanto riguarda il loro processo di sviluppo, quando il gruppo stabilisce le necessità necessarie al lavoro perché esso risulti efficace, allora si formano le norme, in maniera informale e in diverse combinazioni. Ad esempio, alcune norme possono nascere da affermazioni esplicite di capi o colleghi, altre da avvenimenti critici nella storia del gruppo, altre ancora da comportamenti passati applicati a situazioni attuali.

Le norme vengono applicate perché aiutano il gruppo a sopravvivere nel tempo, chiariscono le aspettative sul comportamento, aiutano gli individui in situazioni imbarazzanti, chiariscono quali sono i valori fondamentali, l'identità del gruppo e quella dell'organizzazione.

La posizione relativa di una persona all'interno di una società o gruppo costituisce il c.d. “*status*” e misura il rango o il valore di una persona. Si tratta di una vera e propria forza sociale e viene accettata per abitudine, come nel caso delle norme, pur distinguendosi perché direttamente visibile e identificabile.

Lo status dipende dalle caratteristiche personali, comportamentali e relazionali di una persona ed è un concetto fondato su attributi culturalmente ritenuti validi e che costituiscono i nostri criteri di valutazione degli altri.

I criteri di valutazione maggiormente utilizzati sono il *titolo di studio*, le *capacità personali* e il *livello di responsabilità*. I fattori che determinano lo status variano a seconda delle circostanze e spesso, in un gruppo, ogni membro ha la possibilità di migliorare il proprio status svolgendo un'attività ritenuta importante nel contesto sociale.

Lo status, insieme al prestigio, andrebbero distribuiti nel gruppo sulla base di competenze e fattori concreti e sotto regole precise che se mancano, possono causare iniquità. Bisogna valutare correttamente le disuguaglianze di competenze, che naturalmente vengono a crearsi per evitare danni alla coesione del team e disaccordi.

L’*“incoerenza di status”* si manifesta quando lo status riconosciuto a un membro del gruppo è superiore o inferiore a quello ritenuto idoneo dagli altri.

A coloro a cui viene assegnato uno status elevato, ci si rivolge con rispetto e cortesia, li si riconosce un certo grado di influenza e considerazione e spesso ricevono maggior tolleranza dalla deviazione dalle regole, poiché si ritiene che in qualche modo abbiano già dato esempio rispettandole per arrivare a ricoprire il ruolo di prestigio che possiedono.

L’accettazione delle devianze costituisce una sorta di ricompensa per le personalità più meritevoli, ma l’abuso può portare ad una retrocessione di status o a una delegittimazione di questo. Inoltre, chi ha status elevato funge da rappresentante del team e “instaura” un maggior numero di relazioni, ma la qualità di queste dipende dalla comunicazione, importante per l’esercizio efficace dell’influenza.

Per quanto riportato dagli studi di comportamento organizzativo, per *“ruoli”*, invece, si intendono quei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una particolare posizione sociale¹⁵.

È importante allora cercare di capire come tali aspettative influenzino il modo di agire delle persone nel contesto di lavoro affinché il gruppo si riscopra più efficiente nel perseguimento degli obiettivi.

Il momento di interazione tra due persone in cui una crea e affida all’altra un ruolo (che contempla anche il caso in cui un individuo si assegni da solo un ruolo) è detto *“episodio di ruolo”*.

In questa fase la persona che crea il ruolo definisce i requisiti comportamentali che dovranno servire da modello per la valutazione dell’agire della persona chiamata a interpretarlo. Quest’ultima, a sua volta, può interpretare il proprio ruolo in modo *costruttivo*, impegnandosi al meglio, o viceversa in modo *distruttivo*, soccombendo alla pressione ed allo stress delle aspettative.

È soprattutto la pressione dei pari nel gruppo ad influenzare la prestazione di ruolo. Secondo uno psicologo specializzato in organizzazioni, Edgar Schein¹⁶, quanto

¹⁵ GRAEN G., “Role-Making processes within Complex Organizations”, in “Handbook of Industrial and Organizational Psychology”, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally, 1976), pag. 1201.

l'insieme delle aspettative di chi ha creato un ruolo supera le capacità della persona a cui è stato assegnato, ci si trova di fronte ad un “*sovraccarico di ruolo*”.

In questa situazione, se i compiti sono sempre più numerosi e il tempo per svolgerli diminuisce, l'individuo ne risente negativamente in termini di salute, efficacia e stress. A volte può succedere, invece, che non ci sia unanimità riguardo le aspettative che i vari membri del gruppo hanno nei confronti di chi è chiamato a interpretare un ruolo, generando in questo caso un “*conflitto di ruolo*”.

Questa situazione si può riscontrare anche quando valori, etica e modelli personali, si scontrano con le richieste degli altri; spesso, difficili scelte etiche sono causa di inquietudine, conflitto personale e anche dimissioni.

I ruoli vengono differenziati a seconda dei compiti che li contraddistinguono all'interno del team. I ruoli *interpersonali*¹⁷ sono quelli che assumono rilevanza per l'influenza che esercitano sul gruppo in caso di assenza di autorità.

Tra questi ci sono:

- il *ruolo di liaison*, ossia di collegamento e comunicazione tra attori interni ed esterni per l'ottenimento di benevolenza e informazioni utili alla gestione del team nei suoi diversi aspetti;
- il *ruolo di figurehead*, cioè di rappresentante del team nelle sue questioni formali, significativo solo in occasioni particolari in relazione con clienti esterni o interni e spesso ricoperto dallo sponsor;
- il *ruolo di leader* che è centrale nella gestione dei conflitti, nella fiducia e nella motivazione nel team.

Quest'ultimo, il *team leader*, non ha differenze gerarchiche rispetto agli altri componenti del team, ma le sue responsabilità e autorevolezza gli sono affidate da questi ultimi o dall'esterno grazie alle sue competenze e allo stile direzionale orientato alla costruzione e al mantenimento di buone relazioni sociali sia nel team che nell'organizzazione. Il *leader* è di vitale importanza per la comunicazione interna o esterna del gruppo.

Esistono diverse dimensioni di ruolo che hanno a che fare con la sfera dell'informazione e per questo prendono il nome di ruoli *informativi*¹⁸.

Tra questi ultimi abbiamo:

¹⁶ Edgar SCHEIN, psicologo delle organizzazioni, ha distinto in modo accurato il concetto di gruppo, folla e organizzazione.

¹⁷ Cfr. TOSI H., PILATI M., “Comportamento organizzativo”, Seconda edizione, Egea Ed., pag. 141.

¹⁸ Ibid., pag. 141.

- il ruolo di *monitor*, che riceve e raccoglie di informazioni;
- il ruolo di *disseminator*, di grande responsabilità perché si occupa della trasmissione di informazioni all'organizzazione;
- il ruolo di *spokesman*, di portavoce delle informazioni con l'ambiente esterno.

I ruoli che invece si occupano della gestione del team sono detti ruoli *decisionali*. Tra questi vi è:

- il ruolo di *entrepreneur* o di agente del cambiamento rispetto alle modalità d'azione perseguite;
- il ruolo di *disturbance handler*, incaricato del delicato compito di gestire le difficoltà derivanti da un ambiente incerto, che minacciano il team e il suo lavoro, attraverso la valutazione o l'eventuale variazione dei piani o azioni correttive dell'operato;
- il ruolo di *resource allocator*, per quanto riguarda tutto ciò che riguarda le risorse (pianificazione e approvvigionamento);
- il ruolo di *negotiator*, tra le figure più importanti, che si occupa della negoziazione con esterni ed interni, e che permette la coerenza del gruppo con il risultato previsto inizialmente dalla sua costituzione.

La capacità di gestire le relazioni di sostegno e influenza all'interno del gruppo allo scopo di orientare impegno e competenze verso il raggiungimento degli obiettivi del team rientra nelle abilità dei diversi ruoli e insieme si definiscono “*intelligenza emotiva*”. Queste abilità spaziano dalla capacità di alimentare e conservare legami personali a quella di negoziazione e risoluzione di conflitti, dalla capacità di analizzare se stessi e le altre persone, individuando interessi, emozioni e motivazione per gestirli al meglio, alla capacità di organizzazione di team di lavoro.

3.2.5 Le relazioni d'influenza

All'interno del gruppo di lavoro, l'influenza è reciproca: basta la sola presenza degli altri membri ad esercitare un'influenza sociale sul comportamento di uno qualsiasi di questi, senza che vi siano necessariamente ordini, pressioni o giudizi.

Così, in base al tipo di performance richiesta e alla risposta dei membri del team, l'influenza sociale può esercitare una spinta verso un determinato comportamento che

può essere positivo o negativo, fenomeno che prende il nome rispettivamente di *facilitazione o inibizione sociale*¹⁹.

È più facile che la performance risulti migliore per compiti facili e conosciuti; per questo motivo bisognerebbe formare gli individui al lavoro che dovranno svolgere insieme.

L'influenza sociale è un argomento delicato; la valutazione del lavoro può comportare apprensione e le opinioni distrarre il lavoratore. Ma ancora, anche le differenze individuali acquistano importanza. Ad esempio, le persone orientate agli altri, con forte bisogno di accettazione sociale, tendono a osservare il comportamento altrui e a modificare il proprio in modo da non generare conflitti.

Questo introduce il concetto di “*conformismo di gruppo*”.

Conformarsi alle norme, alle aspettative di ruolo, alle politiche, alle regole, può essere necessario per lavorare in gruppo, così come bisogna che siano rispettati piani e scadenze, standard e impegni. Quando si fa eccessivo però, il conformismo non lascia spazio alla creatività e alla progettazione di nuove idee ed opprime il pensiero critico, ultima difesa contro condotte poco etiche.

Una reazione individuale tipica dei gruppi di grandi dimensioni è anche l'*inerzia sociale*. Questa, genera *de-responsabilizzazione* nell'individuo che sviluppa un comportamento opportunistico, pericoloso per l'efficacia dell'intero team, lasciando che siano gli altri a svolgere il proprio compito o a sopperire alle proprie mancanze. Ciò capita spesso quando la performance individuale non può essere o non viene misurata.

Conformismo, che si riflette anche nei fenomeni dell'*effetto di Asch* e del *Groupthink*, e inerzia sociale riassumono quelli che vengono identificati come i principali fattori di minaccia per l'efficacia del gruppo.

L'effetto di Asch²⁰ fu scoperto dagli esperimenti dello psicologo sociale Solomon Asch, da cui deriva il suo nome.

Lo studioso chiedeva a gruppi composti dalle sette alle nove persone, di concludere una sequenza di carte nell'unico modo logico corretto; la peculiarità della prova, era che in ogni gruppo, tutti i membri tranne uno erano complici di Asch nel dare la stessa risposta sbagliata. Chi invece, non era consapevole dell'inganno era chiamato a dare la propria risposta per ultimo, dopo aver visto quella degli altri membri. Il risultato si concluse con

¹⁹ Ibid., pag. 143.

²⁰ ASCH S.E. “Social Psychology”, Englewood Cliff, NJ, US: Prentice-Hall, 1952.

la maggior parte dei “*non-complici*” disposti a mettere da parte il loro giudizio sotto l’influenza del gruppo e a dare quindi la risposta sbagliata.

Solo il 20% dei presi in esame si è rivelato totalmente indipendente.

L’effetto di Asch quindi consiste proprio in questa distorsione del giudizio individuale per mezzo di un’opposizione unanime che resta però pur sempre scorretta.

Irving Janis definisce il *groupthink*²¹, letteralmente “*pensiero di gruppo*”, come “*un modo di pensare adottato dalle persone profondamente coinvolte in un gruppo coeso quando lo sforzo dei membri per raggiungere l’unanimità supera la loro motivazione a valutare realisticamente azioni alternative*”. Egli inoltre afferma che il *groupthink* fa riferimento a un “*deterioramento dell’efficienza mentale, della valutazione della realtà e del giudizio morale risultante da pressioni esercitate dal gruppo*”.

I membri dei gruppi vittime del *groupthink* sono uniti da un rapporto di amicizia e coesione (lo scenario è cambiato notevolmente e in positivo da quello studiato da Asch in cui i soggetti esaminati non si conoscevano tra loro) e i membri dei team work dell’epoca si piegavano passivamente alle scelte sbagliate dei CEO più determinati.

Gli studi sull’argomento hanno evidenziato come gruppi con una coesione moderata assumono decisioni migliori di quelli caratterizzati da una coesione alta o bassa mentre quelli dove la coesione è alta, se vittime di *groupthink*, prendono le decisioni peggiori nonostante dimostrino un elevato grado di sicurezza nel farlo.

I sintomi del fenomeno sono:

- l’eccessivo ottimismo che comporta la propensione al rischio,
- il basso grado di moralità,
- la sottovalutazione dei segnali negativi e degli oppositori,
- la repressione del dibattito critico,
- l’utilizzo del silenzio assenso per la messa in dubbio della lealtà
- la presenza di filtri alle informazioni.

Queste caratteristiche, quando sono presenti nel gruppo, comportano difetti nell’assunzione di decisioni da parte di questo. Le alternative di scelta sono poche, non ci sono riesami delle opzioni preferite o di quelle escluse, le opinioni degli esperti vengono rifiutate, non vi è un piano contingente e le informazioni vengono filtrate senza un criterio logico.

²¹ JANIS I.L. “Groupthink”, 2nd Ed., Cengage Learning, Boston, 1982, pag. 9.

Janis però individua delle misure preventive per evitare che il gruppo sia minacciato dal *groupthink*. Queste misure si esemplificano in sei punti:

1. ogni gruppo deve fare da valutatore critico così da esternare eventuali obiezioni o dubbi;
2. il management non deve far approvare a scatola chiusa dai comitati decisioni già prese;
3. gli stessi problemi dovrebbero essere esaminati da gruppi diversi con leader diversi;
4. bisogna che vi siano dibattiti tra sottogruppi con la partecipazione di esperti che introducano nuovi punti di vista;
5. nella discussione, almeno un individuo dovrebbe assumersi il ruolo di “*avvocato del diavolo*”, cioè mettere in dubbio ogni opzione di scelta risaltandone gli aspetti negativi;
6. una volta giunti alla scelta più valida, questa deve essere oggetto di rivalutazione futura e di discussione su quelli che possono rappresentare i suoi punti deboli.

Tali misure aiutano i gruppi coesi a prendere decisioni sensate, ma favoriscono anche l'integrazione in contesti dove sono presenti diversità di ogni tipo (età, genere, razza, esperienza, religione, istruzione).

All'inerzia sociale abbiamo già accennato, descrivendola come la tendenza dello sforzo individuale a diminuire con l'incremento della dimensione del gruppo. Sono diverse le spiegazioni di tale fenomeno, che si esprimono tramite atteggiamenti legati a un particolare modo di pensare.

Ad esempio, comportamenti tipici che portano all'inerzia sociale sono:

- *l'equità di sforzo*, che si riassume nel pensiero “*Tutti perdono tempo, perché non io?*”;
- *la perdita di responsabilità personale*, e quindi “*Siamo in tanti, che importa!*”;
- *la perdita di motivazione per la condivisione di premi*, “*Perché lavorare di più se il compenso è lo stesso degli altri?*”;
- *la perdita di coordinamento quando più persone lavorano allo stesso compito*, e si pensa “*Ci intralciamo a vicenda!*”.

Alcune ricerche in laboratorio hanno lasciato trasparire come l'inerzia sociale si verifichi quando il compito da svolgere è stato percepito come non importante, semplice o non interessante, o ancora quando i membri del gruppo considerano il loro risultato come non identificabile o si aspettano scarso impegno da parte dei colleghi.

Il fenomeno sembra non presentarsi quando c'è consapevolezza che i risultati saranno soggetti a valutazione. Inoltre gli individui con maggior fiducia in se stessi, tendono di più all'inerzia di quelli maggiormente orientati al gruppo.

Un modo per rendere gli individualisti più partecipativi potrebbe essere quello di formare gruppi di minori dimensioni e rendere ogni membro responsabile dei propri risultati.

La riduzione dell'inerzia sociale può essere ottenuta anche grazie a sistemi che implicino ricompense sia individuali che di gruppo; non è quindi inevitabile.

Per evitarla, così come per il conformismo, potrebbe risultare importante che vi siano identificazione e misurabilità dei contributi individuali, pianificazione delle attività, responsabilizzazione su obiettivi chiari e specifici, visibilità organizzativa della performance di gruppo, oltre a capacità di team leadership, quali la creazione e il mantenimento di un ambiente di fiducia e di uno spirito di squadra da contrapporre all'individualismo e all'interesse personale.

Nell'era di Internet, l'ambiente di lavoro digitale rappresenta però un terreno fertile per l'ampliarsi dell'inerzia. Molto diffuso nell'orario lavorativo è l'*ozio telematico*, o *cyberloafing*, ossia l'uso di Internet per attività che nulla hanno a che vedere con il lavoro, come *chattare* con amici, acquistare online, giocare a videogiochi.

Le soluzioni a questo problema possono essere diverse come monitoraggio e norme o politiche specifiche sull'utilizzo di Internet in orario lavorativo.

Ma l'influenza sociale genera anche comportamenti positivi, come quello della "*cittadinanza organizzativa*", in cui rientrano ad esempio gesti di altruismo e generosità, aiuto e supporto gratuiti tra i membri del team.

Anche questi comportamenti nascono da una serie di fattori e caratteristiche proprie del team come i modelli di ruolo, l'utilità di un comportamento, la sua motivazione intrinseca, le norme o l'umore.

3.2.6 Tendenze attrattive-evitative

Le dinamiche e i processi di gruppo si differenziano in base a due tendenze, una *attrattiva* e l'altra *evitativa* verso il compito primario del gruppo.

La prima aumenta la focalizzazione dei *team member* verso il *task* e il raggiungimento degli obiettivi. La seconda presenta degli assunti di base identificati da Wilfred Bion nelle sue ricerche come: *dipendenza*, *attacco-fuga*, *fatalismo*²².

Per “*dipendenza*”, ci si riferisce alla situazione in cui i membri del gruppo hanno la convinzione che i propri bisogni vadano soddisfatti e che la propria cura debba essere a carico del leader; se quest’ultimo non è presente, non c’è iniziativa personale ma si imitano i suoi atteggiamenti; si resiste al cambiamento e si evitano argomenti spiacevoli o complicati di discussione.

Nel contesto definito di “*attacco-fuga*”, i membri del team sono sicuri che vi sia un nemico, un ostacolo o comunque un pericolo da cui fuggire e per superarlo si affidano al leader senza prendere iniziative autonome; ci si dilunga molto in chiacchiere e discussioni sui propri timori, senza però assumersi impegni o responsabilità a riguardo. Quando si verifica invece una situazione di “*fatalismo*”, i membri si aspettano che le difficoltà si risolvano da sé, confidando in ciò che di risolutivo accadrà in futuro, senza una vera pianificazione; c’è molta speranza e processi decisionali vaghi, mentre la delusione che può sorgere dal verificarsi dei fatti, viene subito sostituita dall’aspettativa di risultati futuri migliori.

Il gruppo che si sviluppa sotto uno di questi assunti di base sviluppa spesso alti gradi di coinvolgimento, nonostante la poca chiarezza dei piani d’azione e degli obiettivi.

Il leader gioca un ruolo delicato all’interno di questi contesti; deve rispondere alle aspettative degli altri membri per non essere sostituito:

- quindi dovrà prendersi cura dei singoli membri se la condizione di base è di *dipendenza*;
- organizzerà la ricerca per individuare il pericolo o il nemico del gruppo se si trova nella situazione di *attacco-fuga*;
- terrà alta la speranza del gruppo senza apportare veri cambiamenti quando è il *fatalismo* a predominare.

Nei team multidisciplinari, ad esempio, dove ognuno ha priorità e formazione differenti, è spesso presente questa integrazione tra cultura del lavoro e cultura degli impiegati, per cui resta difficile accordarsi su un obiettivo concordato e coerente; diversi sono i team leader con cui relazionarsi; le discussioni si fanno lunghe e senza esito, fin quando non sono i veri decisori ad essere influenzati.

²² Cfr. TOSI H., PILATI M., “Comportamento organizzativo”, Seconda Edizione, Egea Ed., pag. 145.

3.3 L'EFFICACIA: PERFORMANCE E VITALITÀ

Si è parlato molto di “efficacia” del team; questa viene identificata in ambito organizzativo secondo due criteri: la “*performance*” e la “*vitalità*”²³.

Il primo, come facilmente intuibile, si riferisce al risultato del lavoro di team in base alle aspettative degli utenti. La *vitalità*, invece, si identifica con la soddisfazione dei membri del team che sono desiderosi di offrire il proprio contributo.

Infatti un team di lavoro non è efficace se raggiunge il suo obiettivo ma crea disagi ai suoi membri o addirittura si auto-distrugge. Per questo il gruppo dovrebbe essere supportato da politiche manageriali orientate proprio al lavoro in team. Se l'organizzazione supporta il team, la possibilità di team efficaci può facilmente risultare più elevata. Per questo, è importante che gli obiettivi del team siano coerenti con la strategia organizzativa, che deve saperlo valorizzare nei suoi processi.

Importanti potrebbero risultare poi una formazione adeguata, una programmazione appropriata e ragionevole e la disponibilità di strumenti tecnologici validi oltre al sistema di ricompense individuale ma anche in qualche modo legato al lavoro di gruppo.

Due punti di partenza per un team efficace possono essere la creazione di un ambiente di lavoro favorevole e l'incoraggiamento della collaborazione, attraverso anche norme di tolleranza, rispetto ed eccellenza, il riconoscimento dell'impegno, l'aiuto e il sostegno reciproco.

Importante potrebbe anche risultare l'inclusione nella formazione dei membri di un team proprio di quelle abilità e competenze necessarie al lavoro di squadra. Quindi ad esempio, potrebbe essere importante orientare il team al *problem solving*, guidandolo verso la visione comune di una soluzione o di un problema attraverso la ricerca e l'identificazione degli elementi più importanti legati a una circostanza particolare.

Bisogna organizzare e gestire la prestazione aiutando il gruppo a stabilire obiettivi collettivi specifici, sfidanti, chiari e accettati, monitorando, valutando e fornendo *feedback* sul risultato e in risposta a questo stabilendo strategie alternative o una nuova allocazione delle risorse.

Rilevante è poi proporre adeguatamente la propria prospettiva; per far ciò è necessario difendere e sostenere, in modo corretto e amichevole, un determinato punto di vista resistendo a eventuali pressioni, se questo non è stato smentito dalla logica o dalla

²³ SUNDSTROM E., DEMEUSE K.P. e FUTRELL D. “Work Teams”, *American Psychologist*, febbraio 1990, pag. 120-133.

conoscenza, così come saper modificare la propria idea quando le argomentazioni contrarie sono valide e fondate.

3.4 CONFLITTI

La *gestione dei conflitti* può essere considerata un'altra abilità del lavoro di gruppo, che se sviluppata può aumentarne l'efficacia del team.

I conflitti tra gruppi di lavoro, team e sottosistemi organizzativi rappresentano una minaccia alla competitività dell'organizzazione. Si è visto come nel processo di sviluppo del gruppo, alla fase di orientamento segue una di potenziale conflitto.

I conflitti possono avere natura *costruttiva* o *distruttiva*. È importante che siano incoraggiati i primi e scoraggiati i secondi, saperne quindi riconoscerne la tipologia per attuare la strategia di risoluzione più adatta possibile.

La *natura distruttiva* si ha quando il conflitto interferisce con l'efficacia e il clima del team ed è caratterizzata da modalità competitive e aggressive di comunicazione interna. In questo caso, ciascun individuo cerca di influenzare gli altri al solo scopo di far prevalere il proprio punto di vista, nella convinzione che una sola persona o un sottoinsieme del gruppo, possa prevalere sugli altri. Si tende al giudizio piuttosto che al confronto ragionato. In questo modo il clima di lavoro e le interazioni vengono danneggiati da atteggiamenti di sfiducia e dalla limitazione di espressione risultanti dalla volontà di non essere vittime di derisione o di veri e propri attacchi personali che minano le relazioni rendendo il team sicuramente meno efficiente e efficace.

Il conflitto può poi rivelarsi *costruttivo* se i membri sono consapevoli che il disaccordo è fisiologico al processo di vita del gruppo e allo stesso tempo attiva processi decisionali efficaci. Questo si traduce in atteggiamenti di ascolto, comunicazione integrativa, attenzione e interesse che portano al successo grazie allo sviluppo di idee, proposte e soluzioni alternative, scaturite dalla molteplicità dei punti di vista.

Entrando più nel dettaglio, i conflitti tra i componenti del gruppo o con il team leader, potenziali o manifesti, si verificano in diversi modi durante le fasi di vita del progetto.

Le aree di maggior conflittualità sono:

- la *priorità tra progetti*;
- le *procedure gestionali di gruppo*;
- i *compromessi tecnici*; i *nuovi membri da inserire*;
- il *controllo dei costi*;
- la *pianificazione*;

- la *personalità*.

Mentre in generale, l'intensità nei conflitti varia a seconda delle circostanze, quello riconosciuto come il più critico e permanente, è il conflitto che ha a che fare con le *scadenze*.

Nella fase iniziale i conflitti maggiori sorgono proprio da queste ultime, così come da altri fattori quali previsioni di costi, assegnazione di ruoli e responsabilità, allocazione di risorse.

In questa fase è facile che vi siano alcune questioni relative al progetto di cui i membri non hanno esperienza oppure elementi innovativi ancora poco utilizzati. Ecco perché può capitare che sia necessaria una revisione delle previsioni iniziali che spesso genera disaccordi.

Questi, possono essere appianati dalla creazione e dal mantenimento dello spirito di squadra. Per questo, i membri del team vengono costantemente aggiornati nel corso delle riunioni su quelli che sono gli obiettivi raggiunti, le sfide per il futuro, le scelte migliori da prendere per far sì che siano accresciuti dialogo, condivisione delle diverse posizioni politiche nelle varie questioni e la cura dei rapporti interpersonali, favorendo la comunicazione e l'informazione anche per quanto riguarda la predisposizione di piani di emergenza e crisi.

Durante la fase intermedia team esterni al progetto forniscono *input tecnici e standard di performance*, mentre il *project manager* è responsabile di scadenze, costi e raggiungimento degli obiettivi. I rapporti interni ed esterni al team, così come quelli tra livelli gerarchici su questioni legati alla gestione sono tipici di questa fase. Poiché questi conflitti possono essere di varia natura (di posizione, di personalità, di comunicazione, di divergenze d'opinione) diventa importante l'utilizzo del *feedback* come leva motivazionale sia per quanto riguarda le attività svolte che per i risultati raggiunti o lo stato di avanzamento del piano.

Attraverso il *feedback* infatti il team può riorganizzarsi secondo l'obiettivo principale da perseguire e consolidare conoscenze di base che diverranno utili nell'esercizio del lavoro; infatti condividere e valutare esperienze e conoscenze potrebbe far sì che dalla socializzazione si crei un circolo virtuoso sintetizzato come "*task-conoscenza-task*" di progetto, che rende quest'ultimo un momento di crescita personale e organizzativa.

La comunicazione dei comportamenti attesi e la celebrazione dei risultati raggiunti fungono da rinforzo positivo per la motivazione nei lavoratori e per il loro impegno alla

performance. Il divertimento non va sottovalutato in quanto rappresenta una buona difesa dallo stress, dalle pressioni e dalle tensioni a cui ci si sottopone normalmente durante la giornata lavorativa.

Per quanto riguarda la fase finale invece, i conflitti spesso si concentrano su costi e scadenze e sembrano essere tanto più consistenti tanto più grandi sono le iniquità tra i membri. Potrebbe essere importante allora mantenere un senso di appartenenza e partecipazione elevato in modo da gestire tali conflitti in una logica di cooperazione e integrazione.

La risoluzione a questi problemi vede adottare diversi approcci:

1. con l'*attenuazione*, come dice la parola stessa, sottolinea i punti di convergenze per attenuare o evitare quelli di divergenza;
2. con il *confronto* si discute apertamente della questione in modo da far emergere i pareri contrastanti così da trovare una soluzione comune tramite tecniche di problem solving;
3. attraverso il *compromesso* si contrattano e ricercano soluzioni che permettano a entrambi le parti di ottenere un vantaggio dall'adozione di una decisione particolare;
4. l'approccio della *pressione* fa in modo che una delle parti prevalga sull'altra imponendosi senza lasciar alternative, ottenendo in questo modo una vittoria o una sconfitta;
5. con la *rinuncia* si lascia decidere alla controparte attenuandone l'atteggiamento nel caso risulti troppo aggressivo;
6. il *disaccordo*, invece, parte da una situazione reale o potenziale di dissenso, per poi ricercare ulteriori informazioni o nuove alleanze.

Il conflitto può nascere anche tra gruppi e si manifesta con aspetti simili a quelli di competizione interpersonali.

In alcuni casi può avere una valenza positiva motivando all'impegno e all'alta performance. Ad esempio, il gruppo, per risultare migliore di quello rivale, potrebbe lavorare in un clima più coeso e collaborativo lasciando da parte le divisioni interne per una maggiore protezione da quella che viene percepita come una minaccia comune, e per una maggiore visibilità esterna.

La competizione però rischia di passare dall'essere positiva a negativa quando i membri del gruppo iniziano a vedere l'altro come un vero e proprio nemico da abbattere, interrompendo le comunicazioni o ponendo maggior attenzione al gruppo rivale che a se

stessi, distogliendo quindi l'attenzione dai veri obiettivi del team e ostacolando la risoluzione costruttiva del conflitto.

3.5 I PROBLEMI DEL LAVORO IN TEAM

Lavorare in team, se da una parte viene descritto con una valenza positiva, dall'altra nasconde anche aspetti negativi. Molti sono infatti, i team di lavoro che falliscono.

Ciò che porta all'abbandono del team da parte dei suoi membri e del manager spesso è la frustrazione che si genera quando le aspettative iniziali si rivelano irrealistiche.

I tipici errori commessi dai manager emergono:

- quando i team non riescono a superare strategie deboli o scadenti pratiche aziendali;
- quando l'ambiente di lavoro è ostile e presenta una cultura del comando e del controllo, ricompense individuali, competitività e resistenza al management;
- quando la comunicazione tra team non esiste o è minima;
- quando la formazione in tale ambito è inadeguata, la selezione del personale scadente, i compiti vaghi o contrastanti;
- quando il clima è di sfiducia e non vi sono impieghi a lungo termine.

Lavorare in team spesso porta a voler fare troppe cose contemporaneamente e troppo velocemente, portando il gruppo a una corsa estenuante verso il raggiungimento dei risultati nel minor tempo possibile. Per questo è importante che le aspettative siano realistiche e realizzabili e che ciascun membro sia scoraggiato dall'abbandonare il gruppo in caso di difficoltà o ostacolo imprevisto.

Il fallimento è parte del processo di apprendimento del team.

Secondo gli esperti, una formazione quanto più completa e incentrata sulle capacità interpersonali può prevenire molti dei possibili problemi del lavorare in gruppo.

Con l'aumento della pressione competitiva, questi sostengono che il successo organizzativo tenderà a dipendere sempre più dal lavoro in gruppo piuttosto che dal singolo professionista.

Ma per un lavoro di gruppo efficace occorrono tre ingredienti fondamentali:

1. cooperazione,
2. fiducia,
3. coesione.

Si ha *cooperazione* quando gli individui uniscono i loro sforzi in modo sistematico, al fine di realizzare un obiettivo comune. Più gli individui saranno integrati più alto sarà il loro grado di cooperazione. Questo concetto viene visto come antitetico di quello della

competizione, spesso considerata dai manager come fondamentale per far emergere il meglio che un lavoratore può offrire; dal di vista prettamente interpersonale, molti ritengono che troppo spazio sia stato dato alla concorrenza a scapito della cooperazione. Dopo numerosi studi a riguardo, i ricercatori sono giunti ad alcune importanti conclusioni:

- la cooperazione è superiore alla competizione e agli sforzi individualistici nel promuovere il raggiungimento dei risultati e la produttività
- la cooperazione senza la competizione tra gruppi favorisce una migliore capacità di raggiungere i risultati e una maggiore produttività rispetto alla cooperazione unita a concorrenza tra gruppi.

Come già visto, un modo di favorire la cooperazione è quello di applicare sistemi di retribuzione che premiano il risultato di gruppo, ma anche la struttura dell'ambiente ha acquistato particolare importanza per coloro che sostengono che in ambienti di lavoro aperti e senza barriere architettoniche l'interazione e la collaborazione tra i membri siano favorite.

La *fiducia* è fondamentale in qualsiasi rapporto sociale e in particolar modo nel lavoro. Essa spinge gli individui ad assumersi rischi nella convinzione che a scelte rischiose seguano risposte favorevoli. Infatti, la fiducia in un rapporto si crea quando ci si aspetta, senza averne la certezza, che l'altro assuma la decisione più giusta per noi; in questo rapporto di stima, la reciprocità è essenziale: fiducia genera fiducia e sfiducia genera altra sfiducia. Ecco perché se c'è fiducia nella classe dirigente di un'organizzazione, i lavoratori sono disposti ad impegnarsi nei loro compiti. Ma la fiducia è talmente fragile da potersi distruggere in qualsiasi momento nonostante è vero che ci mette anni per essere consolidata.

Un modello di fiducia organizzativa, vede quest'ultima dipendere da un aspetto particolare della personalità: la *propensione alla fiducia*. Quest'ultima varia da persona a persona in base alle esperienze vissute, alla cultura di provenienza e alle caratteristiche della personalità, e viene intesa come la generica disponibilità a confidare negli altri, che determina quanta fiducia riporre in una persona senza che se ne abbia ancora alcuna informazione.

La fiducia, però, corre il rischio di essere tradita. Tuttavia si pensa che i suoi vantaggi siano a questo superiori in quanto il rischio di tradimento può essere superato da una buona strategia manageriale che posizioni responsabilità e controlli su livelli appropriati.

Fernando Bartolomè, professore e consulente aziendale, ha stilato sei linee guida per la costruzione e il mantenimento della fiducia²⁴:

1. la *comunicazione*, che non deve mai mancare nei vari aspetti della vita aziendale e deve essere chiara e veritiera: i membri dei team devono essere costantemente aggiornati su politiche e decisioni aziendali, ricevere *feedback* adeguati e discutere di limiti e problemi personali o di gruppo;
2. il *sostegno*, per cui i membri del team devono ricevere aiuto, consiglio e sostegno alle idee attraverso un atteggiamento di disponibilità e apertura;
3. il *rispetto*, tramite delega, sotto forma di autorità decisionale o attraverso l'ascolto attivo delle idee, è un altro degli aspetti base utili alla fiducia;
4. la *lealtà* nel riconoscere e valutare le prestazioni in modo obiettivo e imparziale;
5. la *prevedibilità*, e quindi, la coerenza nei comportamenti e nelle decisioni, oltre al mantenimento delle promesse fatte o implicite;
6. la *competenza*, cioè il valorizzare la propria credibilità dimostrando buone competenze di *business*, capacità tecnica e professionalità.

Da tutti questi aspetti si evince come la fiducia non sia scontata, ma vada guadagnata; per guadagnarsela un'azienda deve godere di credibilità.

La *credibilità* è un effetto dello sviluppo dell'integrità, degli intenti, delle capacità, dei risultati, che rendono affidabili ai propri occhi e a quelli degli altri.

Fattore importantissimo all'efficacia è anche la *coesione*: quel senso di pluralità che supera le differenze e le motivazioni individuali e fa sì nel gruppo ci sia unione.

I membri di un gruppo coeso risultano nella maggior parte dei casi uniti e motivati a non abbandonarlo in quanto ne apprezzano la compagnia o hanno bisogno dell'aiuto di tutti per perseguire l'obiettivo comune.

Quindi la coesione può essere, rispettivamente ai due casi appena citati, coesione socio-emotiva o coesione strumentale²⁵.

La "*coesione socio-emotiva*" è il senso di unione che si sviluppa dalla soddisfazione emotiva e deriva dalla partecipazione all'attività di gruppo e dai legami che naturalmente si creano dalla condivisione nel team di esperienze particolarmente intense a livello emotivo.

²⁴ BARTOLOME' F., "Nobody Trust the Boss Completely – Now What?", Harvard Business Review, March-April 1989, pp. 135-142.

²⁵ TZINER A., "Differential Effects of Group Cohesiveness Types: A Clarifying Overview", Social Behaviour and Personality: an international journal, n. 10, August 1982, pp. 227-239.

Se invece consideriamo il punto di vista che sta dietro alla realizzazione dei compiti del team, allora parliamo di “*coesione strumentale*”. Con quest’ultimo termine si intende il senso di unione che si sviluppa dalla dipendenza reciproca dei membri del gruppo che ritengono di non poter realizzare l’obiettivo comune da soli.

Non è detto però che dove ci sia coesione ci sia efficacia a tutti gli effetti; è importante infatti non cadere in meccanismi quali possono essere quelli di *gruopthink* in cui da team coesi, con un alto grado di apprezzamento reciproco e forte leadership, le decisioni prese spesso sono anche le peggiori.

Per molti autori, il segreto per la miglior *performance* non sta nella coesione in sé ma nel mantenere i gruppi di piccole dimensioni, con standard di performance e obiettivi chiari e accettati e sostenere alcuni piccoli accorgimenti legati sia alla coesione socio-emotiva (ad esempio impegnarsi a favore dell’immagine aziendale, accrescere interazione e cooperazione, valorizzare interessi e caratteristiche comuni) sia a *quella strumentale* (come aggiornare e chiarire gli obiettivi regolarmente, fornire ruoli concreti, valorizzare le caratteristiche speciali di ciascun membro verso il raggiungimento di tali obiettivi e valutare correttamente ed equamente il contributo di ciascuno senza dimenticare la necessità dell’unione nel lavoro).

In conclusione i manager dovrebbero stabilire il giusto equilibrio tra i due tipi di coesione senza dimenticare le minacce che una coesione troppo elevata nasconde.

3.6 PROCESSI DECISIONALI DI GRUPPO

Spesso ai gruppi è riservato un ruolo importante per quanto riguarda il processo decisionale in quanto godono di un bagaglio più ampio di conoscenze, hanno punti di vista eterogenei, sviluppano una maggiore comprensione dei problemi, hanno alta probabilità di trovare una soluzione unanime e costituiscono un ambiente formativo per i membri senza esperienza.

L’utilizzo del computer poi fa sì che i manager possano coinvolgere nelle decisioni gruppi anche molto numerosi.

Il gruppo viene maggiormente utilizzato nel processo decisionale quando:

- il coinvolgimento di più individui risponde al bisogno di informazioni aggiuntive necessarie al miglioramento;
- l’importanza dell’accettazione è alta all’interno dell’organizzazione stessa, per cui risulta importante coinvolgere gli individui il cui impegno e approvazione diventano rilevanti;

- la partecipazione ha valore formativo e risulta quindi importante per coloro la cui crescita acquista valore nell'organizzazione.

Ma prima ancora di inserire un gruppo nel processo decisionale bisogna valutare se questo sia in grado realmente di apportare risultati migliori del singolo individuo, come sembra sia emerso nel corso degli anni da studi condotti proprio sui processi decisionali.

Occorre però considerare cinque importanti risultati di questi studi:

1. ci sono casi in cui i gruppi sono meno efficaci sei singoli individui e un fattore molto importante riguardo ciò è costituito dai vincoli temporali;
2. i gruppi dimostrano maggior sicurezza sulle decisioni prese, che non deve essere eccessiva per non escludere a priori alcune delle alternative proposte e non cadere nel *groupthink*;
3. i gruppi tendono a prendere decisioni più moderate dettate dalla necessità di raggiungere il consenso o il compromesso;
4. l'accuratezza del processo decisionale è migliore quando i gruppi conoscono bene gli argomenti trattati e i leader di gruppo hanno le capacità di valutare correttamente le opinioni dei membri;
5. la composizione del gruppo ne influisce processi decisionali e risultati.

Altri studi mostrano che i manager prima di inserire nuovi membri nel processo decisionale devono adottare metodi diversi a seconda delle diverse circostanze. Di queste ultime due sono le più frequenti.

Se si tratta di decisioni tipiche dell'attività svolta, coinvolgere il gruppo diventa conveniente per la sua capacità di prendere decisioni più coerenti dei singoli individui. Nel caso invece di vincoli temporali stringenti, la scelta ricadrà sul singolo. Di fronte a minacce ambientali infatti, il gruppo tende a ricorrere a una minor quantità di informazioni e canali di comunicazione, condizione che aumenta la probabilità di sbagliare.

Per questo i manager devono sempre curare l'aspetto della comunicazione per il ruolo importante che questa riveste nei processi decisionali.

Altro fattore di scelta del gruppo in ambito decisionale è il consenso, che deve essere presente al suo interno. Il *consenso*, secondo Parker, esperto di processi decisionali, “*si raggiunge quando tutti i membri del gruppo possono dire di essere d'accordo con la decisione presa oppure quando non sono stati in grado di convincere degli altri del loro punto di vista. In ultima analisi tutti sono d'accordo nel sostenere l'esito finale*”.

Per questo il consenso non deve necessariamente essere unanime, perché seppur non d'accordo, i membri del gruppo possono impegnarsi perché abbia successo.

Nel tentativo di raggiungere l'unanimità, il gruppo può incappare in alcuni ostacoli come persone timide o ansiose che non si esprimono per mancanza di fiducia o l'accontentarsi dell'alternativa soddisfacente.

Sembra naturale che i gruppi debbano promuovere un ascolto attivo, coinvolgere più persone possibile, scoprire le ragioni alla base di ogni discussione ed esaminare a fondo i fatti. Allo stesso tempo, secondo alcuni autori, bisognerebbe evitare meccanismi di scambio politico, mettere ai voti le questioni controverse che potrebbero creare divisioni o mostrarsi d'accordo solo per evitare conflitti.

Per superare questi ostacoli e raggiungere il successo, gli esperti di processi decisionale, hanno elaborato delle tecniche di *problem-solving* di gruppo: il *brains-storming*, il *nominal group* e la *tecnica Delphi*.²⁶

Il *brain-storming* è una tecnica ideata da un manager del settore pubblicitario, Alex Faickney Osborn, che migliora la creatività e viene utilizzata nei gruppi per la generazione di idee e alternative per la risoluzione di problemi²⁷. Funziona in questo modo: viene convocato un gruppo per la valutazione del problema all'ordine del giorno; ognuno è chiamato a sviluppare una serie di alternative di risoluzione al problema, ma in silenzio, in modo da garantire la generazione di una quantità maggiore di idee originali; dopodiché le idee vengono messe da ognuno per iscritto e in un secondo momento vengono condivise con il gruppo che le valuta.

Ci alcune principi di comportamento basilari nell'attuazione del *brain-storming*:

1. *sospendere il giudizio*, non criticare le idee generate nella prima fase;
2. *costruire sulle idee degli altri*, incoraggiare i partecipanti a sviluppare le idee degli altri utilizzando "e" e non "ma";
3. *dare importanza alla quantità più che alla qualità*, ciò per incoraggiare gli individui ad andare oltre le proprie idee principali e generarne quante di più possibili;
4. *curare l'aspetto visivo*, utilizzare colori diversi per riportare le varie opzioni su lavagna o cartelloni da appendere visibili a tutti;
5. *restare concentrati sul tema*;

²⁶ Cfr. KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Ed., pag. 286.

²⁷ OSBORN A.F., "Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking", Charles Scribner's Sons, 3rd Revised edition, New York, 1979.

6. *parlare uno alla volta*, si mantiene sempre un comportamento gentile e rispettoso senza scartare le idee altrì o interrompere i collaboratori.

Questa tecnica è utile nella ricerca di soluzioni creative e può essere affinata tramite programmi di formazione; tuttavia non suggerisce quale sia la soluzione migliore e come valutare le alternative.

La tecnica del *nominal group* serve per aiutare i gruppi a generare, valutare e selezionare soluzioni. Il gruppo viene convocato per discutere di un tema e ognuno in silenzio espone per iscritto quelle che sono le sue idee di risoluzione al problema. A turno, ciascuno sceglie un'idea tra quelle proprie scritte e la espone al resto del gruppo. Tutte le idee vengono scritte dove tutti le possono vedere e solo dopo aver scritto tutto l'elenco delle possibili proposte, si procede con la discussione. Chiunque può difendere o criticare un'idea di quelle esposte e attraverso il confronto e i vari suggerimenti si può trovare una soluzione condivisa. In alternativa si può sviluppare una tabella che indichi costi e vantaggi di ogni opzione proposta e i membri del gruppo esprimono in segreto le loro preferenze per poi riassumere i risultati e decretare la risposta più votata.

I vantaggi di questa tecnica stanno nella separazione della fase del *brain-storming* da quella di valutazione, nella partecipazione equilibrata dei membri e nell'inclusione di metodi di votazione per il raggiungimento dell'accordo. Inoltre questa tecnica si dimostra efficace nel rispondere al bisogno di soluzioni nei contesti più disparati, con un numero medio di proposte maggiore rispetto a una sessione standard di *brainstorming*.

La *tecnica Delphi*, ideata per lo sviluppo di previsioni tecnologiche dalla Rand Corporation e attualmente utilizzata per più funzioni, è un processo applicato alla comunicazione del gruppo in cui esperti, anche geograficamente distanti, esprimono e giudicano idee in forma anonima²⁸. Le opinioni dei partecipanti avvengono in questo caso attraverso questionari o l'utilizzo di Internet. Il processo inizia con l'identificazione del problema da parte del manager, che seleziona i partecipanti spedisce loro un questionario. Una volta compilato quest'ultimo, viene rispedito al manager, che riassume le risposte e le rinvia ai partecipanti, ai quali chiede di riesaminare le risposte precedentemente date, assegnare delle priorità agli argomenti e restituire il questionario entro una data specifica. Ciò si ripete finché il manager non ottiene le informazioni che cerca.

²⁸ DALKEY N.C., ROURKE D.L., LEWIS R. e SNYDER D., "Studies in the Quality of Life: Delphi and Decision Making", Lexington Books, D.C. Health and Co, 1972.

Questa tecnica è utile quando:

- non è possibile un confronto diretto,
- il disaccordo può minare la comunicazione,
- un individuo potrebbe prevalere sull'altro,
- il processo decisionale del gruppo è minacciato dal *groupthink*.

La crescente globalizzazione delle organizzazioni ha fatto sì che si sviluppassero sistemi per il processo decisionale assistito dal computer. Numerose organizzazioni, per migliorare il processo decisionale, usano molteplici strumenti informatici come *hardware* e *software* allo scopo di ottenere più informazioni possibili per i manager. Un'altra applicazione del computer in ambito decisionale si riscontra anche nella gestione delle riunioni. Ne esistono di due tipi: il processo decisionale guidato da un *moderatore* e quello guidato dal *gruppo*. Nel primo i partecipanti rispondono tramite una tastiera elettronica a domande prestabilite inviate per posta elettronica o tramite l'uso di Internet; nel secondo caso la conduzione si svolge all'interno di postazioni di lavoro collegate tra loro. In quest'ultima modalità, i partecipanti digitano le loro idee sulla tastiera e i dati vengono proiettati su uno schermo visibile a tutti in forma anonima, cosicché tutti hanno l'opportunità di esprimersi liberamente e dare in proprio contributo senza dover prevaricare nessun altro.

Questa tecnica sembra portare risultati migliori di quelli derivanti dal *brain-storming* o dalla tecnica del *nominal group* e si pensa per questo che il suo utilizzo troverà spazio crescente in futuro.

3.7 TEAM BUILDING E LEADERSHIP DEI TEAM

Per trasformare gruppi di lavoro in veri e propri team, occorrono attività di team building efficaci e particolari doti di leadership.

L'espressione "*team building*" indica tecniche di apprendimento sperimentale utilizzate per il miglioramento del funzionamento interno dei gruppi di lavoro che puntano in modo particolare su una maggiore cooperazione, una migliore comunicazione e un minor conflitto disfunzionale. Viene privilegiato l'apprendimento attivo e valorizzate le modalità di lavoro più che il lavoro in sé. Per tecniche di apprendimento sperimentale, poi, si intendono, ad esempio, giochi di ruolo nella gestione dei conflitti, esercizi di fiducia, giochi competitivi e attività creative o all'aperto. Le iniziative per creare spirito di gruppo sono innumerevoli, possono andare da gite fuori porta a feste aziendali, sport

di squadra e attività dal forte impatto emotivo. L'importante è scegliere e mantenere una visione chiara degli obiettivi, capacità di leadership, attenzione al dettaglio e applicazione di quanto appreso dall'esperienza lavorativa, per non fare in modo che il *team building* scada in un'esperienza costosa e deludente.

Lo scopo del *team building* è quello di ottenere team ad alta performance. per far ciò si affrontano problemi reali o simulati, si discute e si analizzano i risultati per individuare eventuali carenze per poi migliorare costantemente imparando dall' esperienza accumulata.

Un sondaggio incentrato proprio sul significato di team ad alta performance, della Wilson Learning Corporation, evidenzia otto caratteristiche riconosciute che quest'ultimo deve possedere per essere considerato tale:

1. una *leadership partecipativa* (un'interdipendenza attraverso l'*empowerment*, la concessione di libertà e il servizio nei confronti degli altri);
2. una *responsabilità condivisa* (un ambiente nel quale tutti i membri del team si sentano responsabili della performance allo stesso modo);
3. un *allineamento al proposito* (l'intenzione comune alla base delle motivazioni e delle funzioni che caratterizzano un team);
4. un'*alta comunicazione* (un clima di fiducia, onestà e comunicazione aperta);
5. una *focalizzazione sul futuro* (una visione positiva del cambiamento, vista come opportunità);
6. una *focalizzazione sul compito* (alta attenzione ai risultati);
7. dei *talenti creativi* (applicazione di talenti e creatività personali);
8. una *risposta rapida* (identificazione delle opportunità e l'immediata azione che ne segue).

Per operare al meglio, i manager devono poter valutare l'attività di *team building*. Per far ciò, il modello più utilizzato è quello ideato nel 1959 da Kirkpatrick²⁹, docente dell'University of Wisconsin. Questo, comprende quattro livelli di valutazione che vanno dal più superficiale al più completo, partendo dalla *reazione*, con il conseguente *apprendimento*, per proseguire poi con il *comportamento* e infine i *risultati*. Secondo questa teoria, un bravo manager deve saper valutare nel modo più completo possibile l'efficacia del team andando anche oltre il semplice sondaggio tra partecipanti. La comunicazione con il management sarebbe preferibile che avvenga in situazioni e

²⁹ KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Editore, pag. 163.

contesti di confort, che mettano l'interlocutore a proprio agio, in modo da permettergli di riflettere e parlare in maniera spontanea e tranquilla.

L'espressione "*leadership di gruppo*" nasce dalla diversità, emersa negli anni tra ciò che significa guidare un gruppo e quello che risulta invece guidare il singolo. Le dinamiche relazionali sono per molti chiaramente diverse e per questo, per esprimere al massimo le potenzialità di un team sembra necessaria l'attuazione di una leadership versatile e attenta alla cultura organizzativa e alle dinamiche interne al team.

4. LA LEADERSHIP

Come abbiamo visto nel precedente capitolo, le tecniche di *team building* e una *leadership* efficace, versatile ed attenta alla cultura e alle dinamiche del gruppo, possono risultare fondamentali a trasformare i gruppi di lavoro in veri e propri team.

In questo caso la *leadership* si configura come un'esigenza organizzativa ed una delle forme più efficaci di controllo sociale in quanto comporta l'influenza interpersonale, la guida delle persone e l'assunzione di ruoli di responsabilità.

Possiamo definire "leadership" "*un processo mediante il quale un soggetto influenza un gruppo di individui al fine di raggiungere un obiettivo comune*"³⁰, quindi, un processo in cui il leader influenza i collaboratori a perseguire volontariamente gli obiettivi prefissati. Questa definizione tiene conto di quattro elementi importanti:

- è un processo tra il *leader* ed i *followers*;
- è legata all'influenza sociale;
- si manifesta a diversi livelli di un'organizzazione;
- è incentrata sul raggiungimento di obiettivi.

Il concetto di leadership, tuttavia, è molto più ampio ed ha assunto diversi connotati e sfumature asseconda dei metodi di ricerca utilizzati nel tempo.

Le prime ricerche a riguardo risalgono all'inizio del XX secolo. Queste erano focalizzate a definire l'insieme dei tratti e delle caratteristiche associabili alla figura del leader. Negli anni '50 e '60 si passò ad esaminare i comportamenti e gli stili di leadership più efficaci. Successivamente negli anni '60 e '70, la difficoltà di definire degli stili di leadership validi in termini assoluti, orientarono la ricerca verso approcci contingenti, volti ad identificare i comportamenti più efficaci in determinate situazioni.

Approcci più recenti, invece, sono incentrati sul processo di leadership e sui risultati che esso produce.

Un altro aspetto importante per comprendere a pieno la leadership è la sua differenza dal concetto di *management*. Management e leadership non coincidono, nonostante nella maggior parte dei casi siano fortemente collegate e complementari. Secondo Bernard Bass³¹ "*i manager gestiscono ed i leader guidano ma le due attività non sono sinonimo una dell'altra*". In senso generale, il management comprende le funzioni associate alla pianificazione, alla ricerca di informazioni, all'organizzazione e al

³⁰ NORTHOUSE P.G., "Leadership: Theory and Practice", 4th Ed., Sage Publications, 2007, pag. 3.

³¹ BASS B.M. e BASS R., "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications", 4th Ed., New York: Free Press, 2008, p. 654.

controllo mentre i leader ispirano gli altri, procurano sostegno emotivo e cercano di spronare i collaboratori verso obiettivi comuni.

La concezione di successo organizzativo che si evince dagli autori moderni richiede, nella stessa figura, la combinazione di leadership e management efficaci. L'uomo nuovo destinato al successo deve riunire in sé il forte senso della "*praxis*", della capacità e determinazione a fare, propria del manager e le doti empatiche e visionarie di colui che sa porsi come leader e guida per altri uomini. Nell'attuale economia, le persone guardano ai propri manager non solo con l'aspettativa di ricevere un compito ma anche uno scopo, una motivazione. E' in tale prospettiva che i manager devono porsi rispetto ai propri dipendenti e collaboratori: non si tratta più di massimizzarne l'efficienza; diventa indispensabile favorire la crescita costante di competenze e abilità, riconoscere e sviluppare i talenti, ispirare i risultati.

4.1 I DIVERSI APPROCCI ALLA LEADERSHIP

Sul tema della leadership la ricerca si è ispirata seguendo una molteplicità di approcci diversi. I primi studi, basati sulla "*teoria del grande uomo*" partivano dalla concezione che i grandi leader erano dotati di capacità innate. In contrapposizione a questa ipotesi, tra gli anni '40 e '50, si affermò la c.d. "*teoria dei tratti*" secondo cui il "tratto" di un leader è una caratteristica fisica o della personalità e può essere sviluppata con l'esperienza e l'apprendimento. Studiosi come Ralph Stodgil (1948) e Richard Mann³² (1959) cominciarono a definire i tratti che caratterizzavano la figura del leader. Tra questi si distaccavano: l'intelligenza, il predominio, la fiducia in se stessi, il livello di energia e attività e la conoscenza.

Nella stessa direzione si colloca la "*teoria della leadership implicita*" che arriva a definire il "*prototipo di leadership*", una rappresentazione mentale dei tratti e dei comportamenti che deve possedere il leader. Un ulteriore apporto teorico a questo approccio si deve a Barbara Kellerman³³ che amplia la prospettiva d'analisi individuando anche i tratti che caratterizzano la *cattiva leadership* riassunti in: incompetenza, rigidità, intemperanza, insensibilità, disonestà, ristrettezza di vedute e cattiveria.

Sebbene la teoria dei tratti non abbia riscontri assoluti nella realtà riguardo l'efficacia della leadership, essa presenta implicazioni utili nelle procedure di selezione e

³² KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Editore, pag. 377.

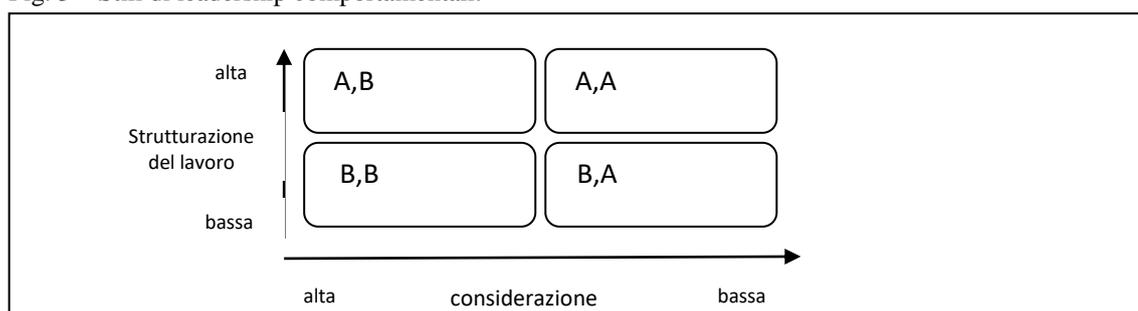
³³ KELLERMANN B., "Bad Leadership", Harvard Business School Press, Boston, 2004.

promozione del personale così come nei programmi di sviluppo del management per promuovere e sviluppare i comportamenti positivi.

Coeva alla teoria dei tratti è la “teoria degli stili comportamentali” che focalizza l’attenzione sui comportamenti del leader piuttosto che sui tratti della sua personalità e induce i ricercatori a definire dei modelli di comportamento, gli “stili di leadership” appunto, in grado di influenzare efficacemente i followers.

Due importanti studi condotti da ricercatori dell’Ohio State University e dall’University of Michigan hanno cercato di analizzare gli stili comportamentali della leadership partendo da due dimensioni comportamentali di riferimento, una connessa con la *considerazione*, comportamento del leader che instaura relazioni basate sulla fiducia ed il rispetto reciproco nei riguardi dei collaboratori; l’altra con la *specificazione del metodo di lavoro*, comportamenti volti a massimizzare la produzione ed il risultato (vds. Fig. 5).

Fig. 5 – Stili di leadership comportamentali.



Fonte: SLOCUM J. e HELLRIEGEL D., “Comportamento Organizzativo – Fondamenti psicologici per l’azione manageriale”, Hoepli, 2010, pag. 195.

Da queste due dimensioni possono scaturire stili di leadership maggiormente centrati alla produzione, in cui il capo è prevalentemente interessato ad ottenere alti livelli di produzione ed esercita forti pressioni sui collaboratori o viceversa stili di leadership centrati alla relazione in cui i capi cercano di instaurare un clima di rispetto e collaborazione.

Queste ricerche hanno tuttavia rilevato che non esiste uno stile di leadership più efficace in quanto l’efficacia dipende spesso dal contesto e dalla situazione contingente.

L’aspetto positivo, tuttavia, è che il comportamento del leader può essere perfezionato e sviluppato nel tempo e, anche in questo caso, la definizione di comportamenti virtuosi serve a migliorare l’efficacia della leadership.

I risultati poco coerenti delle teorie dei tratti e degli stili comportamentali hanno avuto come conseguenza la nascita delle c.d. “*teorie contingenti*”, secondo le quali l’efficacia di un determinato stile comportamentale dipende dalle situazioni e pertanto non possono esistere degli stili di leadership validi universalmente.

Uno dei più noti modelli contingenti di leadership è quello sviluppato da Fred Fiedler³⁴ che ha proposto una spiegazione teorica di come l’orientamento della leadership, la composizione del gruppo e le caratteristiche dei compiti finiscano per influenzare le performance del gruppo.

Fiedler individua tre variabili situazionali che possono determinare il livello di “*controllo situazionale*” di un leader:

- le *relazioni leader-membri del gruppo*, che influenzano il grado di soddisfazione e di fiducia esistente tra il leader ed i membri del gruppo;
- la *prescrittività dei compiti*, che si riferisce al grado di strutturazione dei compiti del gruppo e influenza quindi chiarezza dei compiti, gli obiettivi da perseguire ed i metodi da adottare;
- la *posizione di potere*, che incide sull’autonomia decisionale e sull’autorità legittima del leader.

L’efficacia della leadership dipende dal controllo situazionale posseduto. Si ha un forte controllo se le relazioni tra i membri del gruppo sono buone, i compiti hanno un’elevata prescrittività ed il leader ha un’alta posizione di potere.

Diverse variabili situazionali determinano un diverso controllo situazionale e quindi anche un diverso stile di leadership meglio applicabile. In particolare, la combinazione delle variabili utilizzata da Fiedler³⁵ determina otto possibili combinazioni di controllo situazionale e otto diversi stili di leadership.

Il modello vuole evidenziare come l’efficacia della leadership non dipenda dai tratti della personalità o dai comportamenti ma piuttosto dalla corrispondenza tra stile di leadership ed esigenze del contesto in cui opera.

Quindi, non esiste un modo ottimale universale per prendere decisioni e strutturare un’impresa: la struttura di un’organizzazione e dei suoi sottosistemi deve essere sempre in sintonia con l’ambiente in cui opera e l’organizzazione stessa ha maggiori possibilità

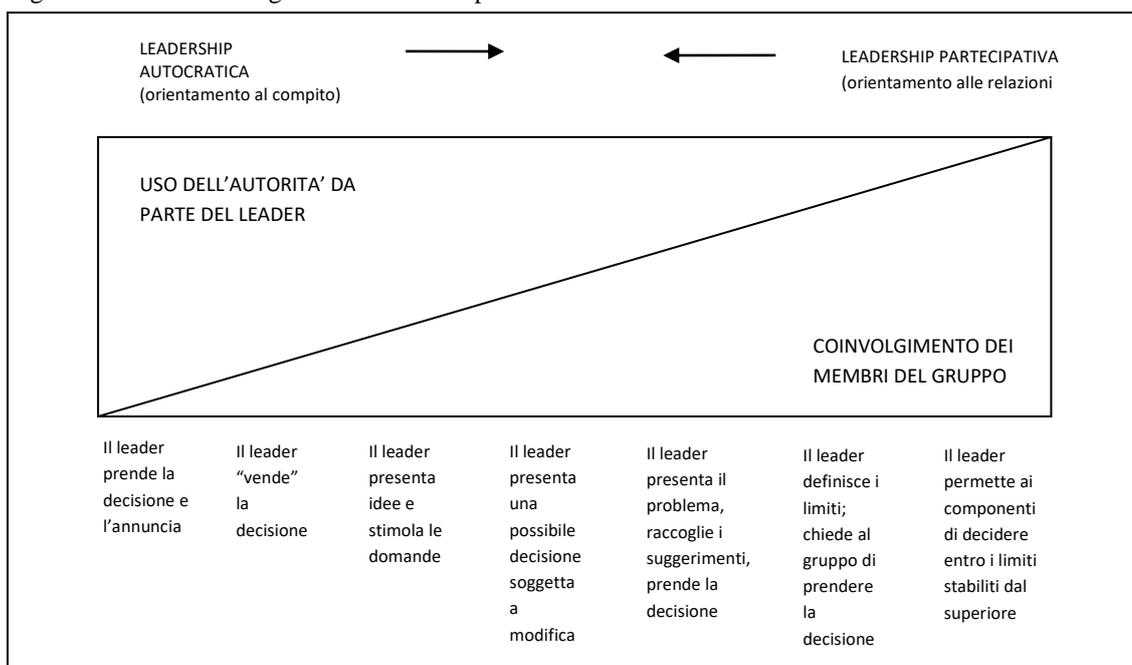
³⁴ FIEDLER F.E., “A Contingency Model of Leadership Effectiveness”, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, New York Academic Press, 1964.

³⁵ FIEDLER F.E., “A Contingency Model of Leadership Effectiveness”, in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 1, New York Academic Press, 1964.

di soddisfare i propri bisogni quando adotta uno stile gestionale in linea con i propri obiettivi.

Differenti stili di leadership, ad esempio, nascono dalla combinazione delle due differenti combinazioni riguardanti l'uso dell'autorità da parte del leader ed il coinvolgimento dei membri del gruppo (vds. Fig. 6).

Fig. 6 – Un *continuum* degli stili di leadership.



Fonte: DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione", Giappichelli, 2007.

Un approccio più recente alla leadership è il c.d. "*modello full range*", sviluppato da Bernard Bass e Bruce Avolio³⁶. Secondo questo approccio il comportamento di leadership varia lungo un *continuum* che va dalla *leadership laissez-faire*, alla *leadership transazionale* a quella *trasformativa*.

Per "*leadership laissez-faire*" si intendono quei comportamenti che denotano incapacità di assumersi responsabilità, di fornire indicazioni precise ai collaboratori e scarsa presenza; tutti comportamenti negativi che vanno evitati.

La "*leadership transazionale*" si basa sull'assegnazione di premi o penalizzazioni ai collaboratori per promuovere la loro motivazione e la performance. In questo caso leader e collaboratori sono agenti di negoziazione che cercano di massimizzare la propria posizione relativa.

³⁶ BASS B.M. e AVOLIO B.J., "A Manual for Full-Range Leadership Development", New York, Center for Leadership Studies, 1991.

La “*leadership trasformativa*” invece è quella che promuove maggiori gradi di coinvolgimento, fiducia, lealtà ed impegno nei collaboratori. I leader trasformativi possiedono un’intelligenza emotiva più sviluppata ed attuano i seguenti quattro insiemi di comportamenti:

- *motivazione ispiratrice*: i leader si comportano in modo tale da motivare e ispirare chi sta loro intorno, rendendo significativo e sfidante il lavoro dei loro collaboratori e originando spirito di gruppo, entusiasmo ed ottimismo;
- *influenza idealizzata*: i leader considerano le necessità degli altri, condividono il rischio con i collaboratori, si comportano in modo coerente e non arbitrario e dimostrano elevati livelli di condotta etica, in modo tale che verso di loro ci sia ammirazione, rispetto e fiducia tali da renderli dei modelli da seguire per i collaboratori;
- *considerazione individuale*: i leader sono estremamente attenti alle necessità di successo e di crescita di ciascuno e si comportano come allenatori e mentori, instaurando un clima supportivo che prevede offerte di sostegno, incoraggiamento, *empowerment* e *coaching* ai collaboratori;
- *stimolazione intellettuale*: che comprende atteggiamenti volti a promuovere la creatività, l’innovazione ed il *problem solving* tra i collaboratori.

In definitiva, la leadership trasformativa si basa sui valori, sull’autostima, sulla fiducia dei collaboratori e sull’impatto motivazione. È un processo che cambia e trasforma gli individui coinvolti in quanto in esso sono presenti valori, prospettive etiche, scopi a lungo termine.

I leader trasformativi sono capaci di infondere ai membri del gruppo una visione o ispirazione tale da motivarli a trascendere i comuni obiettivi di prestazione e a compiere uno sforzo maggiore nell’interesse collettivo.

Numerose sono state le ricerche sulle varie componenti del modello trasformativo che hanno portato ad evidenziare alcune importanti implicazioni manageriali:

- l’importanza della *visione ispiratrice* che dovrebbe essere alla base dell’applicazione della leadership trasformativa;
- la sperimentazione congiunta di stili di leadership transazionali unitamente a quelli trasformativi, che in alcuni contesti fornisce risultati più efficaci;
- la necessità di formare i collaboratori ad essere più transazionali e trasformativi.

Un ulteriore approccio che si discosta da quelli finora considerati è quello del c.d. “*Modello di scambio tra leader e collaboratore*”.

È un approccio che si basa sulla qualità dei rapporti tra leader e follower e sulla concezione che il leader non tratta tutti i collaboratori allo stesso modo ma instaura con ciascuno di essi un rapporto personale. Questo tipo di rapporto viene definito “*diade verticale*” e comporta l’instaurarsi di due diversi tipi di relazione tra leader e collaboratore asseconda del livello di accordo esistente³⁷:

- una relazione all’interno del gruppo (*in-group*): quando la partnership è caratterizzata da fiducia reciproca, rispetto, stima e comune appartenenza;
- una relazione all’esterno del gruppo (*out-group*): quando, al contrario, non si riesce ad instaurare un rapporto di fiducia, stima e unità di obiettivi.

Dagli studi riguardanti questo approccio emerge come la qualità delle relazioni leader-collaboratori influenzi la percezione del clima organizzativo. I collaboratori che, nelle ricerche condotte, avevano relazioni di alta qualità con il capo avevano anche una percezione positiva del clima organizzativo ed un maggiore consenso verso le linee d’azione intraprese.

Quest’approccio evidenzia l’importanza della *diade verticale* che si instaura tra leader e collaboratori nella quale i primi devono far sì che siano ben chiare le relazioni di ruolo superiore-collaboratore già a partire dalla fase iniziale del rapporto.

Ulteriori studi sul comportamento organizzativo hanno poi evidenziato che in contesti particolari può essere più efficace una condivisione delle responsabilità tra più individui, introducendo in tal modo il concetto di “*leadership condivisa*”.

Per leadership condivisa si intende il “*processo di influenza dinamico e interattivo tra gli individui appartenenti a un gruppo al fine di guidarsi l’un l’altro verso il raggiungimento degli obiettivi del gruppo o dell’organizzazione*”³⁸. Ciò comporta che gli appartenenti al gruppo devono adottare un modello d’influenza o di leadership orizzontale.

Risulta importante identificare e condividere la situazione oggettiva in cui ci si trova, con tutti gli aspetti positivi e negativi inerenti il business, la strategia, il modello operativo e la cultura aziendale. I migliori team che emergono da queste ricerche, sono

³⁷ DANSEREAU F., GRAEN G. e HAGA W., “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations” *Organizational Behavior and Human Performances*, February 1975, pp. 46-78.

³⁸ PEARCE C.L. e CONGER J.A., “All Those Years Ago: The Historical Underpinning of Shared Leadership”, Thousand Oaks, CA, Sage, 2002, p.1.

quelli allineati secondo una *verità condivisa*, che racchiude gli obiettivi da raggiungere e le azioni da intraprendere a livello strategico e decisionale.

La leadership condivisa funziona meglio quando si lavora in team e si gestiscono progetti complessi o *leadership di servizio*, che richiedono un alto livello di conoscenza ed il contributo di più professionisti competenti.

È un approccio che si sta diffondendo anche tra i livelli più alti delle organizzazioni, in cui è frequente trovare più persone che condividono la gestione complessiva dell'azienda; l'importante è che siano ben definiti i rispettivi compiti e responsabilità.

Un ulteriore approccio, considerato più una filosofia di gestione che una teoria sperimentabile, è la c.d. "*leadership di servizio*".

L'idea di una leadership di servizio, o *servant leadership*, viene teorizzata per la prima volta negli anni '70 in America da Robert K. Greenleaf³⁹, il quale sosteneva che questa si realizzi quando il leader assume una posizione di servizio nelle relazioni con i propri collaboratori, quando cioè si preoccupa prima ancora dei propri interessi personali, di quelli degli altri.

Il *servant leader* si configura come capace di *empowerment*, cioè di investire e lavorare su se stesso per rendere gli altri in grado di fare il loro meglio, capace di incoraggiare la reciprocità, la collegialità, il sostegno e l'apprendimento sociale. La leadership di servizio presuppone, pertanto, doti di ascolto, empatia, persuasione, concettualizzazione, assistenza, impegno per la crescita delle persone e costruzione della comunità.

Le varie teorie prese finora in esame evidenziano come non esiste uno stile di leadership migliore degli altri ma piuttosto una serie di stili di gestione e di strumenti che possono essere applicati, asseconda del contesto e della situazione, per incidere positivamente su motivazione, coinvolgimento e performance dei collaboratori.

Le ultime teorie poi attribuiscono un ruolo chiave alla relazione dinamica che si instaura tra leader e follower. La qualità di questo rapporto incide fortemente sul comportamento dei collaboratori e pertanto è fondamentale che si instaurino tra le parti rapporti reciprocamente positivi ed appaganti.

In particolare, varie ricerche hanno rilevato che i follower rispettano maggiormente leader organizzativi che promuovono ed alimentano tre tipi di risposte emotive:

- sentimenti di *importanza*: il lavoro di ognuno è rilevante e degno di rispetto;

³⁹ SPEARS L.C., "Reflections on Leadership: How Robert Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers", New York, John Wiley & Sons, 1995.

- *comunità*: ognuno deve lavorare con spirito di gruppo e coesione nel perseguire i traguardi organizzativi;
- *entusiasmo*: il lavoro va svolto con energia, partecipazione e passione.

4.2 LEADERSHIP E INTELLIGENZA SOCIALE ED EMOTIVA

Una delle abilità o qualità più incisive dei leader di successo è l'*Intelligenza Emotiva*, un concetto che nasce con le ricerche di Daniel Goleman⁴⁰ (1998). Secondo Goleman la capacità di un individuo di riconoscere e regolare le proprie emozioni e le emozioni degli altri rappresenta l'80% di successo di leadership sia nel contesto lavorativo, che nella vita in generale.

Un leader che è in grado di governare prima se stesso e poi gli altri, per smuoverli con forza, passione e impegno, crea una sorta di risonanza benefica, definita "*risonanza emozionale*", che si propaga nelle relazioni interpersonali, nel gruppo e nell'organizzazione.

In questa prospettiva, la leadership moderna, è chiamata a comprendere l'importanza dell'intelligenza emotiva e all'apprendere come poter diventare un *leader risonante*.

Più esattamente, per "intelligenza emotiva" si intende la capacità di gestire le relazioni di sostegno e influenza all'interno del gruppo allo scopo di orientare impegno e competenze verso il raggiungimento degli obiettivi. Queste abilità spaziano dalla capacità di alimentare e conservare legami personali a quella di negoziazione e risoluzione di conflitti, dalla capacità di analizzare se stessi e le altre persone, individuando interessi, emozioni e motivazione per gestirli al meglio, alla capacità di organizzazione di team di lavoro.

Accrescere e migliorare le competenze di intelligenza emotiva potrebbe essere essenziale per le posizioni di guida nei nuovi contesti di cambiamento.

Gli studi sull'intelligenza emotiva sono ispirati da due principali teorie.

La prima si deve ai lavori di Mayer e Salovey, del 1997, che la individuano in uno specifico dominio di abilità emotive ed intellettuali, quali percepire le emozioni, usarle, comprenderle e gestirle).

La seconda scaturisce dai lavori di Goleman e i suoi collaboratori e combina le abilità emozionali con elementi della personalità, motivazione e competenze sociali. In definitiva l'intelligenza emotiva si basa su due grosse competenze:

⁴⁰ GABRIELLI G. PROFILI S., "*Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*", 2^a ed., ISEDI, pag. 357.

- una *competenza personale*, data dalla *consapevolezza* e dalla *padronanza di sé* nonché dalla *motivazione*;
- una *competenza sociale*, determinata dal modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri; la base di questa competenza è costituita dall'*empatia* e dalle *abilità sociali*, intese come la capacità di saper guidare ad arte le emozioni di un'altra persona e trarre vantaggio dal fatto che gli stati d'animo s'influenzano reciprocamente.

Una competenza cruciale è la *consapevolezza (mindfulness)*: essere consapevoli di sé e delle situazioni che viviamo con un approccio *mindfull* può aiutare leader e manager a meglio focalizzare i propri punti di forza e ad orientare con determinazione capacità d'azione ed intervento⁴¹.

Altra competenza importante è la c.d. *resilienza*, che può essere definita come “*la capacità di adattamento positivo in contesti caratterizzati da sfide di elevato livello, sviluppata lungo tutto l'arco della vita con successo e conseguente a situazioni, avvenimenti o esperienze che possono modificare significativamente lo status-quo della persona*”⁴² (Lopez, Snider, 2009).

Ugualmente importante risulta l’*”empatia”*, la capacità di percepire lo stato d'animo ed i sentimenti di un'altra persona, realizzando una sintonia emotiva nei suoi confronti.

Anch'essa è legata alla consapevolezza, in quanto la conoscenza profonda delle proprie emozioni è alla base della capacità di riconoscere e comprendere le emozioni negli altri. Si sviluppa innanzitutto con l'ascolto. L'ascolto attivo pone l'individuo nella posizione di comprendere meglio quello che l'altro dice senza giudicarlo e senza interpretarlo alla luce delle proprie conoscenze/esperienze/convinzioni, ma anche di prestare reale attenzione a ciò che gli altri comunicano cercando di capire non solo il contenuto ma anche i motivi della comunicazione.

Nell'ascolto attivo poi si presta attenzione anche al linguaggio del corpo. L'empatia si sviluppa anche imparando a riconoscere i segnali non verbali in quanto comunicano emozioni e, poiché difficilmente controllabili, sono in grado di rivelare molto più di quanto non venga espresso esplicitamente.

Crederne nei collaboratori e sostenerli in un percorso che li porti a credere nelle proprie capacità, come già visto, migliora performance e clima organizzativo, oltre al lavoro del team.

⁴¹ Ibid., pag. 357.

⁴² Ibid., pag. 358.

In conclusione, l'evoluzione organizzativa degli ultimi anni ha fatto sì che emergesse l'importanza del lavoro di gruppo e di pari passo si sviluppasse una *mentalità collaborativa* nelle imprese, che in molti contesti si è espressa attraverso l'esigenza di una leadership specifica riscontrabile nella la figura di un *team builder* efficace, che in quanto tale, ha bisogno di acquisire consapevolezza e conoscenza di tutti i fattori che condizionano l'efficacia di un gruppo e rendono possibili performance di successo.

5. UN'ANALISI EMPIRICA

Si è parlato di cosa sia un gruppo, quali processi e dinamiche lo caratterizzano, quali sono le principali motivazioni e problematiche alla base; ma anche di cos'è la leadership e dei vari approcci utilizzati nel tempo nel tentativo di darle una definizione.

Molte sono le teorie che vogliono associare al gruppo una particolare tipologia di leadership che meglio possa ottimizzare le relazioni e le performance al suo interno.

Si vuole quindi, in questo capitolo, attraverso l'analisi di una piccola applicazione pratica, provare a dare una risposta a queste domande: si vuole cioè studiare le relazioni all'interno di un gruppo e vedere quali caratteristiche di leadership emergono tra le personalità di spicco. Per farlo, si è scelto di studiare un campione di 29 studenti universitari, frequentanti lo stesso corso di studio da circa tre anni. Essi quindi non solo si conoscono, ma sono abituati a studiare insieme o ad organizzarsi il lavoro.

Ad ognuno è stato proposto un questionario di autovalutazione che ne valutasse il profilo di leadership sulla base di quattro specifiche variabili: *visibilità, influenza, strutturazione e considerazione*.

Dopodiché agli intervistati è stato chiesto di rispondere ad un'ultima domanda: "Con chi ti piacerebbe lavorare in team tra i tuoi compagni di corso?". Ogni studente ha fornito tre nomi.

Questi nomi sono stati utilizzati per la costruzione di un sociogramma che permetta di rendere visibile la struttura delle relazioni all'interno del gruppo.

Dall'analisi del sociogramma confrontato con i risultati dei questionari, si possono trarre alcune importanti conclusioni.

5.1 IL QUESTIONARIO

Il questionario proposto agli studenti del gruppo in esame è composto da 42 domande⁴³. Le prime, dalla 1 alla 22, hanno come opzioni di risposta a determinate attestazioni: *sempre, frequentemente, talvolta, raramente, mai*; e sono le seguenti:

- 1) Trovo sempre il tempo per spiegare il modo il cui un lavoro deve essere svolto;
- 2) Spiego il ruolo che ciascuno riveste all'interno del team;
- 3) Rendo le regole e le procedure chiare in modo che tutti possano seguirle con precisione;
- 4) Organizzo il mio lavoro da solo;

⁴³ SLOCUM J. e HELLRIEGEL D., "Comportamento Organizzativo – Fondamenti psicologici per l'azione manageriale", Hoepli, 2010, pag. 196 e 218.

- 5) Informo le persone su come stanno lavorando;
- 6) Informo le persone su cosa mi aspetto da loro;
- 7) Incoraggio l'uso di procedure uniformi di modo che tutto il gruppo le possa seguire dettagliatamente;
- 8) Esprimo chiaramente ciò che penso;
- 9) Assegno a ciascuno incarichi precisi;
- 10) Mi assicuro che tutti abbiano capito il loro ruolo all'interno del team;
- 11) Programmo il lavoro che voglio sia svolto;
- 12) Chiedo che tutti seguano regole e procedure standard;
- 13) Rendo piacevole lavorare sui compiti;
- 14) Faccio il possibile per aiutare gli altri;
- 15) Rispetto le opinioni e i sentimenti degli altri;
- 16) Sono premuroso e gentile nei confronti di tutti.
- 17) Mantengo l'atmosfera amichevole nel team;
- 18) Sono attento ai dettagli che possono rendere più piacevole essere un membro del mio team;
- 19) Tratto tutti come pari;
- 20) Informo in anticipo di un cambiamento e spiego a tutti gli impatti di tale cambiamento;
- 21) Mi prendo cura del benessere delle persone del mio gruppo;
- 22) Sono una persona facilmente avvicinabile e amichevole nel team di lavoro.

Queste prime 22 domande si riferiscono al livello di strutturazione del lavoro, dalla 1 alla 12, e alla considerazione, riguardante il piano più strettamente relazionale, dalla 13 alla 22. Un alto livello di strutturazione indica che la persona in questione si reputa un pianificatore, una guida o un organizzatore, nonché un controllore del lavoro altrui. Un alto livello di considerazione, invece, individua un soggetto attento al confort e al benessere dei propri collaboratori.

Le domande successive, quelle che vanno dalla 23 alla 42, vedono come opzioni di risposta a specifiche affermazioni: *in forte disaccordo, il leggero disaccordo, neutrale, leggermente d'accordo, d'accordo, molto d'accordo*.

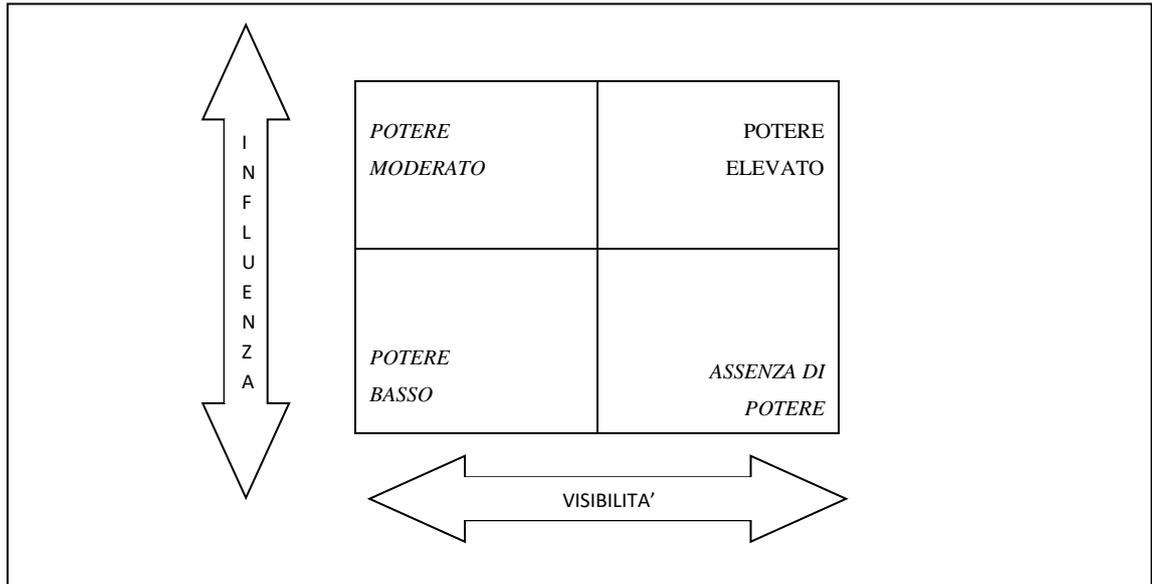
Queste sono:

- 23) Sono una delle persone del gruppo che esprime maggiormente ciò che pensa;
- 24) Le persone del gruppo ascoltano quello che ho da dire;

- 25) Mi offro spesso volontario come leader del gruppo;
- 26) Sono in grado di influenzare le decisioni del gruppo;
- 27) Durante le attività e le discussioni di gruppo mi trovo spesso al centro dell'attenzione;
- 28) I membri del gruppo cercano i miei consigli;
- 29) Grazie alle mie idee e al mio contributo, sono uno dei motori del gruppo;
- 30) Ricevo riconoscimento dal gruppo per le mie idee e il mio contributo;
- 31) Preferisco condurre il gruppo piuttosto che essere semplicemente un membro;
- 32) La mia opinione è tenuta in grande considerazione dagli altri membri;
- 33) Propongo i miei pensieri e le mie idee senza esitare;
- 34) Le mie idee vengono spesso messe in atto;
- 35) Durante le riunioni faccio domande, anche solo per far sentire la mia voce;
- 36) I membri del gruppo mi chiedono spesso opinioni o spunti;
- 37) Durante le riunioni ho spesso il ruolo di segretario (chi prende appunti);
- 38) I membri del gruppo di solito mi consultano su temi importanti prima di prendere una decisione;
- 39) Sono quello che fa divertire gli altri membri del gruppo;
- 40) Ho notato che i membri del gruppo mi osservano, anche quando non mi stanno parlando direttamente;
- 41) Intervengo in ogni conflitto che si crea nel gruppo;
- 42) Ho una forte influenza nel gruppo.

Queste ultime domande sono, invece, riferite alternativamente ad altri due aspetti della leadership: la visibilità e l'influenza all'interno del gruppo. In questo caso i punteggi sono stati inseriti all'interno di una matrice in cui, in base alle combinazioni delle due variabili, sono state evidenziate, partendo dal primo quadrante in senso orario, quattro macro aree: la prima con un *potere elevato*, la seconda con *potere basso*, la terza con *assenza di potere*, l'ultima con *potere moderato* (vds. Fig. 7).

Fig. 7 – Matrice del potere.

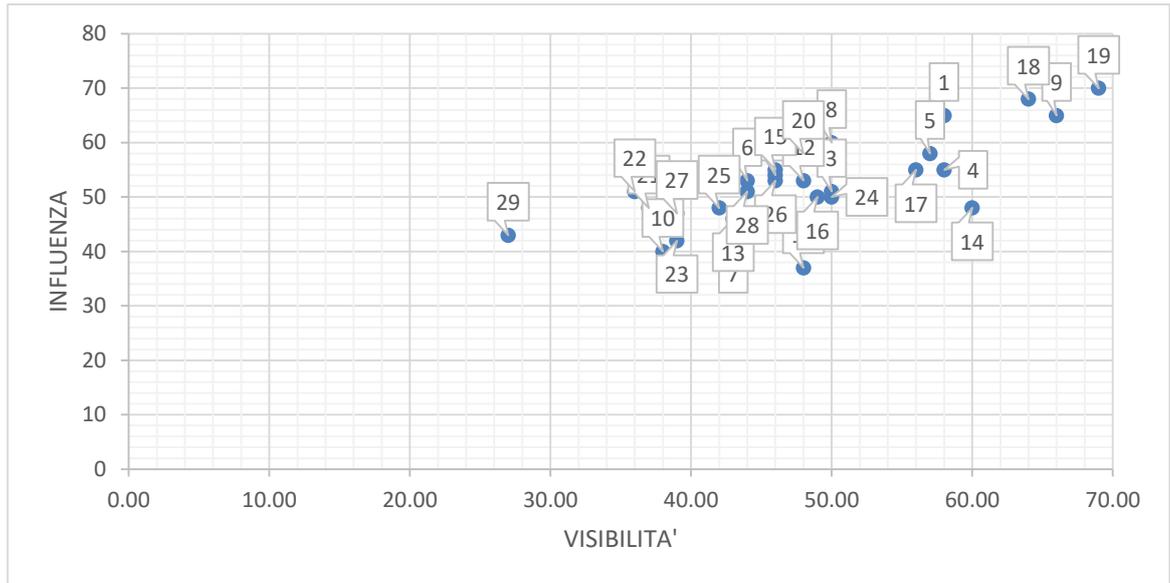


Fonte: SLOCUM J. e HELLRIEGEL D., “Comportamento Organizzativo – Fondamenti psicologici per l’azione manageriale”, Hoepli, 2010, pag. 219.

Rientrano nel primo quadrante, quello con potere elevato, i *leader* con alta visibilità e che godono di alta influenza nei confronti dei collaboratori; gli individui con potere basso, hanno alta visibilità ma bassa influenza, a causa di caratteristiche personali o perché il potere formale potrebbe risiedere altrove; l’assenza di potere individua personalità che per qualche motivo non hanno alcuna visibilità e alcuna influenza sugli altri; infine chi risulta di potere moderato, ha una personalità influente e risolta come una persona saggia, che però non ama stare sotto i riflettori.

Dai risultati del questionario è emerso come i membri del campione analizzati tendano a considerare il proprio stile di leadership caratterizzato da un’elevata influenza e visibilità; sono pochi infatti a non auto-valutarsi come leader dal potere elevato. Il grafico che segue (vds. Fig. 8) mostra proprio come ogni studente, indicato con un numero da 1 a 29, si collochi rispetto a queste due caratteristiche: influenza (asse x) e visibilità (asse y).

Fig. 8 – Grafico delle risposte al questionario relative a influenza e visibilità.



5.2 IL SOCIOGRAMMA

Si è visto come l'affettività rappresenti una variabile di influenza importante per quanto riguarda le relazioni e le dinamiche di un gruppo.

È attraverso lo studio e l'analisi delle relazioni affettive del gruppo che possiamo ricavare importanti informazioni, come ad esempio il livello di coesione, ossia il grado di intensità con cui i membri sono motivati a far parte del gruppo.

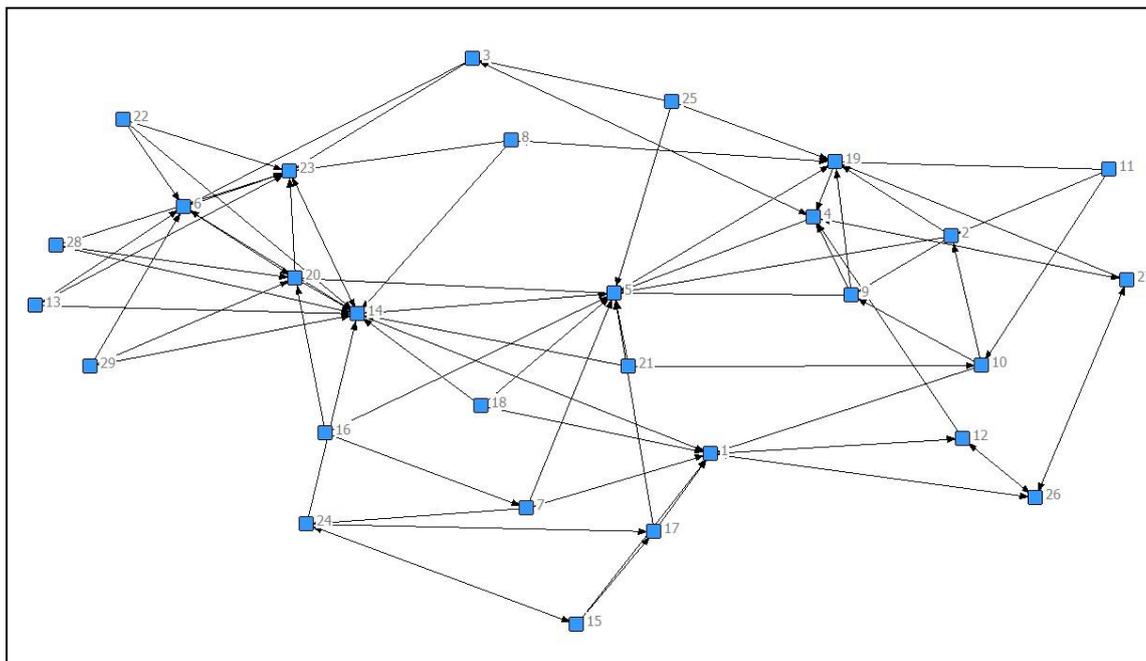
Per identificare, qualificare e misurare le informazioni della struttura affettiva, nel 1964, Jacob Moreno,⁴⁴ sviluppò la tecnica della "sociometria". Questa permette di osservare graficamente le relazioni sociali all'interno del gruppo tracciandone, con segni e modelli convenzionali, uno schema, il *sociogramma*, sulla base delle preferenze espresse per quanto riguarda affinità, attrazione e sintonia tra colleghi.

Per quanto riguarda la classe di studenti sottoposta al questionario, tramite i tre nomi selezionati da ognuno come ipotetica scelta dei compagni con cui lavorare in team, e con l'utilizzo dell'apposito programma *Ucinet*⁴⁵, è possibile ottenere il seguente sociogramma (vds. Fig.8).

⁴⁴ DE VITA P.,MERCURIO R. TESTA F., "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione",Giappichelli, 2007.

⁴⁵ Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Fig. 8 – Sociogramma dell'aula campione



Dalla figura si può evincere una prima idea di come i membri siano legati tra loro.

Il gruppo è abbastanza coeso, ma ne emergono personalità con un ruolo molto centrale e altre ai margini. È evidente come alcuni individui siano caratterizzati dalle sole tre relazioni in uscita, mentre altri spiccano per un numero superiore a tutti gli altri di relazioni in entrata. Vi sono poi individui che pur non avendo la quantità di relazioni superiore, fungono da collegamento tra soggetti molti distanti tra loro.

Per avere ulteriori informazioni, ad esempio sul numero di relazioni, come sono distribuite e i ruoli di collegamento dei diversi membri, per poter poi ragionarne anche alla luce del risultato dei questionari, si devono considerare alcune variabili fondamentali.

Anche in questo caso, Ucinet, partendo dalla matrice dei dati immessi per la realizzazione del sociogramma, permette di misurare tali valori.

Le variabili importanti per la discussione che qui si vuole portare avanti, sono la *densità* e la *centralità*.

Con la “*densità*” si misura il grado di connettività. Una rete presenta livelli più o meno alti di connettività quando le relazioni sono diffuse tra tutti gli attori senza esclusioni oppure no. La densità di una rete è il rapporto tra le relazioni esistenti e quelle potenziali al tempo t, per questo è rappresentata da valori che vanno da 0 a 1.

In una prima definizione, la “*centralità*” può essere vista come il numero di membri del gruppo con cui il singolo osservato detiene dei legami. Chi detiene il maggior numero di legami nel gruppo è quindi considerato il più centrale. In questa accezione, questa misura viene utilizzata per esprimere il livello di coinvolgimento di un attore nella rete di relazioni. In riferimento quindi al sociogramma, composto da punti o nodi o attori, e da linee o relazioni, la centralità altro non è che il numero di linee incidenti a un punto rispetto agli altri. Questa definizione di centralità dipende quindi dalla numerosità dei membri del gruppo, quindi dalla dimensione di quest’ultimo, per cui non può essere confrontata con gruppi di diverse dimensioni. Da qui la misura numerica di tale variabile, che prende il nome di “*degree centrality*”, e si misura con il rapporto tra il numero di relazioni incidenti sul singolo e quello massimo possibile nel team, quest’ultimo rappresentato dal numero dei membri meno uno.

Ma il potere di un attore nella rete non si misura solo in base al numero di relazioni. Si può vedere il potere anche sotto il punto di vista della *mediazione*, ossia il potere che l’individuo ha dal mantenere una distanza media minore da tutti gli altri individui nella rete. Quindi un soggetto, acquista un vantaggio di controllo e di potere sugli altri dal fatto che metta in collegamento altri soggetti nella rete che senza di lui non potrebbero comunicare. La definizione di centralità che esprime questo concetto è la “*betweenness centrality*”⁴⁶. Quanto più uno dei membri del team risiede in una posizione intermedia tra coppie di collaboratori all’interno della stessa rete sociale, tanto più egli è centrale poiché può svolgere un ruolo di intermediario informativo e collegamento tra le parti.

Sui risultati ottenuti dall’analisi compiuta sulla classe di studenti esaminata, si possono fare importanti osservazioni. Il valore misurato per la densità è di 0,777 che indica, come visibile dallo stesso sociogramma, un livello di connettività abbastanza alto e quindi un gruppo abbastanza omogeneo e coeso. Nonostante ciò, la centralità aggiunge informazioni importanti.

Ne sono riportate di seguito alcune utili alla presente analisi.

⁴⁶ Soda G., Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese, Carocci, 1998

	Relazioni in uscita	Relazioni in entrata	Betweenness
1	3	8	167,033
2	3	2	5,774
3	3	2	17,869
4	3	5	62,036
5	3	11	116,026
6	3	6	8,333
7	3	2	85,333
8	3	1	12,155
9	3	2	9,893
10	3	2	14,500
11	3	0	0
12	3	2	20,033
13	3	1	0
14	3	12	163,621
15	3	1	2,067
16	3	0	0
17	3	2	8,967
18	3	0	0
19	3	7	65,861
20	3	5	17,238
21	3	0	0
22	3	0	0
23	3	8	36,250
24	3	3	60
25	3	0	0
26	3	3	28,333
27	3	2	20,667
28	3	0	0
29	3	0	0

Nella prima colonna vi sono i singoli studenti del gruppo considerato, ognuno dei quali è identificato da un numero da 1 a 29. La seconda colonna indica le relazioni in uscita, che sono 3 per ciascuno poiché ad ognuno è stato richiesto di esprimere 3 preferenze. La terza colonna invece indica le relazioni in entrata, quindi quante volte ogni individuo

è stato scelto dagli altri. Qui è evidente che emergono due individui, i numeri 5 e 14 in modo particolare, che si distinguono per avere il più elevato numero di relazioni in uscita e che quindi avranno una centralità maggiore intesa come *degree centrality*. Risultato diverso per quanto riguarda la *betweenness centrality*, espressa nell'ultima colonna, che coinvolge gli stessi due soggetti differenti, con l'aggiunta del numero 1 che risulta avere il valore maggiore. Interessante questo ultimo confronto che richiama come i due concetti di centralità esprimano due poteri relazionali e di influenza differenti all'interno della stessa rete. Si può poi osservare che vi sono individui che non sono stati scelti da nessuno e presentano un livello di centralità pari a 0 in entrambe le accezioni.

CONCLUSIONI

Dopo aver discusso su cosa sia un gruppo, come si forma, quali sono le caratteristiche principali, i processi di sviluppo, i ruoli, le possibili dimensioni, la struttura, le norme, le patologie e le condizioni di efficacia, e dopo aver affrontato la leadership, analizzandola nei suoi diversi approcci di studio, si può ora provare a collegare i due argomenti confrontando i risultati del sociogramma analizzati con quelli dei questionari.

L'obiettivo è ricercare un collegamento tra le caratteristiche di leadership individuali e personali di ogni membro del gruppo e il successo ottenuto all'interno della rete sociale dello stesso gruppo.

	Deegre centrality	Betweenness centrality
Individuo n. 5	0,37931	116,026
Individuo n. 14	0,42857	163,621
Individuo n. 1	0,27586	167,033
Individuo n. 11	0	0
Individuo n. 21	0	0
Individuo n. 29	0	0

Si nota subito come gli studenti numero 5 e 14 spicchino tra gli altri per il numero più elevato di relazioni in entrata, rispettivamente 11 e 12, che gli consentono di avere un maggior valore di *deegre centrality*, 0,37931 e 0,42857 (cioè 11/29 e 12/29).

Questi risultati combaciano perfettamente con il risultato del test, che descrivono entrambi i soggetti come ad alto potere, caratterizzati quindi da un elevato grado di influenza e di visibilità (nella loro autovalutazione), con un punteggio di influenza di 58/70 per il numero 5 e 48/70 per il numero 14, di visibilità, rispettivamente, di 57/70 e 60/70. Entrambi poi presentano le caratteristiche di un'elevata strutturazione delle attività e un alto grado di rapporti interpersonali. Per questo entrambi i soggetti sono leader attenti al confort dei loro collaboratori creando un clima accogliente ma anche organizzato, in quanto fungono anche da guide e pianificatori.

Interessante è notare come il più alto livello di *betweenness centrality* non è riconducibile né al soggetto 5 né al soggetto 14, ma al soggetto numero 1. Questo individuo quindi avrà la funzione di *broker* nel gruppo, di "ponte", di collegamento, in una posizione centrale tra individui che, per diverse ragioni, non comunicherebbero altrimenti. Questo è un ruolo fondamentale per la coesione del team, ma anche per il potere comunicativo

e di influenza che gli si può riconoscere. Senza l'intervento di questo individuo, l'organizzazione del team soffrirebbe di un gap informativo non indifferente, la comunicazione si farebbe difficile e la coesione del gruppo molto fragile. Dal questionario proposto ne emerge un leader dal potere alto, caratterizzato da livelli di visibilità e influenza molto elevati, spesso anche superiori a quelli dei collaboratori precedentemente analizzati, con un punteggio di 58/60 di visibilità e 65/70 di influenza. Illuminante potrebbe essere che questa persona, oltre ad un elevato grado di strutturazione, presenti un punteggio massimo dal punto di vista delle interazioni sociali, 50/50. Potrebbe essere quindi questa caratteristica di particolare attenzione al prossimo e di impegno nel mantenere alto il benessere dei propri colleghi, a far ricoprire al soggetto numero 1 questo importante compito di "connettore" della rete.

Si notano poi diversi studenti caratterizzati da gradi di centralità praticamente nulli, ci riferiamo ai numeri 11, 16, 18, 21, 22, 25, 28 e 29. I motivi possono essere molteplici. Da un confronto con gli stili di leadership che caratterizzano questi individui possiamo, prendendone qualcuno ad esempio, provare a ipotizzarne le cause.

L'individuo contraddistinto dal numero 11 è l'unico che è risultato appartenere al quadrante del potere basso. Nonostante si descriva come un organizzatore, quindi con un livello di strutturazione abbastanza alto, e abbia ottenuto un punteggio discreto di visibilità, 48/70, ad essere più contenuto sembra il grado di socialità. Questo individuo pur avendo un punteggio di 37/50 per le relazioni interpersonali, non ha poi molta influenza sul resto del gruppo; il suo punteggio relativo all'influenza è di solo 37/70. Questo suggerisce che le cause del suo scarso livello di potere nel team possono essere ricercate nella sfera della personalità ad esempio, o comunque riguardano le caratteristiche relative alla sfera affettiva e relazionale.

L'individuo 21, risulta dal potere moderato, poiché al contrario del collega precedente, è caratterizzato da un discreto livello di influenza ma poca visibilità. Ciò che lo distingue dagli altri studenti, è il basso grado di strutturazione. Questo individuo, pur restando attento alle relazioni sociali, non riesce ad organizzare al meglio i suoi impegni e farà probabilmente più fatica nel rispettare i tempi o raggiungere i propri obiettivi. Probabilmente, qui sarà da ricercare il motivo per cui questa persona non spicca tra le altre o non ricopre ruoli importanti di leadership, che sappiamo includano anche particolari doti di gestione ed organizzazione.

Lo studente 29, ancora, nonostante mostri elevati punteggi di interazione sociale e caratteristiche organizzative, presenta un bassissimo grado di visibilità, 27/70, e discreto

livello di influenza. Questo potrebbe caratterizzare una persona a cui vengono riconosciute le proprie doti a livello lavorativo, ma che preferisce non esporsi o non ricoprire ruoli di rappresentanza, restando sempre alla larga dal trovarsi al centro dell'attenzione.

Dai risultati degli altri studenti, non emergono particolari spunti di discussione poiché tutti si descrivono come leader visibili e influenti, organizzatori e con buon grado di relazione sociale. Ammessa la relatività dei risultati di questo studio, in quanto parte da delle autovalutazioni, si può riflettere sul fatto che il questionario tocca solo alcuni dei molteplici aspetti caratteriali, esperienziali e situazionali che influiscono sui rapporti personali di uno specifico team. I motivi per cui queste personalità non sono emerse nel gruppo possono essere i più svariati.

Il successo di un leader, per il gruppo di lavoro, dipende quindi da particolari doti personali riconosciute dai collaboratori, sia sotto il profilo strettamente organizzativo e legato alla performance, sia sotto la sfera sociale, derivate dall'esperienza e adatte al contesto, in grado di influenzare e motivare il resto del team.

In questo caso, il campione analizzato era molto piccolo, ma lo stesso tipo di analisi può essere compiuto su grandi numeri e può essere utile per svariati motivi per l'azienda. Un'organizzazione potrebbe essere interessata a monitorare le relazioni di un particolare team work o della stessa, ad esempio per osservarne i collaboratori che mantengono saldo il sistema, quegli individui fondamentali al suo funzionamento. Questo magari per motivazioni di controllo sull'andamento delle relazioni sociali o ad esempio a scopo remunerativo, o ancora per valutare il giusto collocamento di alcune persone che rivestono ruoli manageriali, oppure attuare strategie che preservino l'organizzazione in fase di cambiamento. Questa analisi può essere anche condotta in fase di *assessment* di gruppo attraverso simulazioni e business game di gruppo. L'azienda potrebbe cioè, in fase di assunzione, essere interessata a conoscere le caratteristiche di socializzazione del candidato per collocarlo in un particolare ruolo. Non bisogna infatti sottovalutare l'importanza dei diversi ruoli "sociali" per l'azienda. Questi ultimi sono importanti, come dice il nome, proprio alla socializzazione, e quindi alla coesione del team. Ad esempio, l'organizzazione potrebbe essere più interessata per un particolare obiettivo ad assumere un "mediatore", ossia un individuo che risulti avere un'elevata *betweenness* piuttosto che altre caratteristiche normalmente associate al buon leader.

Tante possono essere le implicazioni a livello aziendale del ricercare le personalità chiave per l'azienda e le caratteristiche di leadership che meglio si addicono a quel

particolare contesto. L'importanza in termini di efficienza e anche le implicazioni che se ne possono trarre a livello motivazionale sono evidenti. Saper sfruttare al meglio queste informazioni, collocare gli individui nel ruolo a loro più opportuno, sfruttarne l'influenza sugli altri e le doti relazionali, oltre che sviluppare e incrementare quelle caratteristiche che meglio si adattano all'organizzazione, non può non avere un ruolo importantissimo per il successo dell'azienda e per la sua sopravvivenza.

BIBLIOGRAFIA

- ASCH S.E. "Social Psychology", Englewood Cliff, NJ, US: Prentice-Hall, 1952.
- BARTOLOME' F., "Nobody Trust the Boss Completely – Now What?", Harvard Business Review, March-April 1989.
- BASS B.M. e AVOLIO B.J., "A Manual for Full-Range Leadership Development", New York, Center for Leadership Studies, 1991.
- BASS B.M. e BASS R., "The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications", 4th Ed., New York: Free Press, 2008.
- BORGATTI, S.P., EVERETT, M.G. and FREEMAN, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- DALKEY N.C., ROURKE D.L., LEWIS R. e SNYDER D., "Studies in the Quality of Life: Delphi and Decision Making", Lexington Books, D.C. Health and Co, 1972.
- DANSEREAU F., GRAEN G. e HAGA W., "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations" Organizational Behavior and Human Performances, February 1975.
- DAVIES D., KUYPERS B.C., "Group Development and Interpersonal Feedback", Group & Organizational Studies, June 1985.
- DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione", Giappichelli, 2007.
- FIEDLER F.E., "A Contingency Model of Leadership Effectiveness", in Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 1, New York Academic Press, 1964.
- GABRIELLI G. PROFILI S., "Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane", 2^a Ed., ISEDI.
- GRAEN G., "Role-Making processes within Complex Organizations", in "Handbook of Industrial and Organizational Psychology", Ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand Mc Nally, 1976).
- JANIS I.L. "Groupthink", 2nd Ed., Cengage Learning, Boston, 1982.
- KATZENBACH J.R. e SMITH D.K., "The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization", New York: HarperBusiness, 1999.
- KELLERMANN B., "Bad Leadership", Harvard Business School Press, Boston, 2004.
- KREITNER R., KINICKI A., "Comportamento organizzativo", Seconda Edizione, Maggioli Editore.
- LAWLER E.E. e MOHRMAN S.A., "Quality Circles: After the Honeymoon", Organizational Dynamics, 1987.
- McGREW J.F., BILOTTA J.G. e DEENEY J.M. "Software Team Formation and Decay", Small Group Research, Aprile 1999.
- NORTHOUSE P.G., "Leadership: Theory and Practice", 4th Ed., Sage Publications, 2007.
- OSBORN A.F., "Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking", Charles Scribner's Sons, 3rd Revised edition, New York, 1979.
- PEARCE C.L. e CONGER J.A., "All Those Years Ego: The Historical Underpinning of Shared Leadership", Thousand Oaks, CA, Sage, 2002.

- SLOCUM J. e HELLRIEGEL D., “Comportamento Organizzativo – Fondamenti psicologici per l’azione manageriale”, Hoepli, 2010.
- SODA G., Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese, Carocci, 1998
- SPEARS L.C., “Reflections on Leadership: How Robert Greenleaf’s Theory of Servant-Leadership Influenced Today’s Top Management Thinkers”, New York, John Wiley & Sons, 1995.
- SUNDSTROM E., DEMEUSE K.P. e FUTRELL D. “Work Teams”, American Psychologist, febbraio 1990.
- TOSI H., PILATI M., “Comportamento organizzativo”, Seconda Edizione, Egea Editore.
- TUCKMAN B.W., “Developmental Sequence in Small Groups”, Psychological Bulletin, June 1965.
- TUCKMAN B.W. e M.A.C. JENSEN, “Stages of Small-Group Development Revisited”, Group & Organization Studies, December 1977.
- TZINER A., “Differential Effects of Group Cohesiveness Types: A Clarifying Overview”, Social Behaviour and Personality: an international journal, n. 10, August 1982.
- WILLIAMSON B., “Managing at a Distance”, Business week, July 27, 2009.