

# **GRUPPI E TEAM**

## **Variabili contenuto e Variabili di processo**

***A cura di Daniela Mazzara***

# Perché tanto interesse per i gruppi nelle organizzazioni ?

- ◆ Poche attività possono essere svolte interamente da una persona
- ◆ Soddisfano i bisogni di conversazione, appartenenza e socialità delle persone
- ◆ Consentono di ottenere risultati notevoli (integrazione di idee e proposte)
- ◆ Sono favoriti dalle evoluzioni organizzative e tecnologiche informatiche e di telecomunicazione

# E poi...

- Combinazione di conoscenze e competenze diverse
- Responsabilità diffusa
- Creazione di partecipazione e coinvolgimento
- Aumento delle proposte di soluzioni alternative
- Creazione di una visione allargata della situazione
- Decisioni qualitativamente migliori



**Cos'è un team?**

***Un raggruppamento di  
persone non costituisce  
una vero team***

**I 3000 studenti della LIUC sono  
accomunati da uno stesso scopo, ma  
non costituiscono una squadra**

# Squadra



**Un gruppo di persone con un elevato grado di interdipendenza, che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune.**

# Gruppo di lavoro: definizione

Un gruppo è definito al meglio come una totalità dinamica basata sull'interdipendenza invece che sulla somiglianza  
(K. Lewin, 1948)



## Caratteristiche di un gruppo:

- **Interdipendenza**
- **Relazioni interpersonali**
- **Senso di appartenenza**
- **Scopi comuni**
- **Motivazione**
- **Influenza reciproca**
- **Relazioni strutturate**

# Le quattro dimensioni del gruppo

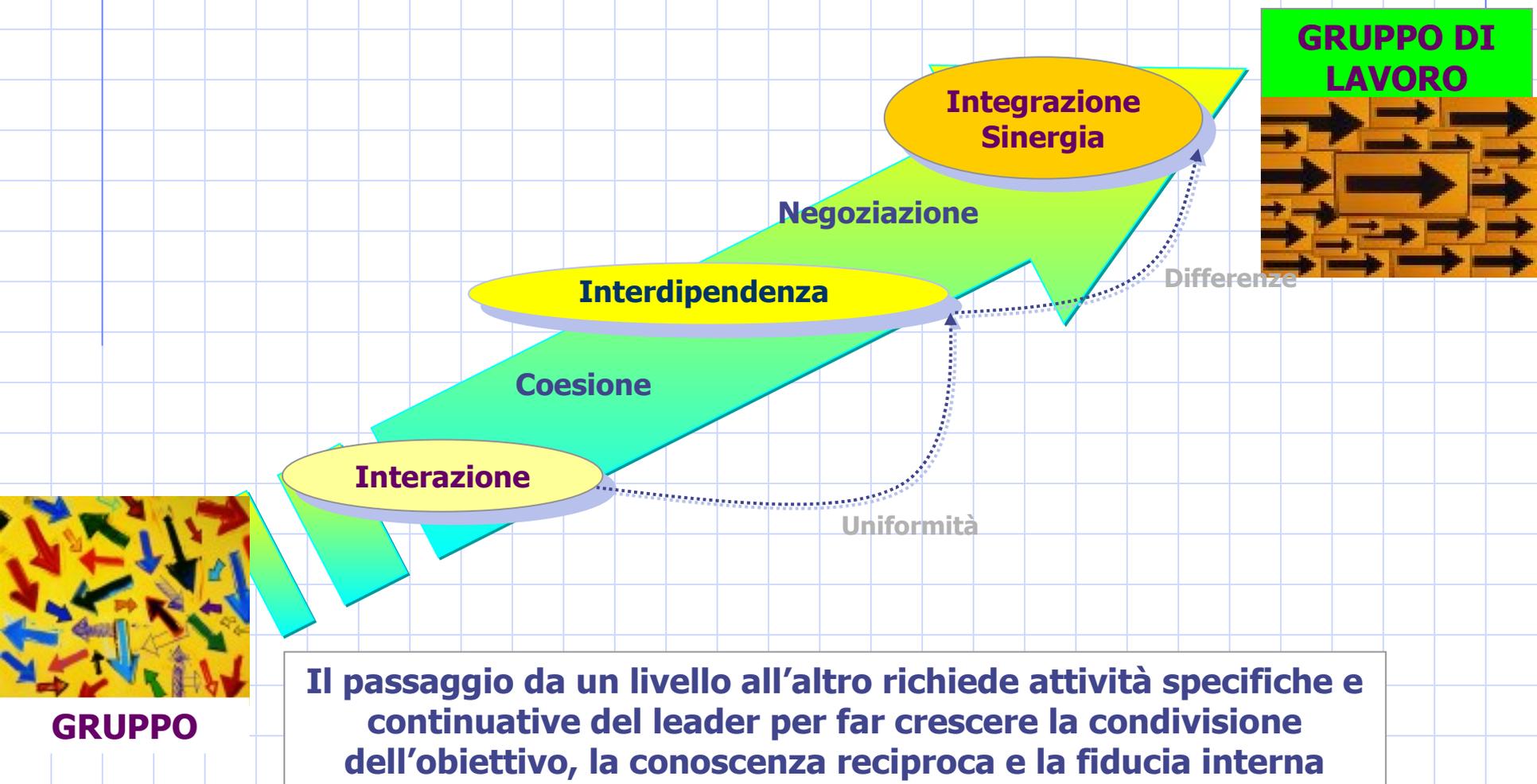


# Perché si entra nei gruppi ?



1. Affiliazione: sentirsi parte di qualcosa
2. Identificazione
3. Supporto emotivo, assistenza o aiuto
4. Interessi/scopi comuni
5. Vicinanza fisica
6. Incarichi: l'organizzazione richiede di lavorare in gruppo

# Dal gruppo al gruppo di lavoro



# Fasi di sviluppo dei gruppi

## **FASE 1 FORMAZIONE E ORIENTA- MENTO**

Conoscenza  
reciproca e  
ricerca di regole  
di fondo

## **FASE 2 INSODDI- SFAZIONE E CONFLITTO**

Resistenza al  
controllo dei  
leader e  
ostilità

## **FASE 3 CREAZIONE DI REGOLE**

Approfondimento  
della relazione e  
senso di  
cameratismo

## **FASE 4 INTERDI- PENDENZA E PRODUZIONE**

Realizzazione  
del lavoro

## **FASE 5 AGGIORNA- MENTO**

Dispersione  
dopo il  
conseguiment  
o degli  
obiettivi o  
l'abbandono  
dei membri

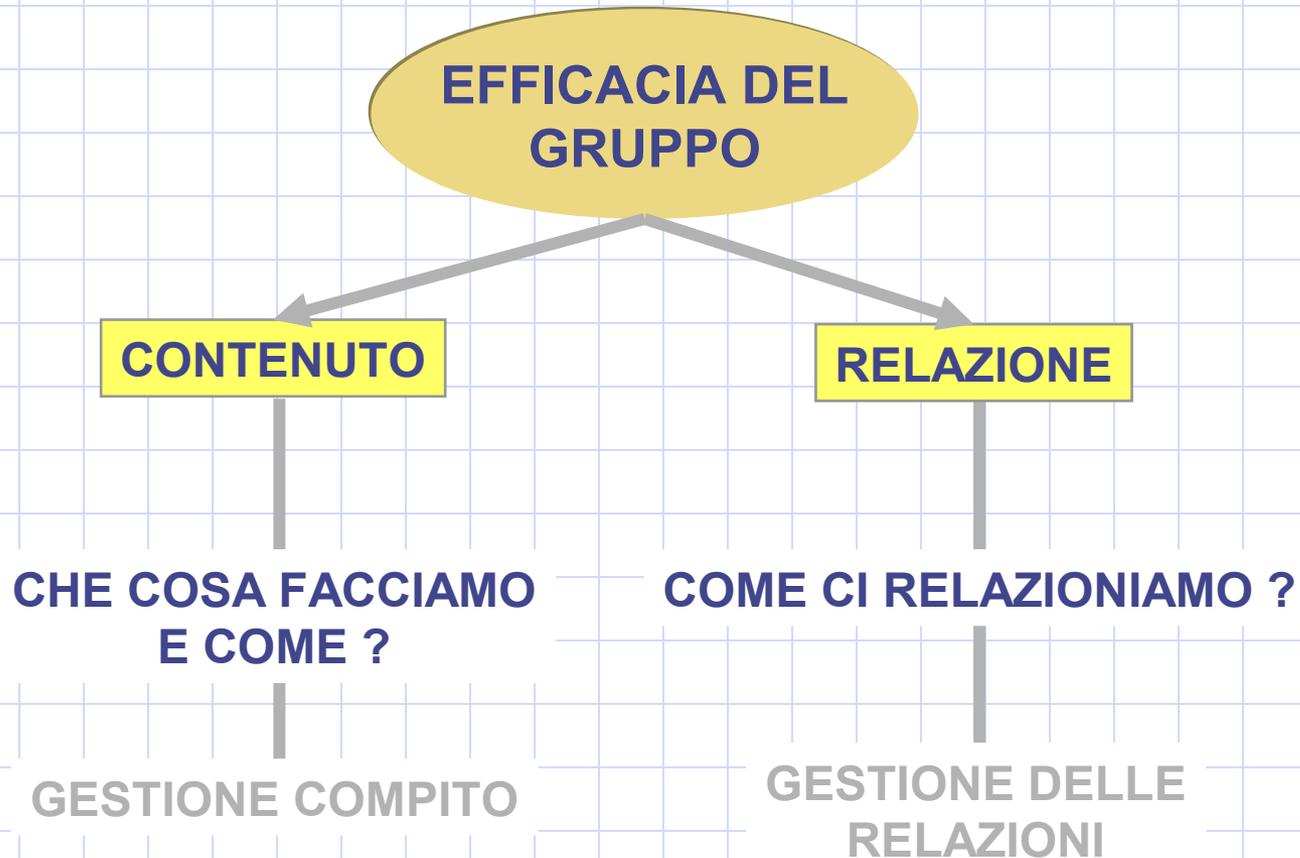
# Che cosa è un "Team"



Un **Team** è:

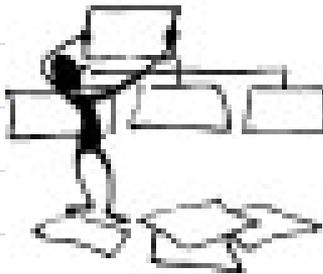
- ◆ un **piccolo gruppo** di persone
- ◆ con **capacità complementari**
- ◆ Che sono **impegnate per scopo, obiettivi di prestazione ed approccio comuni,**
- ◆ rispetto ai quali sono **reciprocamente responsabili**

# Elementi fondamentali di interazione di gruppo



# Variabili di contenuto

STRUTTURA E RUOLI



# Ruolo

## **Definizione**

Comportamenti  
attesi per una  
data posizione

- ◆ **Sovraccarico:** le aspettative superano la capacità
- ◆ **Conflitto:** le aspettative sono contrastanti e incoerenti
- ◆ **Ambiguità:** le aspettative sono ignote

# Norme

**Comportamenti condivisi, opinioni, sensazioni o azioni che guidano il gruppo**

**Norme prescrittive**  
**Comportamenti da osservare**



**Norme proscrittive**  
**Comportamenti da evitare**

- ✓ **Focalizzarsi su interessi e idee, non su posizioni o su soluzioni al problema**
- ✓ **Ascoltare per capire le idee e interessi di ciascuno, porre domande**
- ✓ **Rispettare punti di vista differenti**
- ✓ **Tutte le idee contano**
- ✓ **Ognuno è incoraggiato a partecipare**
- ✓ **Altre idee .....**

# Regole per riunioni

(Esempio)



- ✓ Iniziare in orario e chiudere in orario
- ✓ Partecipare alle riunioni
- ✓ Essere preparati
- ✓ Discutere rispettando l'ordine del giorno
- ✓ Suonerie cellulari in modo silenzioso
- ✓ Evitare conversazioni laterali
- ✓ Essere flessibili e chiedere di essere flessibili nell'assegnazione dei compiti
- ✓ Essere realistici quando si accetta un compito
- ✓ Corresponsabilità nel far rispettare queste regole

# Variabili di processo - relazione

CLIMA E COESIONE

# Coesione



La **coesione** è la misura di quanto i membri del gruppo

- si trovano bene insieme
- e si fidano uno dell'altro

# Vantaggi della coesione

- ◆ Produttività maggiore
- ◆ Migliore qualità decisionale
- ◆ Maggiore soddisfazione dei componenti del gruppo
- ◆ Interazione più efficace
- ◆ Minore turnover e assenteismo



# Rischi dell'eccessiva coesione

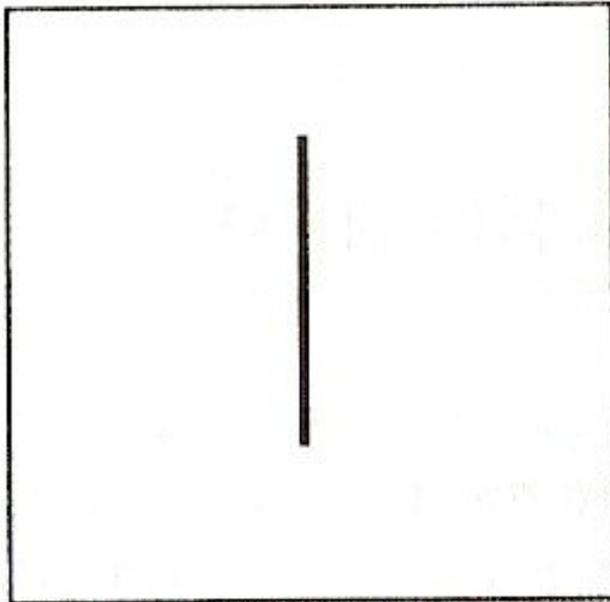


L'eccessiva coesione determina un calo della prestazione

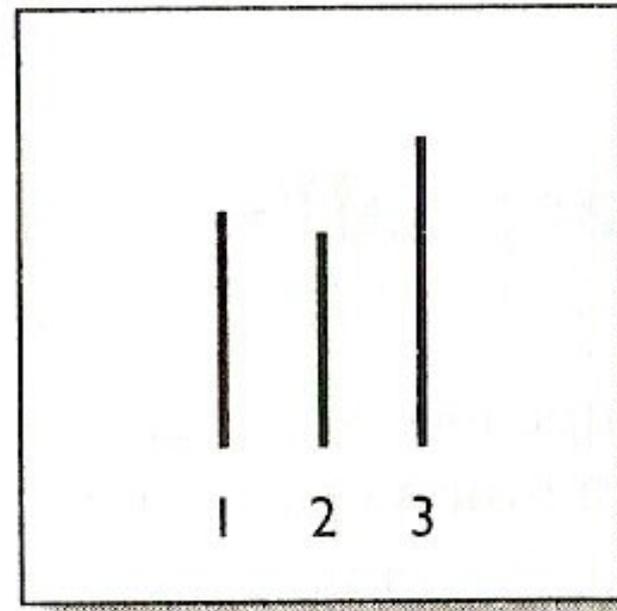
- Perdita di vista degli obiettivi e sviluppo del "pensiero di gruppo"
- Conformismo

# Esperimento di Asch

Carta con la linea  
di riferimento



Carta con le linee  
da paragonare



# I fattori di coesione

1. Dimensione del gruppo
2. Interazioni richieste
3. Omogeneità dei membri
4. Stabilità della membership
5. Isolamento
6. Pressione esterna
7. Successo nel raggiungere gli scopi e status del gruppo



# Omogeneità dei componenti

**Omogeneità** = grado di somiglianza tra i vari membri di un gruppo



Gruppo omogeneo

**Somiglianza**

**Diversità**



Gruppo eterogeneo

# Gruppo omogeneo o eterogeneo ?

## ◆ Nei **gruppi omogenei**

- Membri generalmente più soddisfatti
- Minor turnover



- ◆ I **gruppi "leggermente eterogenei"** ottengono generalmente prestazioni più elevate

# Isolamento e Stabilità della membership

- ◆ I gruppi che sono isolati o lontani da altri gruppi tendono ad essere altamente coesi
- ◆ I gruppi i cui membri permangono a lungo sono più coesi e hanno maggiori prestazioni di gruppi che hanno un alto turn-over