

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

# Indice

1. INTRODUZIONE.....	3
2. STRUTTURA DEL GRUPPO .....	6
3. VANTAGGI E CRITICITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE IN GRUPPI .....	10
BIBLIOGRAFIA .....	13

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

# 1. Introduzione

Un'organizzazione ha dei suoi obiettivi dichiarati. La realizzazione di questi obiettivi richiede che determinate mansioni siano effettuate e che dei dipendenti siano assegnati per svolgere queste mansioni. Di conseguenza, la maggior parte dei dipendenti sono membri di un gruppo in base alle loro posizioni nell'organizzazione.

Questi sono gruppi formali. Inoltre, ogni volta gli individui si associno su base abbastanza continua, tendono a formare gruppi le cui attività possono essere diverse da quelle richieste formalmente dall'organizzazione. Questi sono gruppi informali. Sia i gruppi formali che i gruppi informali presentano caratteristiche comuni. Le richieste e i processi dell'organizzazione conducono alla formazione di due tipi di gruppi formali: gruppi di comando e Task.

Il gruppo di comando, specificato dall'organigramma, comprende i subordinati che rispondono direttamente a un determinato supervisore. Il rapporto di autorità fra un responsabile e i subalterni esemplifica un gruppo di comando.

Un gruppo di attività/task comprende i dipendenti che lavorano insieme per completare una determinata attività o un progetto.

I gruppi informali sono raggruppamenti naturali di persone nella situazione lavorativa che si incontrano in risposta alle esigenze dell'organizzazione. In altre parole, i gruppi informali non nascono come risultato di un design deliberato, ma si evolvono naturalmente. Esistono due tipologie di gruppi informali: d'interesse e di amicizia.

Gli individui, che non possono essere membri dello stesso gruppo di comando o gruppo di attività, possono affiliarsi per raggiungere un obiettivo reciproco. Gli obiettivi di tali gruppi non sono correlati a quelli dell'organizzazione, ma sono specifici per ogni gruppo. Molti gruppi si formano perché i membri hanno qualcosa in comune, come l'età, il sesso, le convinzioni politiche, il desiderio di giocare lo stesso sport, o di origine etnica. Questi gruppi di amicizia possono spesso estendere la loro interazione e la comunicazione al di fuori della organizzazione. Senza il gruppo a cui appoggiarsi i dipendenti possono sentirsi da soli di fronte alla gestione e all'intero sistema

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

organizzativo. Questa sensazione può essere ancora più forte per i nuovi dipendenti. Questa "solitudine" porta a un grado di insicurezza. Essendo un membro di un gruppo, il dipendente può essere coinvolto in attività di gruppo e discutere le richieste dei superiori con altri dipendenti che detengono esperienze maggiori o più eterogenee. L'interazione e la comunicazione tra i membri del gruppo servono da tampone alle esigenze gestionali.

La necessità di un tampone può essere particolarmente forte in due casi. In primo luogo, un nuovo dipendente può dipendere fortemente dal gruppo per gli aiuti nello svolgere correttamente il suo lavoro.

In secondo luogo, come conseguenza di molti sforzi di un ridimensionamento, gli individui dipendono dal supporto del gruppo come mezzo per rispondere alle nuove richieste e per superare l'insicurezza. La socievolezza delle persone stimola il loro bisogno di affiliazione; il desiderio di far parte di un gruppo è derivante dall'intensità dei bisogni di socialità.

La necessità di socializzare esiste non solo sul lavoro, ma anche al di fuori del posto di lavoro, come evidenziato dalla vasta schiera delle organizzazioni sociali, politiche, civiche cui la gente può aderire. Per una serie di motivi, un certo gruppo in un particolare ambiente di lavoro può essere visto dai dipendenti come avente un elevato livello di prestigio (competenza tecnica al di fuori delle attività, ecc.). Di conseguenza, l'appartenenza a questo gruppo porta con sé un certo status non goduto dai non membri. Per i dipendenti con esigenze di alta stima, l'appartenenza a un gruppo è in grado di fornire una soddisfazione molto alta. L'interazione interpersonale può risultare nella formazione di un gruppo. Due aspetti importanti dell'interazione interpersonale sono la vicinanza e l'attrazione. La vicinanza coinvolge la distanza fisica fra gli impiegati che effettuano un lavoro. L'attrazione indica il grado a cui la gente è accomunata l'un l'altra a causa percezioni, attitudini, prestazioni o somiglianza motivazionale.

Le persone che lavorano in prossimità hanno numerose opportunità di scambiare idee, pensieri e atteggiamenti su varie attività e questi scambi spesso sfociano nella formazione di un qualche tipo di gruppo. La vicinanza rende anche possibile per gli individui di conoscere le caratteristiche di altre persone.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

Gli obiettivi di un gruppo, se ben compresi, possono essere i motivi per cui un individuo è attratto da quel determinato gruppo. Ad esempio, un individuo può unirsi a un gruppo che si riunisce dopo il lavoro per familiarizzare con i nuovi metodi di produzione da implementare nell'organizzazione nel corso del prossimo anno. La persona che aderisce volontariamente al gruppo after-hour ritiene che l'apprendimento del nuovo sistema sia un obiettivo necessario e importante per se e per tutti i dipendenti.

## 2. Struttura del gruppo

In molti casi, i gruppi si formano perché gli individui credono che possano trarre i benefici economici più grandi dal loro lavoro se organizzato in gruppo. Infatti, gli incentivi di retribuzione di gruppo possono essere estremamente utili nel sostenere il modo in cui il manager vuole gestire l'azienda.

Gli scienziati e i gestori comportamentali sono interessati a come i gruppi si sviluppano. Un certo numero di modelli tenta di rintracciare il processo di sviluppo del gruppo. Il più famoso è il modello a cinque stadi.

Questo modello spiega il processo di sviluppo del gruppo in termini di ciclo di maturità. I cinque stadi sono indicati come segue:

1. formazione. Questa è la rottura del ghiaccio. Facendo conoscenza, i membri del gruppo stanno provando i comportamenti, provando la loro posizione e facendo le domande di altri membri del gruppo. Il gruppo sta costituendo regole di base informali specifiche;
2. storming. Questa fase è caratterizzata dal conflitto perché i membri discutono e stanno sperimentando con i ruoli, il consiglio offerto da altri membri e i tentativi di muoversi nei ruoli di direzione. La gerarchia del gruppo inizia a prendere forma;
3. normazione. Il gruppo inizia a lavorare più efficacemente insieme. C'è un senso di insieme o di attrazione per essere una parte di un gruppo. Questo è l'inizio della coesione. Un insieme di aspettative basate sul gruppo viene comunicato all'interno dello stesso;
4. esecuzione. Una struttura di gruppo, la gerarchia e le norme sono definiti. Il gruppo si concentra sulla realizzazione di obiettivi e a diventare un'unità efficiente. Questa è una fase importante in quanto il gruppo è maturo;
5. aggiornamento. Il gruppo si prepara a sciogliersi. Gli obiettivi sono stati compiuti e compiti finiti. Alcuni membri saranno rattristati per la perdita del contatto dei soci e della coesione in futuro.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

Ogni persona nella struttura del gruppo, compreso i relativi capi, ha un ruolo che consiste nei comportamenti previsti dell'occupante di quella determinata posizione. Oltre al ruolo atteso, vi è un ruolo percepito e un ruolo emanato. Il ruolo percepito è il set di comportamenti che una persona in una posizione crede di dover emanare. Il ruolo emanato, al contrario, è il comportamento che una persona effettivamente pone in essere. I gruppi stabili in genere favoriscono un buon accordo tra i ruoli attesi e quelli percepiti. Ma il conflitto e la frustrazione possono derivare dalla differenza nei tre ruoli.

Quando si parla di norme, si intendono quelle regole condivise dai membri di un gruppo. In primo luogo, le norme si definiscono solo per quanto riguarda gli aspetti che hanno un certo significato per il gruppo. Possono essere scritte, ma sono spesso comunicate oralmente ai membri.

In molti casi, non sono infatti formalmente dichiarate, ma in qualche modo sono note dai membri del gruppo. In secondo luogo, le norme sono accettate in vari gradi dai membri del gruppo. Alcune sono accettate completamente, altre soltanto parzialmente. E terzo, le norme possono essere applicate ad ogni membro del gruppo o solo ad alcuni membri del gruppo.

Sia i gruppi formali che quelli informali possono avere una varietà di norme. Per esempio, la maggior parte dei gruppi hanno le norme di lealtà che favoriscono lo sviluppo di un grado forte di lealtà e di impegno dai loro membri. Altri gruppi hanno norme di abbigliamento formale o informale. Le norme di allocazione delle risorse di un'organizzazione formale si riferiscono al sistema dei pagamenti, alle promozioni e ai simboli di status (per esempio la struttura dell'ufficio, il parcheggio riservato, ecc.) e dovrebbero essere assegnate. I gruppi informali possono anche avere norme di ripartizione per quanto riguarda le ricompense informali.

Il ruolo di leadership nei gruppi è una caratteristica cruciale del gruppo perché il leader svolge un ruolo importante nel determinare il successo di gruppo. Il capo di un gruppo esercita una certa influenza sui membri del gruppo. Nel gruppo formale, il leader può esercitare legittimamente il potere sanzionatorio. Cioè, il capo può ricompensare o punire i membri che non rispettano le direttive, gli ordini o le regole.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

## *Eugenio D'Angelo - Comportamenti di gruppi e team*

Il ruolo di leadership è anche un fattore significativo in un gruppo informale. La persona che diventa un leader di gruppo informale è generalmente un membro rispettato e di alto rango che:

1. contribuisce al gruppo nella realizzazione dei suoi obiettivi;
2. consente ai membri di soddisfare le esigenze;
3. incarna i valori del gruppo. In sostanza, il leader è una personificazione dei valori, delle motivazioni e delle aspirazioni dei membri;
4. è un facilitatore dei conflitti di gruppo ed è un iniziatore delle azioni di gruppo. I leader sono rari. Spesso, i membri di un gruppo cercano qualcuno da seguire. Diventare un leader di gruppo efficace non richiede necessariamente fascino o una libreria di teorie in attesa di essere applicate. Invece si richiedono visione, creatività, obiettivi chiari, la volontà di lavorare orizzontalmente e verticalmente, e buone capacità di comunicazione.

Sia incaricato di un gruppo formale o informale, il leader deve essere sia aperto (incoraggiando i membri a partecipare) che autoritario (intervendo quando necessario per realizzare gli obiettivi del gruppo).

I gruppi formali ed informali sembrano possedere una vicinanza o una comunità di atteggiamento, comportamento e prestazioni. Questa vicinanza, definita come coesione, è generalmente considerata come una forza che agisce sui membri per rimanere in un gruppo che è più grande delle forze che tirano i membri lontano da un gruppo. Entrare in un gruppo permette a un individuo di avere un senso di appartenenza. Un gruppo coeso, quindi, coinvolge individui che sono attratti l'uno dall'altro. Un gruppo che ha bassa coesione non possiede l'attrattiva interpersonale per i membri.

Ci sono, naturalmente, numerose fonti di attrazione per un gruppo. Un gruppo può essere attraente per un singolo perché:

1. gli obiettivi del gruppo e dei membri sono compatibili e chiaramente specificati;
2. il gruppo ha un leader carismatico;
3. la reputazione del gruppo indica che il gruppo compie con successo le sue mansioni;

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*



4. il gruppo è abbastanza piccolo da permettere ai membri di avere le loro opinioni ascoltate e valutate da altri;
5. i membri sono attraenti in quanto si sostengono l'un l'altro e si aiutano a superare gli ostacoli e le barriere alla crescita e allo sviluppo personale.

Quando gli individui iniziano a sottrarsi o contribuire di meno rispetto al loro sforzo ottimale, si verifica un effetto di ozio sociale.

Perché si verifica l'ozio sociale? Forse la spiegazione più probabile è che quando i membri "lavorano insieme" i loro output sono riuniti in modo che la valutazione di un output individuale non è semplice da realizzare. Così, essi non possono ricevere premi o punizioni per le loro prestazioni. In sostanza, possono nascondersi all'interno del gruppo.

Riconoscere l'esistenza di questo fenomeno è già importante, ma i manager hanno bisogno di minimizzare il fenomeno dell'ozio sociale.

Al fine di limitare tale fenomeno, il lavoro svolto può essere riconfigurato in modo che gli individui ricevono meriti o colpe per i loro sforzi produttivi. Le mansioni uniche e stimolanti sono state indicate come una possibile soluzione per minimizzare l'ozio sociale.

Le teorie motivazionali hanno dimostrato che se le persone sono motivate da un lavoro interessante (ad esempio, vario, significativo, autonomo, unico), sono meno inclini all'ozio sociale.

### 3. Vantaggi e criticità dell'organizzazione in gruppi

Ci sono molti motivi per cui il lavoro di gruppo nelle organizzazioni sta aumentando, tra questi: produttività, diversità della mano d'opera, qualità migliore e soddisfazione del cliente.

#### **Maggiore produttività**

Il singolo motivo più importante perché le squadre si formano è quello di migliorare la produttività.

Organizzazioni di tutto il mondo hanno realizzato che le prestazioni del team portano a livelli di produttività più elevati rispetto a quelli che sarebbero raggiunti da molti individui che lavorano individualmente. Ciò è dovuto principalmente al fatto che le squadre riuniscono competenze complementari che possono rientrare in una delle tre categorie: competenze tecniche o funzionali, capacità di problem solving e decisionale e competenze interpersonali.

#### 1. Competenze tecniche o funzionali

Avrebbe poco senso per un marketer progettare le specifiche tecniche per un nuovo tipo di telefono. Allo stesso modo, avrebbe poco senso per un ingegnere cercare di prevedere le caratteristiche che i consumatori troveranno più importanti nel prendere la decisione riguardante quale tipo di telefono scegliere. Per questo motivo, le squadre degli ingegneri e del personale di vendita lavorano spesso insieme per identificare e progettare i telefoni che saranno scelti dal pubblico. Diversamente i gruppi composti da soli sviluppatori di prodotti o da soli marketer hanno meno probabilità di successo rispetto a quelli con le competenze complementari di entrambi.

#### 2. Capacità di problem-solving e decisionale

Le squadre devono possedere la capacità di identificare i problemi e le opportunità che la loro organizzazione affronta, identificare le alternative possibili di decisione e prendere le decisioni necessarie per condurre l'organizzazione a risultati ottimali. La maggior parte delle persone non possiedono le necessarie competenze per eseguire tutti questi compiti in modo efficace. Tuttavia, in una squadra ben scelta, è probabile che prese insieme, le competenze necessarie siano presenti e possano essere utilizzate nell'interesse dell'organizzazione.

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

### 3. Capacità interpersonali

Le abilità dei singoli nel gruppo includono l'attitudine al rischio, il formulare una critica costruttiva, l'obiettività, il cosiddetto Active Listening, il beneficio del dubbio, il sostegno, ecc.

Un team efficace è costituito da membri che, in totale, possiedono ciascuna di queste competenze. I singoli membri, in vari momenti, saranno chiamati a utilizzare le loro abilità uniche per guidare la squadra. Quindi, è fondamentale che i membri del team siano scelti in base alle competenze e al potenziale di abilità.

#### **Qualità migliorata**

Gli individui si assumono la responsabilità solo del proprio lavoro. Diversamente, le squadre si assumono la responsabilità dell'intero progetto o prodotto.

Assumendo la responsabilità complessiva, diventa una questione rilevante per i membri del team migliorare la qualità dell'output finale.

Al contrario, i membri del team che agiscono per proprio conto e non riescono a lavorare insieme per il "bene" complessivo del team possono diminuire la qualità complessiva dello sforzo di squadra.

#### **Maggiore soddisfazione del cliente**

La soddisfazione del cliente è la chiave per il successo organizzativo. La soddisfazione del cliente per le organizzazioni rappresenta quindi la maggiore fonte di vantaggio competitivo che garantisce nel lungo termine la sopravvivenza. L'energia, l'impegno e la flessibilità dei team di lavoro, consentono all'organizzazione di promuovere la soddisfazione del cliente attraverso una risposta rapida e una migliore qualità.

#### **Ostacoli alle squadre efficaci**

Le organizzazioni si sono sempre più rivoltate alle squadre per migliorare la qualità e la tempestività del processo decisionale, per realizzare processi di lavoro più efficaci e per accrescere il morale e la creatività dei dipendenti. Purtroppo, questa transizione che ha portato al lavoro di squadra non è stata semplice per molte organizzazioni. Uno dei problemi principali è che

*Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633).*

alcune aziende hanno strutturato i gruppi senza valutare pienamente se una squadra fosse necessaria ovvero se fosse preferibile assegnare i lavori ai singoli.

Le squadre dovrebbero essere usate quando i seguenti fattori sono presenti:

- Un problema complicato che richiede dipendenti con diversi talenti e competenze funzionali.
- Obiettivi focalizzati sul miglioramento di un prodotto, servizio o processo esistente.
- Un compito che si presta ad una divisione del lavoro.
- Una situazione in cui prendere la decisione sbagliata è troppo costosa

Prima di mettere i dipendenti in squadre, i responsabili decisionali presso le aziende dovrebbero porsi le seguenti domande:

Il lavoro può essere eseguito meglio da più di un individuo?

Il lavoro si presta ad un insieme comune di obiettivi per i membri di una squadra?

I membri del team sono interdipendenti?

I membri hanno il mix di abilità appropriate per eccellere?

Se le risposte a queste domande sono sì, allora avrebbe senso organizzare i dipendenti in team di lavoro.

Lo stile di leadership dei leader del team può anche essere un problema per il funzionamento efficace delle squadre. Ad esempio, i leader del team che mostrano troppo uno stile di leadership autocratico può effettivamente minare la produttività del team ignorando o sminuendo i contributi e le idee dei membri del team.

Ma anche i leader del team che cercano costantemente il compromesso possono finire per incoraggiare le soluzioni mediane non sempre ottimali.

## **Bibliografia**

- Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Konopaske R. (2010). Organizations – Behavior, Structure, Process. McGraw Hill.