



Definizione di
gruppo

GRUPPI E TEAM

- Un semplice raggruppamento di persone è un gruppo? Le persone su un autobus sono un gruppo? Le decine di migliaia di partecipanti alla maratona di New York sono un gruppo? I corridori di una corsa a staffetta sono un team?
- Probabilmente i maratoneti di New York sono accomunati da uno stesso scopo, ma non costituiscono un team perché, in realtà, sono tutti in competizione tra loro.
- Il gioco di squadra, invece, richiede una certa interdipendenza, ovvero una stretta collaborazione tra le persone accomunate da uno stesso obiettivo, mentre i maratoneti possono raggiungere il loro fine solo entrando in competizione con gli altri.
- Una corsa a staffetta è un team: ogni componente della squadra ha lo stesso obiettivo e tutti devono collaborare per raggiungerlo. In una corsa a staffetta su un percorso di 800 metri, ogni atleta deve contribuire personalmente correndo alla massima velocità, prestando una grande attenzione al momento del passaggio del testimone e incoraggiando i compagni di squadra. Con ogni probabilità, un gruppo di quattro persone, ognuna delle quali coprisse la distanza di 200 metri, vincerebbe contro un corridore che, da solo, dovesse percorrere 800 metri.

Lavorare in gruppo

- **Gruppo come meccanismo di coordinamento**

E' la regolazione efficace delle interdipendenze tra gli attori/le attività generate dalla divisione del lavoro e dall'assegnazione di ruoli/responsabilità.

- **Gruppo come strumento decisionale**

Azioni interdipendenti realizzate dai membri del gruppo con l'intento di pervenire alla formulazione di decisioni sull'attività lavorativa dopo aver valutato tutte le possibili alternative a disposizione

L'efficacia del processo decisionale dipende dalla capacità del gruppo di utilizzare, processare ed integrare le informazioni presenti al suo interno.

- **Gruppo come meccanismo di controllo**

Controllo dell'azione collettiva per aree di attività in cui i contributi individuali non sono discernibili.

Lavorare in gruppo

- Per **gruppo** si intende un insieme di due o più **individui che interagiscono** e sono in situazione di **interdipendenza reciproca** al fine di raggiungere un obiettivo comune.
- Una somma di quasi-competenze individuali produce una competenza collettiva, attraverso il meccanismo del confronto.



The Marshmallow Challenge

- Il vostro compito è molto semplice: **Dovete costruire una torre di spaghetti e porre un marshmallow sulla cima.**
- **Il team vincitore** sarà quello con la torre più alta misurata dalla base del tavolo alla cima del marshmallow.



L'intero marshmallow deve stare sulla cima e deve rimanere in equilibrio senza cadere. Non è possibile tagliare o mangiare una porzione del marshmallow così da renderlo meno pesante.

Potete usare tutti i 20 spaghetti o anche meno, la corda ed il nastro adesivo. Non potete usare altro materiale e non potete legare la torre al soffitto

Ogni gruppo può ideare la sua struttura senza limiti alla fantasia, si possono spezzare o legare gli spaghetti.

Avete 18 minuti per completare il task.

Pensate sia un gioco sciocco?

Fortune 50 CTO's

The
Mashmallow
Challenge



Iniziate!!!

https://www.youtube.com/watch?v=Jlsp_WGNjL0

Cosa ci dice questo gioco?

- L'importanza della collaborazione e dell'interdipendenza tra i membri
- CEO's Spaghetti INC: dinamiche di potere e influenza
- Varie fasi di formazione del gruppo
- La verifica degli assunti: “il marshmallow tanto è leggero” ... vero, ma gli spaghetti di peso ne reggono davvero poco...

Cosa ci dice questo gioco?

- Propotipazione
- I team con un mix di competenze tecniche e gestionali funzionano meglio degli altri
- Incentivo economico in palio ha mostrato risultati medi più elevati dal secondo tentativo in poi

Processi decisionali di gruppo

Le **differenze** presenti all'interno di un gruppo possono essere una **fonte di vantaggio** che permette al gruppo di generare soluzioni migliori rispetto a quelle dei singoli.

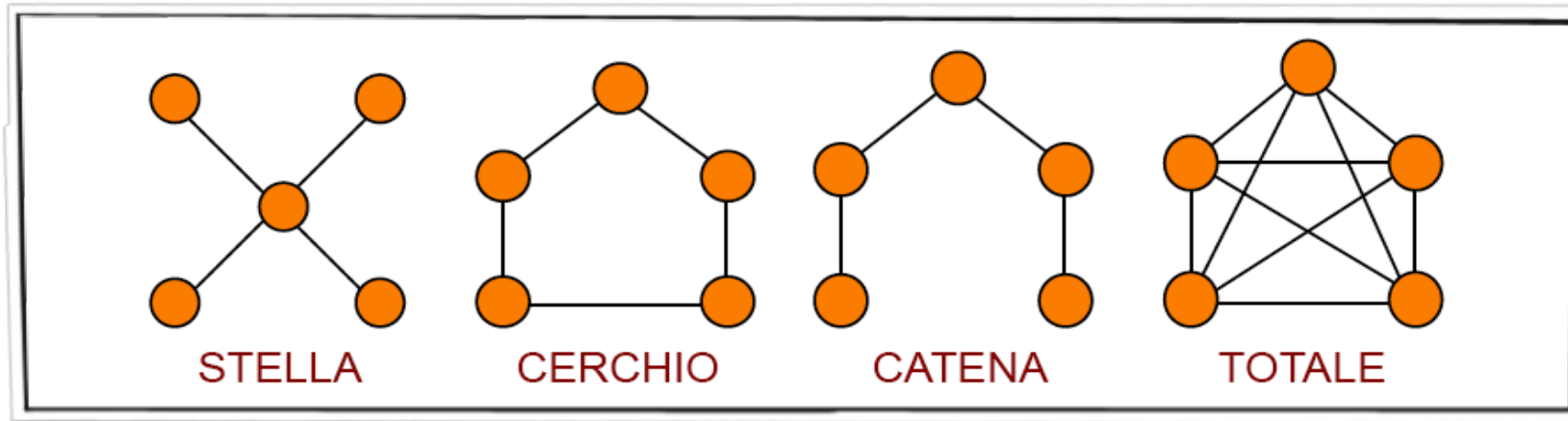
Il team funziona soprattutto in caso di **problemi particolarmente complessi e multidisciplinari** dove nessuno dei membri ha da solo le competenze per risolvere il problema.

Le reti di Bavelas

Esiste un trade-off tra efficienza decisionale e necessità di affidarsi ad una decisione congiunta.

- Bavelas (1951) studiò in modo comparato la performance di un insieme di individui (5 o 6 persone) nello svolgimento di compiti utilizzando diversi schemi di comunicazione e decisione.
- Ciascun individuo era in possesso di informazioni locali: per esempio una carta su cui compaiono diversi simboli.
- Un primo tipo di compito consisteva nel determinare quale simbolo fosse presente su tutte le carte (queste avevano un solo simbolo in comune). In diversi gruppi, agli individui era permesso comunicare in diversi modi.
- Essi potevano inviare messaggi ad altri attori secondo gli schemi o le *reti di comunicazione* seguenti.

Le reti di Bavelas



- Nel compito considerato, i gruppi più efficienti, in termini di tempo impiegato e numero di trasmissioni di messaggi, erano quelli cui era stato assegnato uno schema accentrato, a stella o eventualmente a catena.
- In successivi esperimenti si sono utilizzate le reti di comunicazione di Bavelas ma si sono assegnati ai gruppi compiti più complessi: risolvere un problema matematico, o identificare colori simili tra le carte che riportavano una varietà di colori ambigui, inusuali e di difficile definizione.
- Su questi tipi di compiti il risultato era opposto: i gruppi cui erano stati assegnati gli schemi di comunicazione decentrati si rivelavano superiori.

Le fasi di sviluppo di un gruppo

Forming

Il gruppo si forma e stabilisce le regole base. Si mantengono le formalità; i membri si considerano estranei.



Storming

I membri iniziano a comunicare ma si considerano individui, non parte del team. Resistono al controllo del leader e mostrano segni di ostilità.



Norming

La gente inizia a far parte del gruppo e capisce che può ottenere risultati accettando i punti di vista degli altri.



Performing

Il team lavora in una atmosfera aperta e di reciproca fiducia dove la flessibilità è la chiave e le gerarchie hanno poca importanza.



Adjourning

Il team effettua una valutazione del periodo e pianifica la transizione per il futuro, riconoscendo i contributi dei singoli membri.



Il funzionamento del gruppo: contesto

- Insieme delle condizioni esterne in cui un gruppi di lavoro si trova ad operare
- È fuori dal diretto controllo del gruppo

SETTORE

Relazione tra efficacia dei gruppi e specifici ambiti nei quali essi operano (es. terziario ad alto contenuto di conoscenza)

ORGANIZZAZIONE

- Cultura organizzativa
- Sistemi di people management (selezione, valutazione, ricompense e formazione)

Il funzionamento del gruppo: struttura

Dimensione: gruppi piccoli e grandi

Durata: gruppi permanenti o temporanei

Formalizzazione: gruppi formali e informali

Obiettivi: definiti in termini di risultato; finalizzati in modo esplicito; chiari e articolati in compiti; perseguibili; valutabili

NUMEROSITÀ

- Il numero ideale di membri di un team è da considerarsi in un intervallo **tra cinque e nove membri**.
- All'aumentare del numero di membri aumenta la difficoltà di gestione dei processi di interazione reciproca tra i membri e il numero di risorse potenziale a cui si ha accesso.
- È importante che il numero adeguato dei membri del team sia definito nelle fasi iniziali di vita del team, onde evitare di cadere nella cosiddetta **Brooks Law Trap**.
- Questa trappola evidenzia che aumentare il numero di persone nel team nelle fasi finali di un progetto tende ad accrescere il ritardo nella conclusione del progetto anziché diminuirlo.

Il funzionamento del gruppo: dinamiche/meccanismi di relazione

Ruolo

Un modello di comportamento che rappresenta una serie di aspettative condivise dai membri del gruppo riguardanti il comportamento di una persona che occupa una data posizione nel gruppo

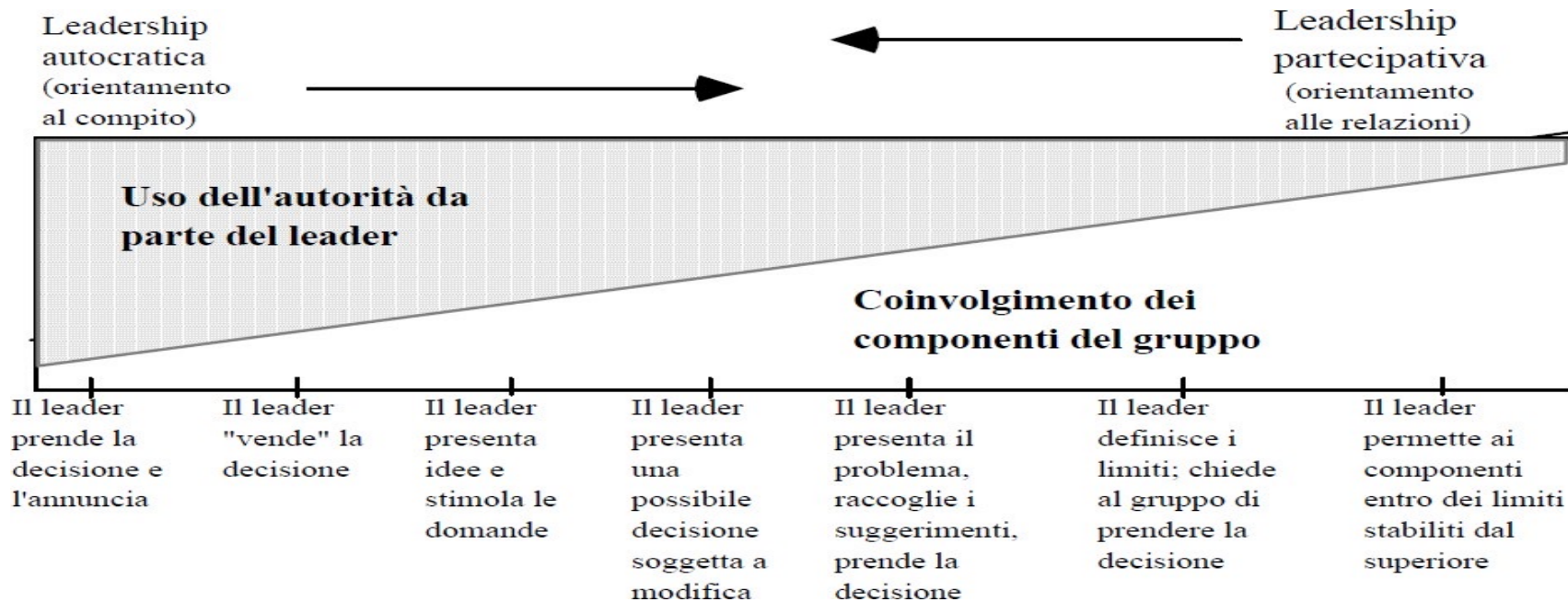
- ✓ Emissione delle aspettative
- ✓ Assunzione del ruolo
- ✓ Comportamento di ruolo risultante

Il funzionamento del gruppo: dinamiche/meccanismi di relazione

Ruoli

Tensioni di ruolo	Livello dell'inefficacia	Descrizione
Ambiguità di ruolo	Tensioni di ruolo a livello di comunicazione	Si verificano quando le aspettative attinenti un determinato ruolo: <ul style="list-style-type: none">- sono esplicitate in modo vago o incompleto- sono inadeguati gli strumenti o il tipo di comunicazione prescelto- sono tra loro contraddittorie
Incongruenza di ruolo	Tensioni di ruolo a livello di adattamento	Si verificano a livello di ricevente, quando le aspettative trasmesse e percepite contrastano: <ul style="list-style-type: none">- con la sua persona (bisogni, valori o capacità), oppure- con la situazione organizzativa (tempo, risorse, contributi esterni)
Conflitto tra ruoli	Tensioni di ruolo a livello di differenti ruoli	Si verificano quando la persona appartiene a gruppi diversi che pongono richieste non conciliabili.

Il funzionamento del gruppo: Leadership dinamiche/meccanismi di relazione **Influenza** **Potere**



... ne parleremo nella prossima lezione ...

Il funzionamento del gruppo: risultati/patologie

Coesione

l'intensità con cui i membri di un team avvertono il desiderio di rimanere insieme e di impegnarsi nei confronti del gruppo

Efficacia

può essere misurata per mezzo della funzionalità, della soddisfazione sociale e della produttività

Innovazione e creatività

nei processi di definizione dei problemi, così come in quelli di generazione delle possibili soluzioni e in quelli successivi di valutazione delle soluzioni alternative

Dinamiche di gruppo

Efficacia

Analisi dell'efficacia di un gruppo

La seguente checklist può aiutarvi nell'analisi dell'efficacia del vostro gruppo. Potete considerare un team di cui avete fatto parte, completandola voi stessi, o potete consegnarla agli altri membri del vostro team, per avere anche la loro opinione. Leggete le 20 affermazioni e segnate, per ognuna di esse, quanto descriva le condizioni riscontrate nel gruppo considerato, utilizzando la seguente scala da 1 a 5, dove:

- 1 = forte disaccordo
- 2 = disaccordo
- 3 = neutrale
- 4 = d'accordo
- 5 = pienamente d'accordo

1. L'atmosfera è rilassata e ci si sente a proprio agio _____
2. Le discussioni nel gruppo sono frequenti e relative agli obiettivi _____
3. A ciascun membro sono stati affidati compiti e ruoli non ambigui _____
4. I membri del gruppo hanno chiari gli obiettivi del proprio lavoro _____
5. I membri del gruppo ascoltano i suggerimenti e le idee altrui _____
6. I contrasti e i disaccordi sono tollerati e si tenta di risolverli _____

Dinamiche di gruppo

Efficacia

7. Vi è un generale accordo sulle linee d'azione da intraprendere _____
8. Le critiche aperte e franche, da fonti sia esterne sia interne, sono ben accolte _____
9. Le relazioni tra membri del gruppo sono rilassate _____
10. Vi è un alto grado di fiducia tra i membri del gruppo _____
11. I membri del gruppo si impegnano molto per ottenere gli scopi prefissati _____
12. I suggerimenti e le critiche sono fatti e accolti in spirito di supporto _____
13. I membri del team cooperano più che competere _____
14. Gli obiettivi del gruppo sono ambiziosi _____
15. Il leader e i team member hanno un'alta opinione delle capacità del gruppo _____
16. All'interno del gruppo la creatività è fortemente stimolata _____
17. I membri del team parlano liberamente dei fattori critici di successo per il task assegnato _____
18. I membri del team sanno prendere decisioni di gruppo _____
19. Le persone sono impegnate, ma non sovraccaricate di lavoro _____
20. Il team leader è adatto al lavoro di gruppo _____

Ora, calcolate il punteggio totale. Quanto più è alto (il punteggio massimo è 100, quello minimo è 20), tanto più verosimilmente il team da voi considerato ha avuto una prestazione efficace e i suoi membri sono altamente soddisfatti.

Il funzionamento del gruppo: risultati/patologie

Patologie del gruppo:

- **Omologazione:** pressioni di gruppo sul singolo (Asch conformity experiment)
- **Free-riding** (social loafing): deresponsabilizzazione dei singoli, può spingere le persone a ridurre i propri sforzi, nella convinzione che le responsabilità tendono a disperdersi, rendendo meno osservabile il contributo del singolo
- **Groupthink:** il bisogno di consenso e di coesione prevale sull'importanza di prendere la decisione corretta. Maggiore propensione al rischio degli individui in situazioni decisionali di gruppo, le persone in gruppo tendono ad assumere comportamenti più estremi.



La casa automobilistica giapponese Toyota ha richiamato dal mercato circa 1.800.000 vetture commercializzate in Europa, per un difetto al pedale dell'acceleratore. In una nota il gruppo ha spiegato che i modelli ritirati sono otto: Aygo (prodotte da febbraio 2005 ad agosto 2009), iQ (novembre 2008 - novembre 2009), Yaris (novembre 2005 - settembre 2009), Auris (ottobre 2006-gennaio 2010), Corolla (ottobre 2006-dicembre 2009), Verso (febbraio 2009 - gennaio 2010), Avensis (novembre 2008 - dicembre 2009), Rav4 (novembre 2005- novembre 2009). Per gli stessi motivi tecnici la casa giapponese aveva già richiamato dal mercato molte automobili negli Stati Uniti, in Canada e in Cina. Il difetto era nel pedale dell'acceleratore, che in diversi modelli Toyota si blocca, causando in alcuni casi un improvviso aumento della velocità della vettura, ha spiegato la società nella nota. Per la Federazione Usa dei Concessionari, le perdite sono state di circa 2,47 miliardi di dollari. Il Congresso Usa ha aperto un'inchiesta sull'intera vicenda, per verificare se la Toyota fosse a conoscenza del problema. Negli Stati Uniti il difetto al pedale dell'acceleratore delle auto Toyota è stato collegato con la morte di 19 persone in incidenti stradali avvenuti nel corso degli anni sulle strade americane.

In conclusione

Il lavoro in gruppo consente

- ✓ Soluzioni superiori alla somma delle singole parti
somma di quasi-competenze che si combinano costruttivamente
- ✓ Aumento della capacità cognitiva
disponibilità di conoscenze, capacità ed esperienze variegata che si integrano nelle diverse fasi del processo decisionale
- ✓ Incremento della capacità di processare le informazioni e riduzione delle distorsioni cognitive individuali
- ✓ Vantaggio motivazionale
- ✓ Apprendimento da cross-fertilization

Dinamiche di gruppo e motivazione

How do you manage an off-site team?

- ✓ Quali sono le principali dinamiche di gruppo che emergono dagli eventi descritti?
- ✓ Chi è il principale responsabile degli eventi descritti?
- ✓ Cosa si poteva fare (e non è stato fatto) per evitarli?
- ✓ Come avreste alimentato la motivazione dei membri del team?

Fonte: Metallo, C. (2007). L'organizzazione del lavoro a distanza. Giappichelli. Adattamento da Maruca R. F. (1998), "How do you manage an off-site team?", Harvard Business Review, vol.76, n.4.

Possibili domande di esame

1. Lavorare in gruppo
2. Processi decisionali di gruppo
3. Il funzionamento del gruppo
4. Le patologie del gruppo

