



Supporto allo studio n. 8

Scoprire l'organizzazione:

il ruolo dei gruppi nell'organizzazione e la
loro gestione

(riferimento capitolo 4 del libro di testo)

Università Tor Vergata
Anno Accademico 2024/2025



Contenuti

1. Il ruolo dei gruppi nell'organizzazione

- Gli elementi distintivi del gruppo (*cosa è un gruppo?*)
- Le fasi di sviluppo del gruppo (*come si attiva un gruppo?*)
- Come si «organizza» un gruppo (*esistono dei ruoli?*)
- Quali sono le performance del gruppo (*quali risultati e quali patologie?*)

2. Leadership e gestione dei gruppi

- Gli elementi distintivi della leadership (*è un ruolo diverso dal manager ?*)
- Come si esercita la leadership (*esistono stili diversi?*)



Perché parlare di gruppi di lavoro?

- Le organizzazioni formali e ingessate presentano forme di lavoro diverse da un modello strutturato e verticalizzato con elevata formalizzazione di compiti e procedure
- Crescita di contesti a elevato grado di partecipazione nello svolgimento delle attività e dei processi decisionali (strutture trasversali: comitati, gruppi di progetto, task force, team virtuali)



Un gruppo di lavoro è una variabile organizzativa



Cosa è un gruppo?

Per cercare una definizione di gruppo di lavoro, ci si potrebbe guardare intorno e domandarsi:

1. I passeggeri di un pullman sono un gruppo?
2. Gli abitanti di un medesimo comprensorio sono un gruppo?
3. I partecipanti a una maratona sono un gruppo?
4. I giocatori di una squadra di calcio sono un gruppo?
5. Gli specialisti che operano all'interno di un laboratorio di ricerca e sviluppo sono un gruppo?



Una definizione di gruppo

Un **gruppo di lavoro** è “*qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri [...]; quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro **interdipendenza***” (Lewin, 1972)



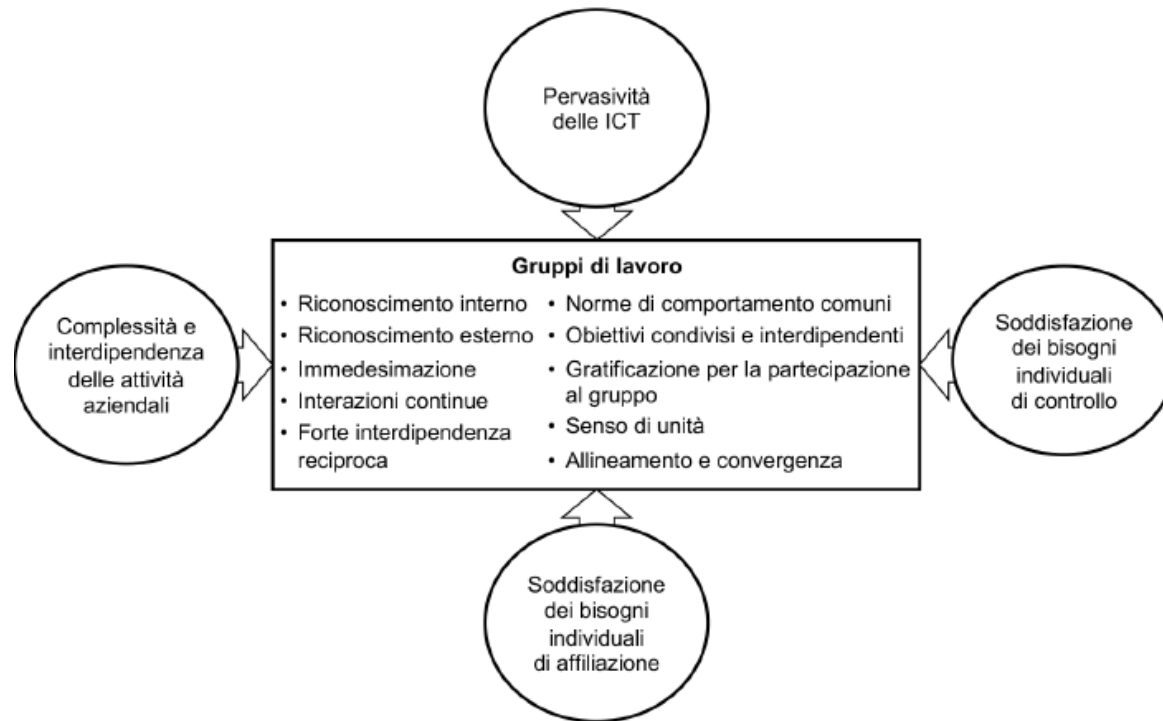
- Interazione
- Interdipendenza
- Integrazione

**Cosa ne stimola
la formazione?**

- **Bisogni individuali**
- **Caratteristiche dell'obiettivo e natura dei compiti**
- **Capacità di influenzare ed esercitare controllo sull'ambiente**
- **Prossimità fisica e interazione**
- **Ambienti di lavoro con un elevato grado di partecipazione trasversale**
- **Diffusione delle team based organization, con al centro la conoscenza**
- **Diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione**
- **Utilizzo, anche a livello non strettamente organizzativo, dei gruppi come forme di azione collettiva che partecipano attivamente ai processi di decisione pubblica**



Una descrizione grafica dei gruppi di lavoro



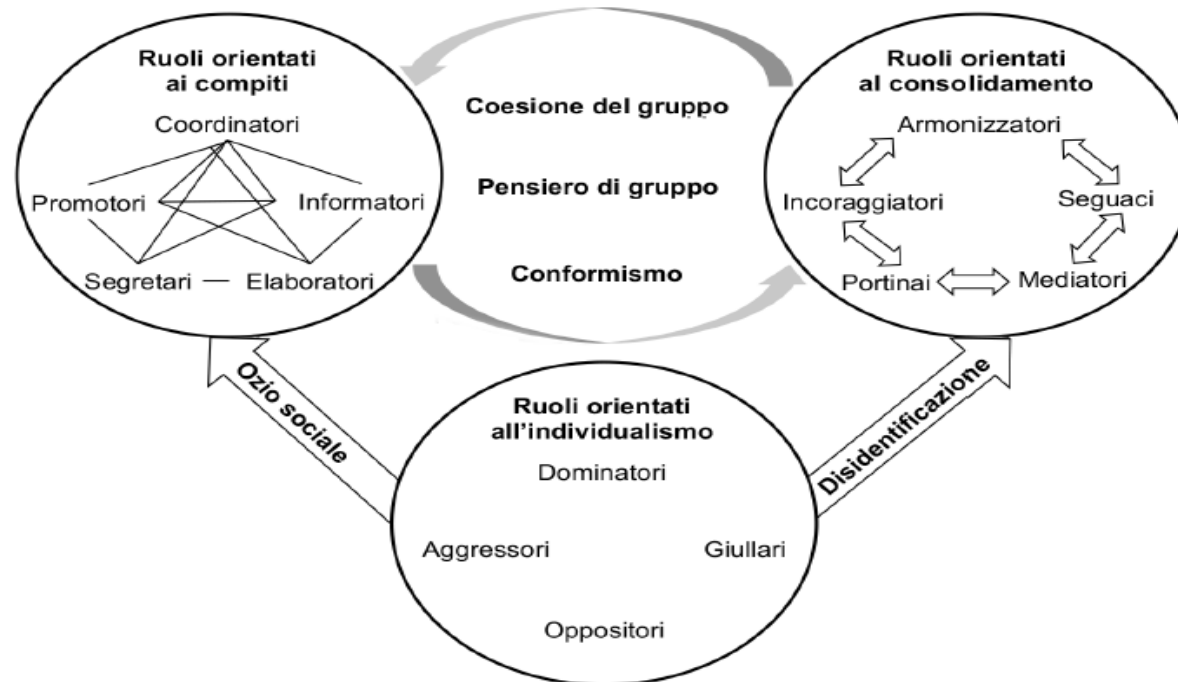


Il processo di attivazione di un gruppo di lavoro





I ruoli nei gruppi di lavoro





Un modello di analisi per il funzionamento

Risultati e patologie (1/2)

Coesione

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



Efficacia

alcune condizioni e caratteristiche che rendono il gruppo un efficace meccanismo di coordinamento e decisione. L'efficacia può essere misurata per mezzo della funzionalità, della soddisfazione sociale e della produttività

Innovazione e creatività

l'innovazione nei processi di definizione dei problemi, così come in quelli di generazione delle possibili soluzioni e in quelli successivi di valutazione delle soluzioni alternative. Uno dei metodi a cui si fa sempre più spesso ricorso è il ***brainstorming***



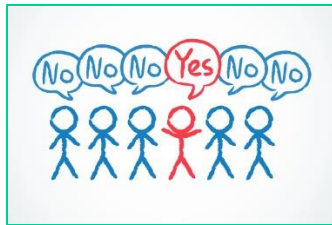


Un modello di analisi per il funzionamento

Risultati e patologie (2/2)

Conformismo

l'adesione e il rispetto assoluto alle norme che si manifesta attraverso una uniformità di comportamento nell'ambito di gruppo rappresenta



Groupthink

una situazione di pressione in cui i membri del gruppo fanno fatica ad esprimere il proprio punto di vista e cambiano opinione per la ricerca dell'unanimità

Polarizzazione

la tendenza del gruppo ad assumere posizioni e/o decisioni più estreme (o più prudenti) di quelle che avrebbero assunto i singoli membri



Social Loafing

esprime la tendenza dell'individuo a lavorare meno in gruppo nella convinzione che le responsabilità tendono a disperdersi, rendendo meno osservabile il contributo del singolo



Contenuti

1. Il ruolo dei gruppi nell'organizzazione

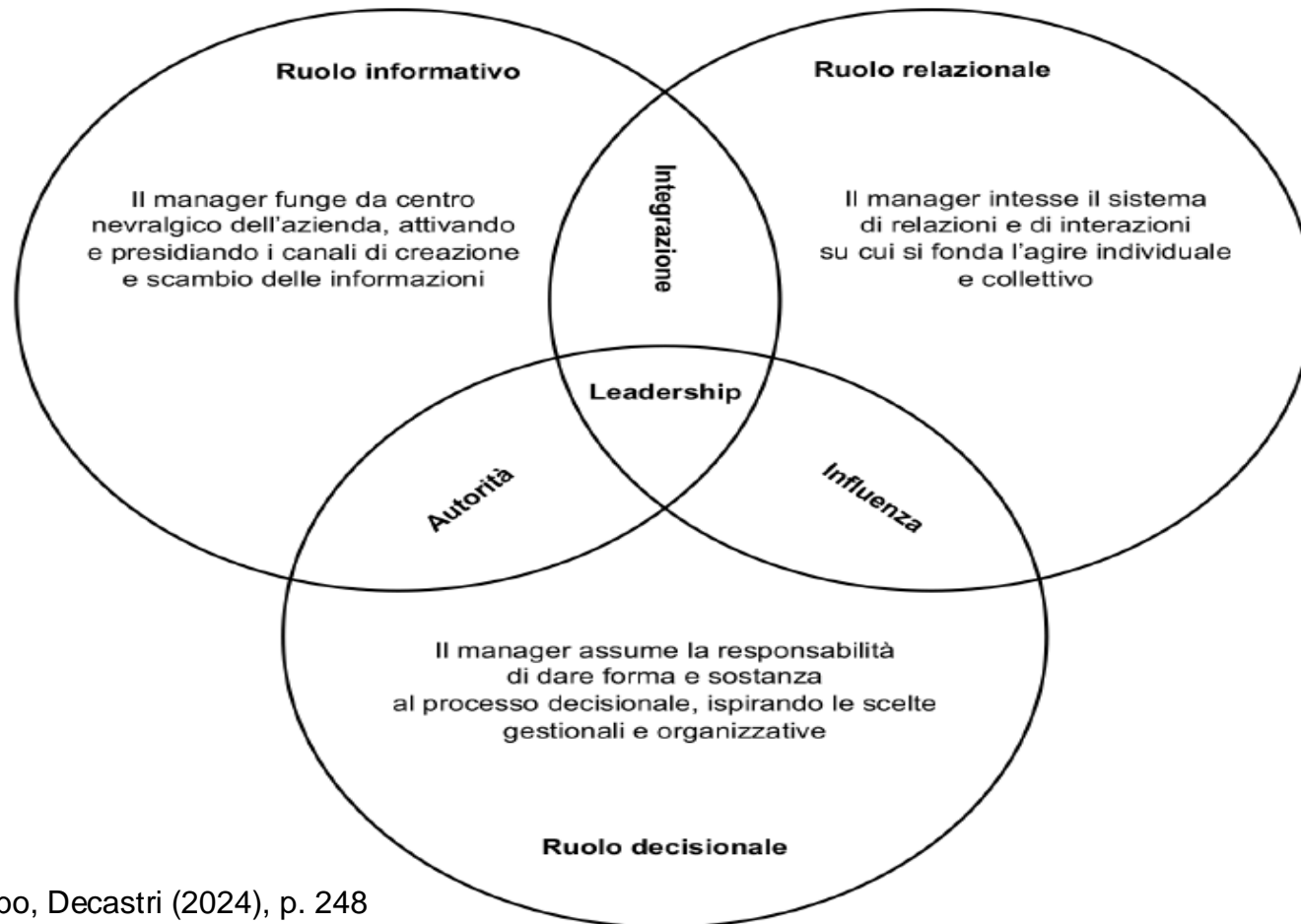
- Gli elementi distintivi del gruppo (*cosa è un gruppo?*)
- Le fasi di sviluppo del gruppo (*come si attiva un gruppo?*)
- Come si «organizza» un gruppo (*esistono dei ruoli?*)
- Quali sono le performance del gruppo (*quali risultati e quali patologie?*)

2. Leadership e gestione dei gruppi

- Gli elementi distintivi della leadership (è un ruolo diverso dal manager ?)
- Come si esercita la leadership (esistono stili diversi?)

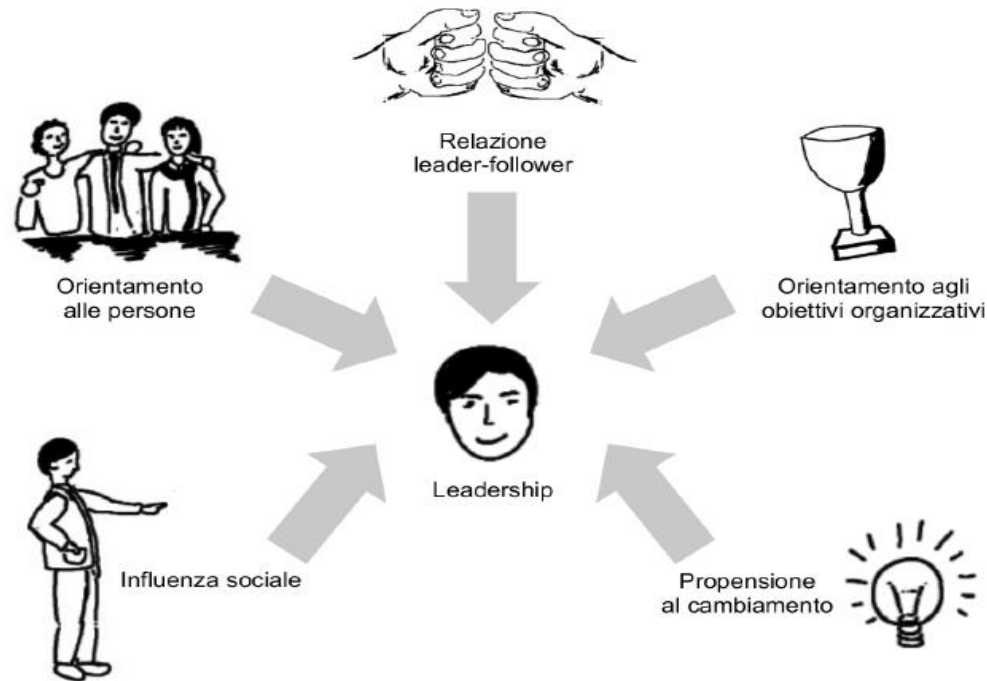


Una rappresentazione dei ruoli attribuibili al manager



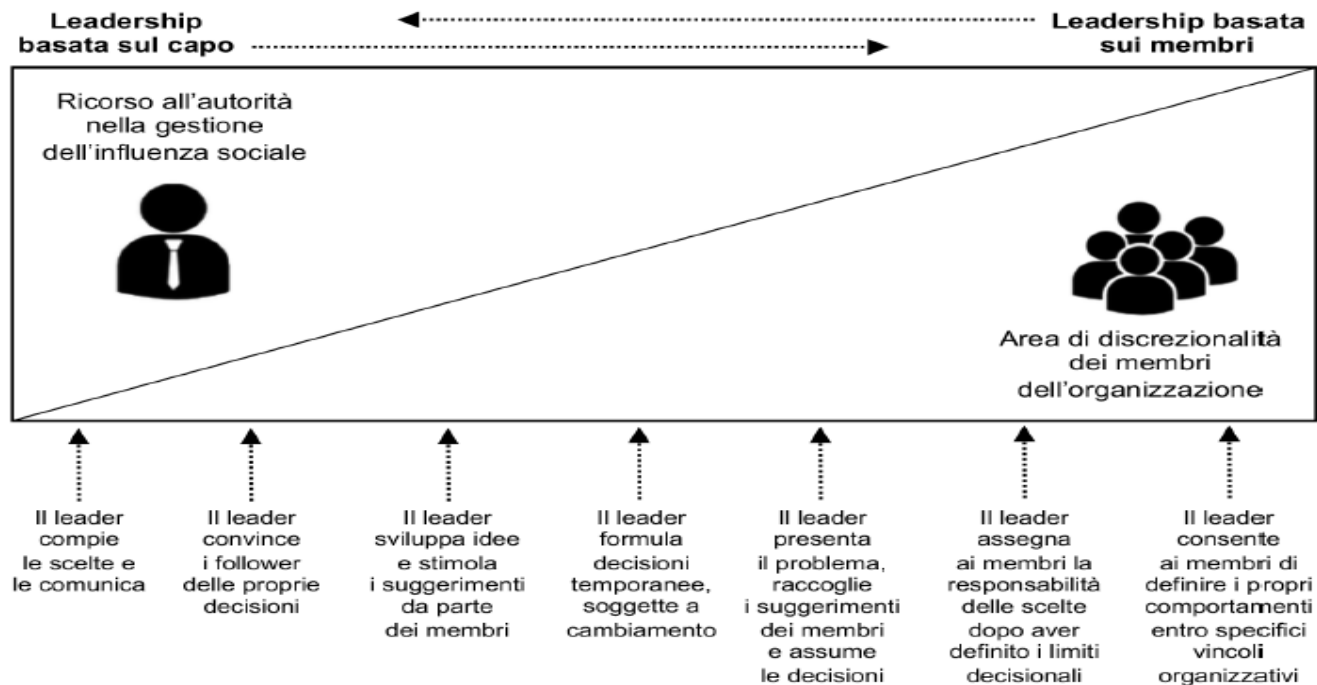


Una rappresentazione dei tratti distintivi della leadership



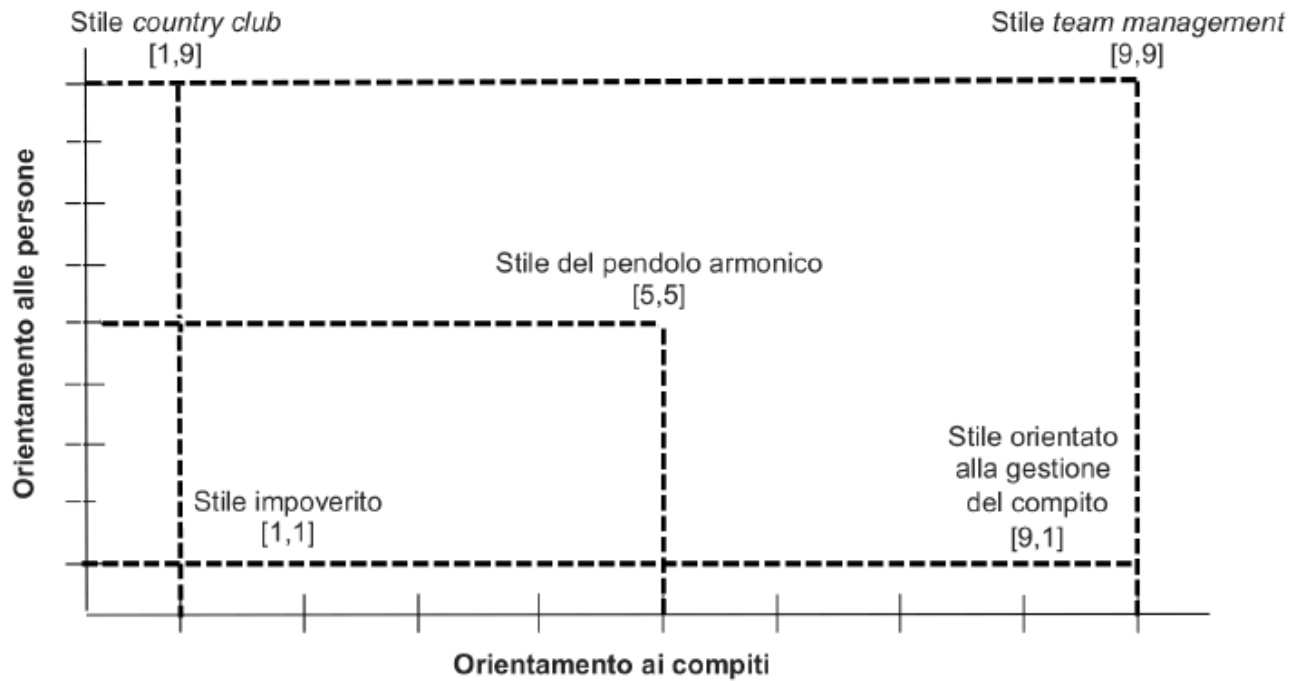


Gli stili di leadership secondo Tannenbaum e Schmidt (2009)



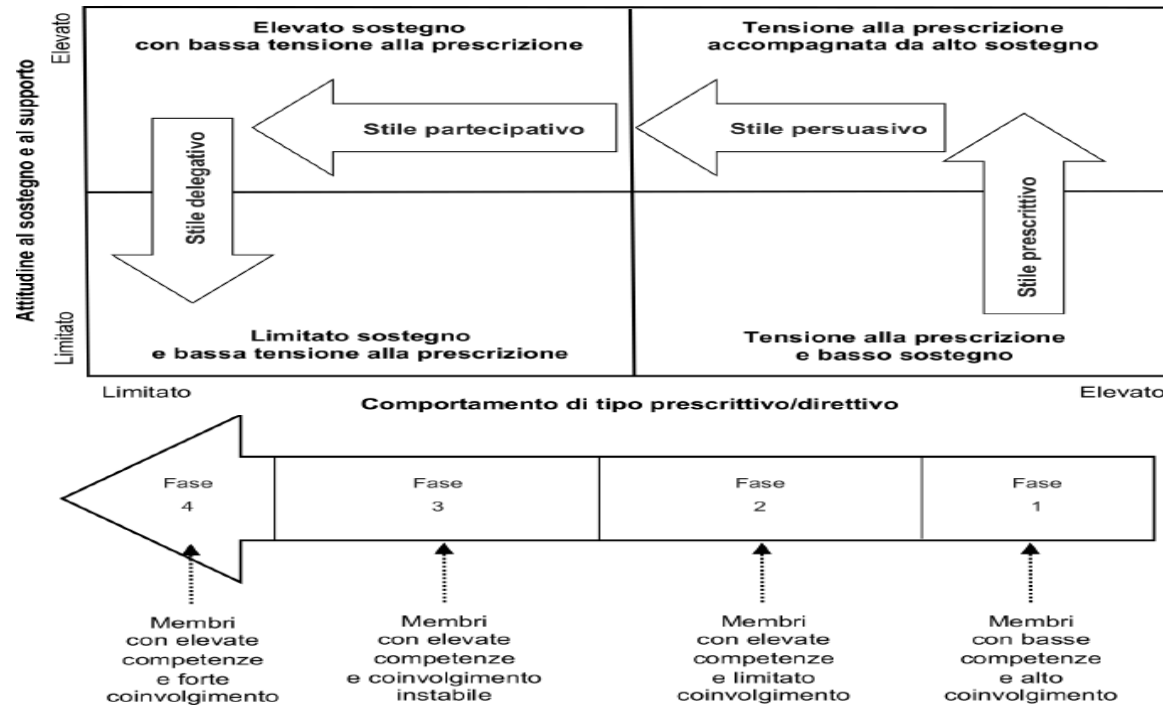


La managerial grid



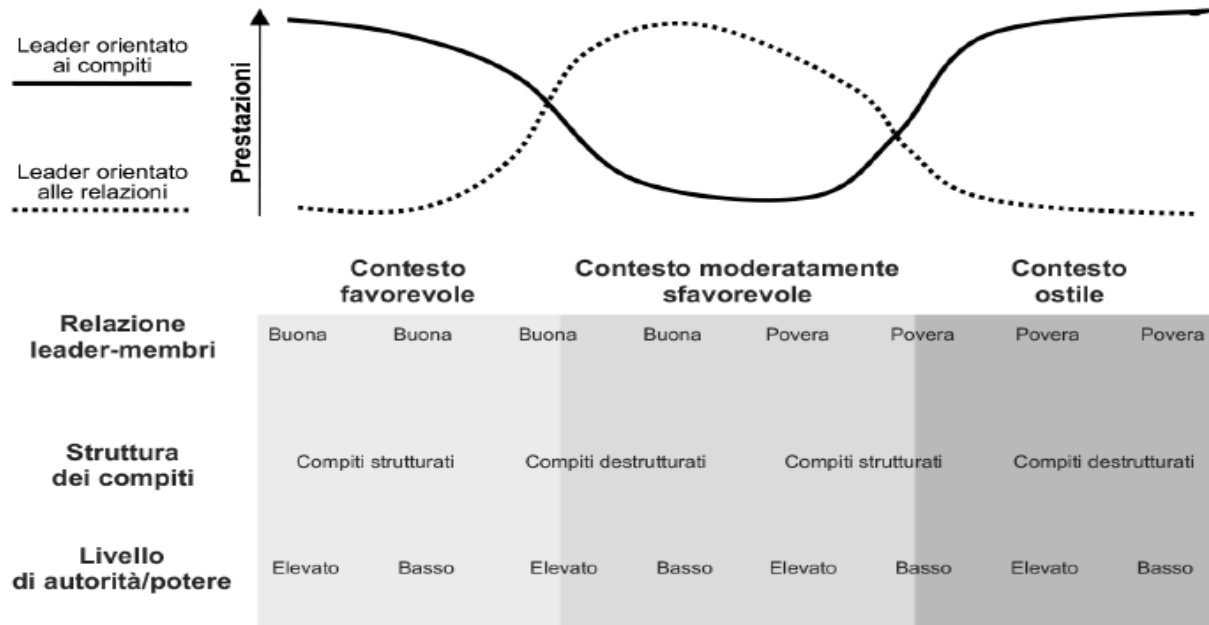


Gli stili di leadership secondo Hersey e Blanchard





Il modello di Fiedler (1978)





La Leadership trasformatzionale

APPROCCIO INNOVATIVO



LEADERSHIP CARISMATICA

La capacità del leader

- di creare un forte coinvolgimento emotivo
- di comunicare i valori condivisi in modo chiaro,
- di vedere attraverso le manifestazioni superficiali dei processi e dei comportamenti organizzativi tutto ciò che è implicito e tacito



LEADERSHIP TRASFORMATZIONALE

spiega come i leader sanno riconoscere i bisogni dei collaboratori, sviluppano e aumentano il loro coinvolgimento, riescono a trasformare i propri follower in nuovi leader



4 TRATTI

1. La leadership è individuale
2. La leadership è intellettuale
3. La leadership è ispirazionale
4. La leadership è idealizzante