



Lezione 4

Gruppi di lavoro

(Cap. 5: pp. 167-202, Decastri, 2016)

Comunicazione e conflitto

(Cap. 4: pp. 139-166, Decastri, 2016)

Università Tor Vergata
a.a. 2015-2016



Contenuti

1. Gruppi di lavoro

- Perché parlare di gruppi di lavoro
- Definizione di gruppi di lavoro
- Le fasi di sviluppo
- Un modello di analisi per il funzionamento dei gruppi
 - Elementi di contesto
 - Elementi strutturali
 - Dinamiche e meccanismi di relazione
 - Risultati e patologie

2. Comunicazione

- Elementi della comunicazione
- La decodifica aberrante
- La comunicazione non verbale

3. Conflitto

- Un modello di diagnosi dei conflitti
- Il conflitto come processo
- La gestione del conflitto



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?

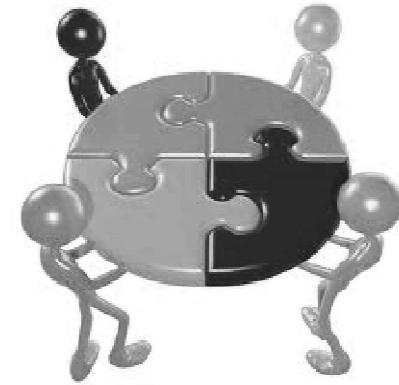
Per cercare una definizione di gruppo di lavoro, ci si potrebbe guardare intorno e domandarsi:

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
- Integrazione
- Interdipendenza

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



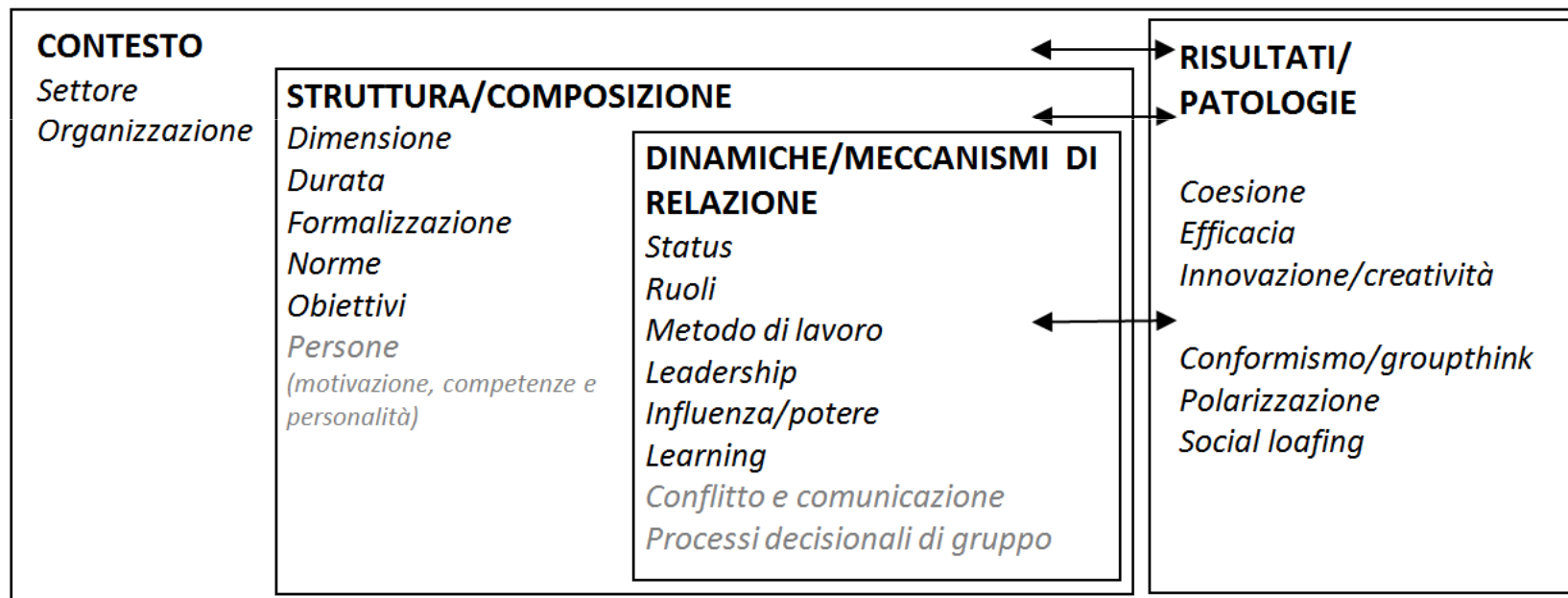
Le fasi di sviluppo di un gruppo





Un modello di analisi per il funzionamento

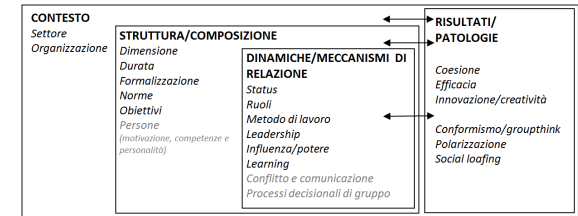
Il modello non assume un approccio input-output-processo, ma considera tutti gli elementi legati tra loro da relazioni di interdipendenza reciproca in logica di adattamento dinamico





Un modello di analisi per il funzionamento

Il Contesto



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

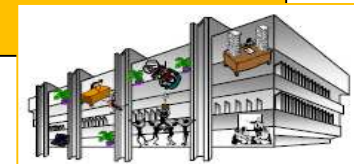


SETTORE

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

ORGANIZZAZIONE

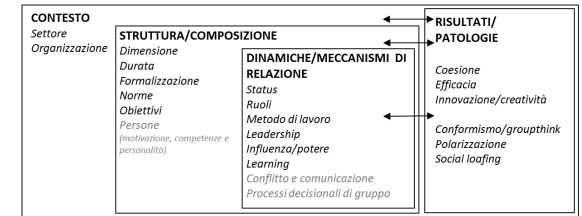
- Cultura organizzativa
- Sistemi di people management (selezione, valutazione, ricompense e formazione)





Un modello di analisi per il funzionamento

Struttura/Composizione



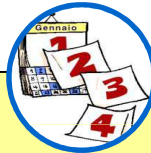
Dimensione

gruppi piccoli e grandi



Formalizzazione

gruppi formali e informali



Durata

gruppi permanenti o temporanei

Norme

- esplicite
- implicite
- centrali
- periferiche



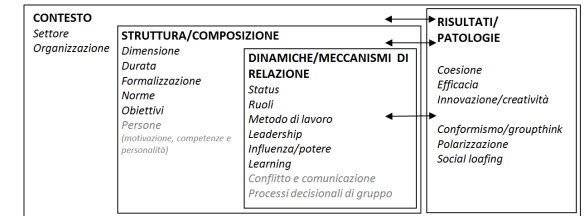
Obiettivi

- definiti in termini di risultato
- costruiti sui fatti
- finalizzati in modo esplicito
- chiari e articolati in compiti
- perseguibili
- valutabili





La struttura: Le dimensioni del gruppo di lavoro

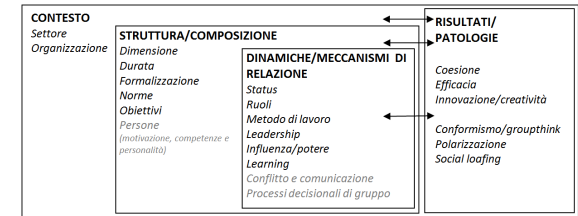


	NUMERO DI COMPONENTI DEL GRUPPO		
Funzionamento del gruppo	4-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
Pressione sulla leadership	Bassa	Moderata	Da moderata ad elevata
Tolleranza della leadership da parte dei membri	Da bassa a moderata	Moderata	Elevata
Opportunità di partecipare	Elevata	Moderata	Bassa
Uso di regole e procedure	Basso	Moderato	Da moderato ad elevato
Tempo necessario per giungere a una decisione	Basso	Moderato	Elevato

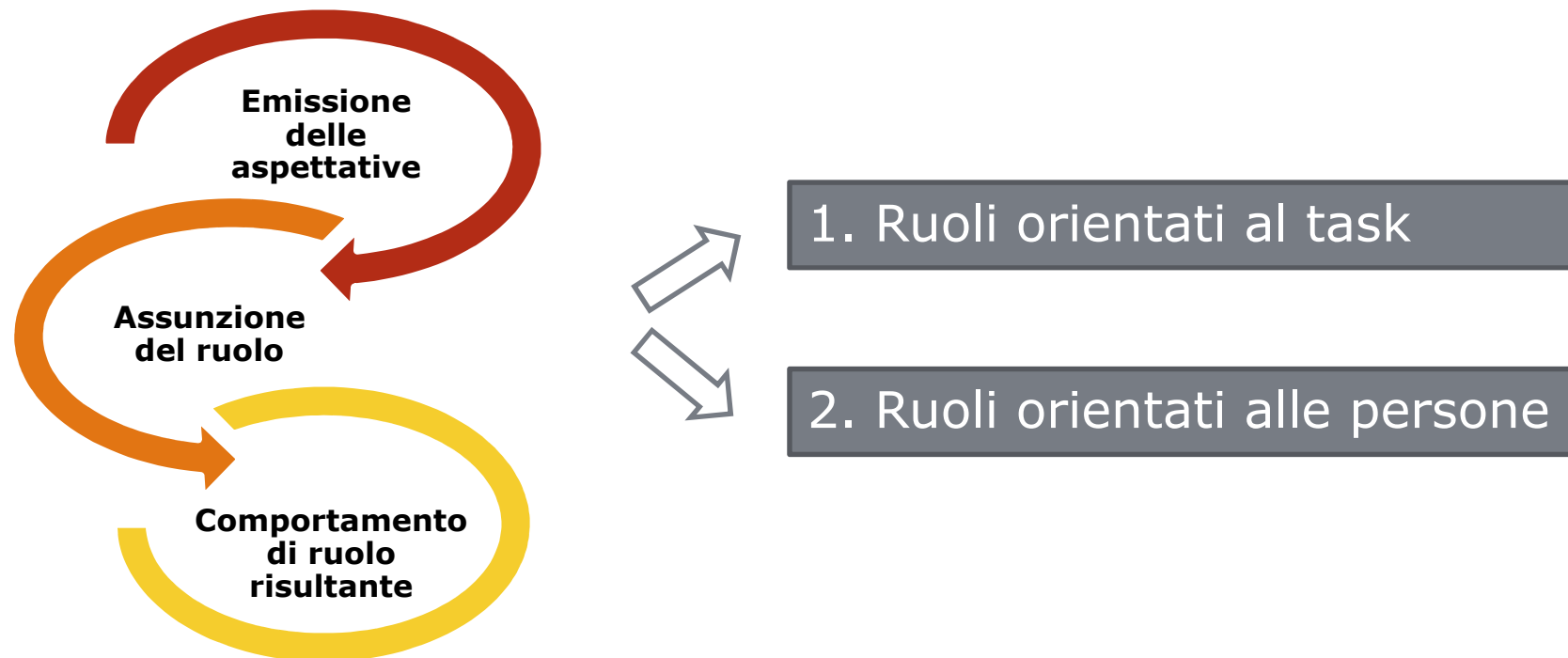


Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *i ruoli* (1/3)



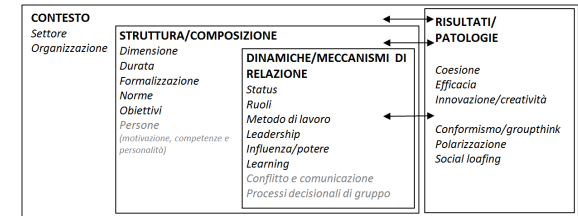
Un modello di comportamento poiché rappresenta una serie di aspettative condivise dai membri del gruppo riguardanti il comportamento di una persona che occupa una data posizione nel gruppo





Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *i ruoli* (2/3)



REALIZZATORE

È orientato alla pragmaticità e traduce idee e obiettivi in procedure operative tenendo sotto controllo i tempi senza ricercare, necessariamente, soluzioni perfette

SPECIALISTA

Fornisce al lavoro di gruppo conoscenze e capacità tecnico-specialistiche

INNOVATORE

Colui che spinge a cambiare modo di lavorare, per rinnovare gli strumenti e le metodologie di analisi, per trovare nuove soluzioni ai vecchi problemi

CREATIVO

È solito ribaltare gli schemi di ragionamento del gruppo; propone idee e progetti nuovi ma promuove anche l'utilizzo di idee e approcci diversi

VALUTATORE

Colui che analizza i problemi e valuta il contributo fornito dagli altri

NEGOZIATORE

Colui che ricerca continuamente l'integrazione tra i diversi punti di vista, tra le diverse logiche e soluzioni applicabili al problema e favorisce la presa di decisioni condivise

COMUNICATORE

È colui che ascolta tutti gli interventi, li sintetizza e verifica la comprensione da parte di tutti delle diverse argomentazioni

FACILITATORE

Colui che cerca di coinvolgere tutti nelle varie occasioni di confronto e si mobilita per attivare situazioni propositive e poco formali

CONSERVATORE

Colui che costruisce la memoria del gruppo, che cerca di evitare il ritorno al punto di partenza e che, analizzando i dati, evidenzia le difficoltà e le criticità dell'innovazione

RICERCATORE DI RISORSE

È colui che ricerca idee e risorse utili al gruppo nell'ambiente esterno

COMPLETATORE

Colui che fa completare compiti e attività nel rispetto delle scadenze stabilite; inoltre, identifica le aree in cui è necessario maggior lavoro ed eventuali disattenzioni

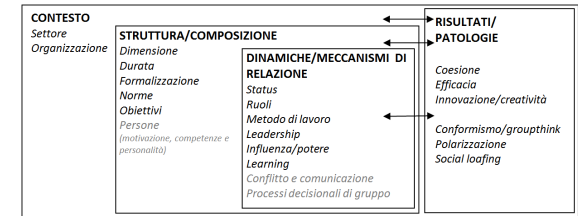
METODOLOGO

È logico e ordinato, attento alla definizione dei percorsi di lavoro e all'organizzazione del lavoro stesso



Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *i ruoli (3/3)*

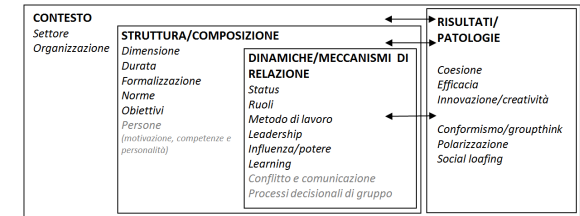


	Livello dell'inefficacia	Descrizione	Esempi
Ambiguità di ruolo	Tensioni di ruolo a livello di aspettative	Si verificano quando le aspettative attinenti un determinato ruolo: - sono esplicitate in modo vago o incompleto; - sono tra loro contraddittorie	Il ruolo di un capo reparto di manutenzione può essere interpretato con aspettative differenti dai suoi subordinati e dalla direzione di stabilimento.
Distorsione di ruolo	Tensioni di ruolo a livello di comunicazione	Rappresentano i problemi legati: - alla trasmissione delle aspettative, per l'inadeguatezza degli strumenti o del tipo di comunicazione prescelto; - alla ricezione, quando il ricevente si rifiuta consapevolmente di percepire le aspettative che non siano espresse con un particolare mezzo di comunicazione	Gli scioperi bianchi dove i lavoratori rispettano solo le disposizioni di contratto e i regolamenti interni.
Incongruenza di ruolo	Tensioni di ruolo a livello di Adattamento	Si verificano a livello di ricevente, quando le aspettative trasmesse e percepite contrastano: - con la sua persona (bisogni, valori o capacità), oppure - con la situazione organizzativa (tempo, risorse, contributi esterni)	La richiesta a un manager di concludere un accordo oligopolistico che limita l'efficacia del mercato può essere in contrasto con i suoi valori
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 ruolo di genitore e di manager in un'azienda familiare da cui possono derivare richieste di comportamento diverse nei confronti dei propri figli



Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *lo status* (1/2)



Posizione relativa di una persona all'interno del gruppo ed espressa per mezzo del grado di prestigio e di stima di cui questa gode

1

Tendenza a promuovere iniziative che vengono continuate dal resto del gruppo

2

Il consenso sulla valutazione del prestigio connesso alla posizione dell'individuo nel gruppo

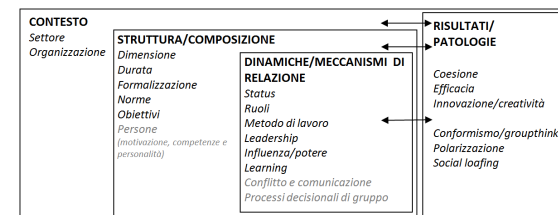
INDICATORI

Incoerenza di status: si manifesta quando ai membri di un gruppo viene riconosciuto uno status superiore o inferiore a quanto gli altri ritengano di meritino



Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *lo status* (2/2)

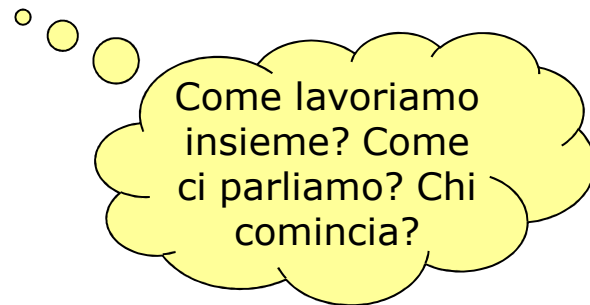
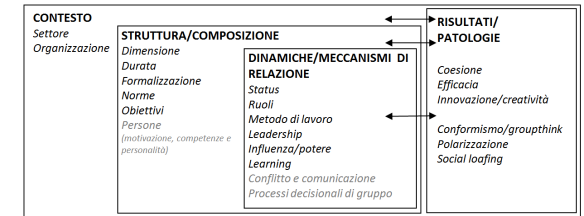


Status A	Fonte della separazione	Status B
<p>←</p> <p>Lo <i>status originario</i> deriva da attributi di nascita o di collocazione sociale</p> <p>Lo <i>status interno</i> ad un gruppo deriva dagli attributi considerati all'interno del gruppo stesso</p> <p>Lo <i>status attribuito alla persona</i> sulla base dei dati personali e dei risultati conseguiti</p> <p>Lo <i>status scalare</i> si riferisce al livello occupato nella gerarchia del gruppo</p>	<p>Origine</p> <p>Inclusione</p> <p>Attribuzione</p> <p>Posizione/Funzione</p>	<p>→</p> <p>Lo <i>status acquisito</i> deriva da meriti e sforzi propri all'interno del gruppo considerato</p> <p>Lo <i>status esterno</i> deriva dalla stima e dal prestigio di cui si gode negli altri gruppi a cui un individuo appartiene</p> <p>Lo <i>status attribuito alla posizione</i> in base al valore di quest'ultima nell'organizzazione</p> <p>Lo <i>status funzionale</i> si riferisce alla funzione/attività svolta dal membro del gruppo</p>



Un modello di analisi per il funzionamento

Il metodo di lavoro



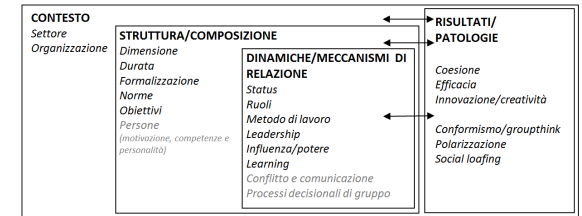
Regole che organizzano il lavoro del gruppo, in vista di determinati obiettivi

- ➔ Metodo di discussione
- ➔ Metodo di decisione
- ➔ Metodo della verifica

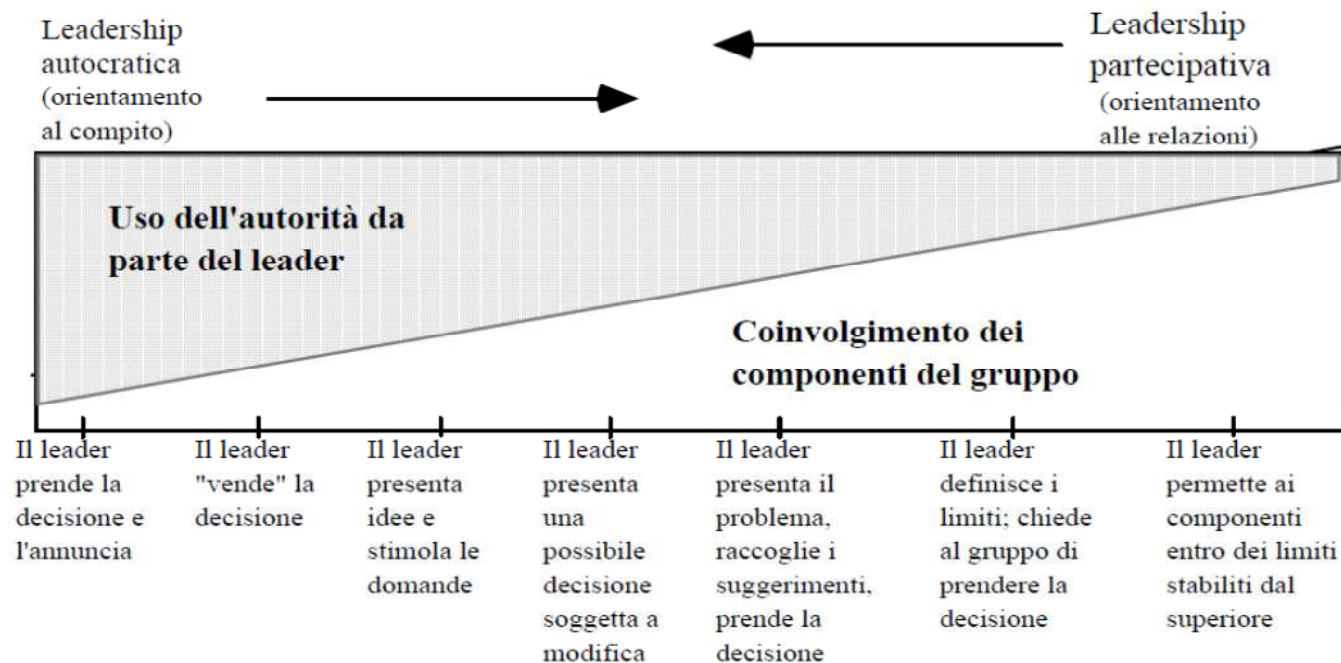


Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *leadership*(1/3)



APPROCCIO QUALITATIVO-FUNZIONALE

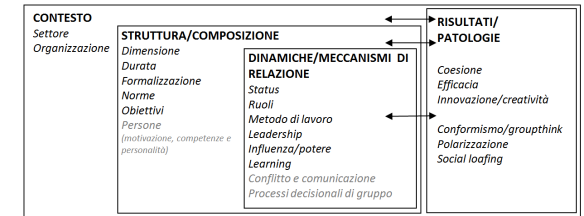


...approccio centrato sulle caratteristiche personali e sui comportamenti dei leader

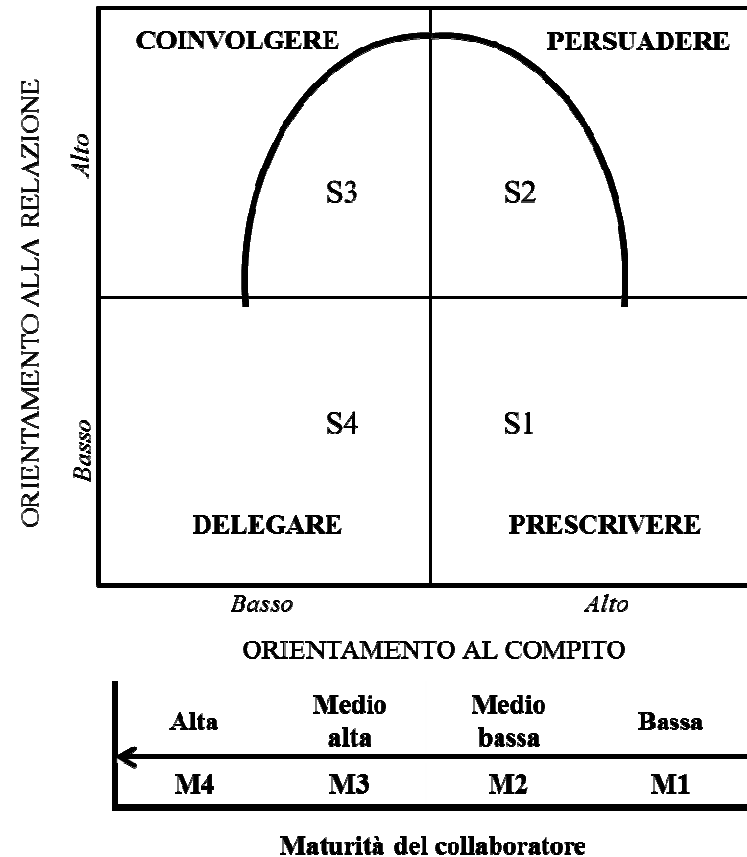


Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *leadership(2/3)*



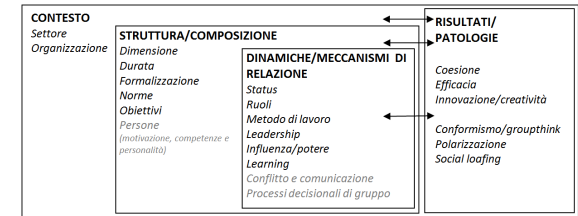
APPROCCIO SITUAZIONALE





Un modello di analisi per il funzionamento

Dinamiche e relazioni: *leadership(3/3)*



APPROCCIO INNOVATIVO

LEADERSHIP TRANSFORMAZIONALE

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

LEADERSHIP CARISMATICA

La capacità del leader

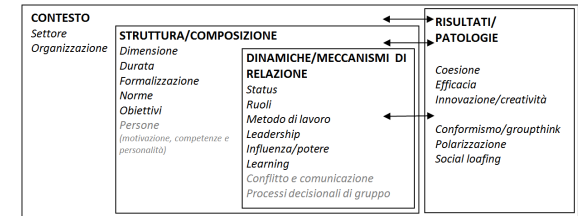
- di creare un forte coinvolgimento emotivo
- di comunicare i valori condivisi in modo chiaro,
- di vedere attraverso le manifestazioni superficiali dei processi e dei comportamenti organizzativi tutto ciò che è implicito e tacito





Un modello di analisi per il funzionamento

Influenza/Potere



Autorità: in una relazione tra due attori una delle parti sospende i suoi diritti di decisione accettando incondizionatamente le decisioni prese dall'altra parte



Persuasione: l'individuo che esercita l'influenza cerca di indurre gli altri attori ad adottare un comportamento, facendo sì che essi lo percepiscano come frutto di una loro decisione

Manipolazione: strumentalizzazione del comportamento dell'altro ai propri fini per indurlo a fare qualcosa, facendo leva su una relazione sociale diversa da quella derivante dal sistema dei ruoli

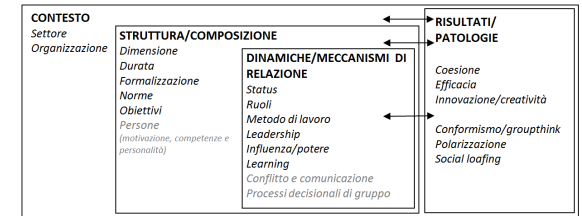


Emulazione: l'individuo che esercita l'influenza cerca di indurre gli altri attori ad adottare un comportamento, facendo sì che essi lo percepiscano come frutto di una loro decisione



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

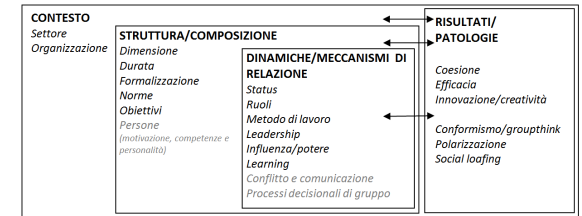
l'innovazione nei processi di definizione dei problemi, così come in quelli di generazione delle possibili soluzioni e in quelli successivi di valutazione delle soluzioni alternative. Uno dei metodi a cui si fa sempre più spesso ricorso è il **brainstorming**





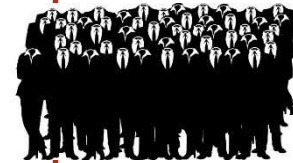
Un modello di analisi per il funzionamento

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. Gruppi di lavoro

- Perché parlare di gruppi di lavoro
- Definizione di gruppi di lavoro
- Le fasi di sviluppo
- Un modello di analisi per il funzionamento dei gruppi
 - Elementi di contesto
 - Elementi strutturali
 - Dinamiche e meccanismi di relazione
 - Risultati e patologie

2. Comunicazione

- Elementi della comunicazione
- La decodifica aberrante
- La comunicazione non verbale

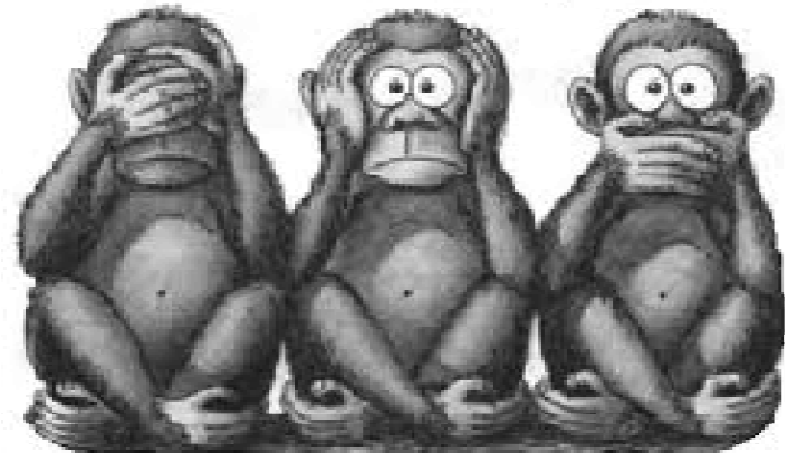
3. Conflitto

- Un modello di diagnosi dei conflitti
- Il conflitto come processo
- La gestione del conflitto



La comunicazione

L'intero comportamento in una situazione di interazione ha valore di messaggio, vale a dire è comunicazione e ne consegue che comunque ci si sforzi non si può non comunicare (Watzlawick et al. 1971).



DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE

Trasmissione



Condivisione e
relazione sociale





Gli elementi del processo di comunicazione

emittente e destinatario



messaggio



canali



significato e processi di
codifica e decodifica



contesto



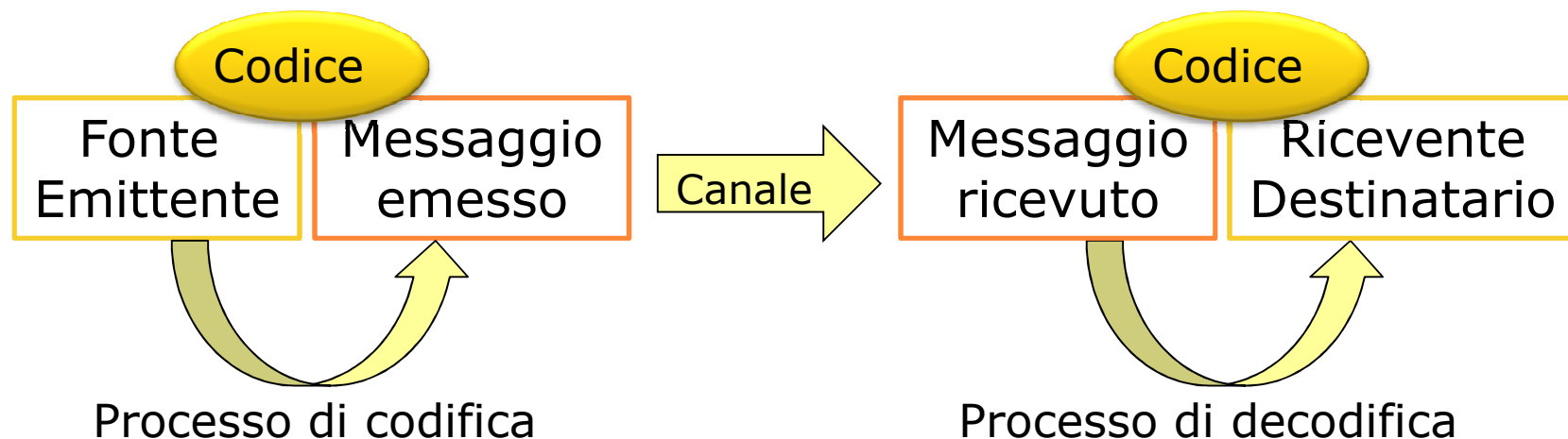


Gli elementi del processo di comunicazione: un focus

messaggio → significato → **codice**

Codice = Sistema convenzionale e culturale

*alfabeto
di simboli
insieme
di regole*



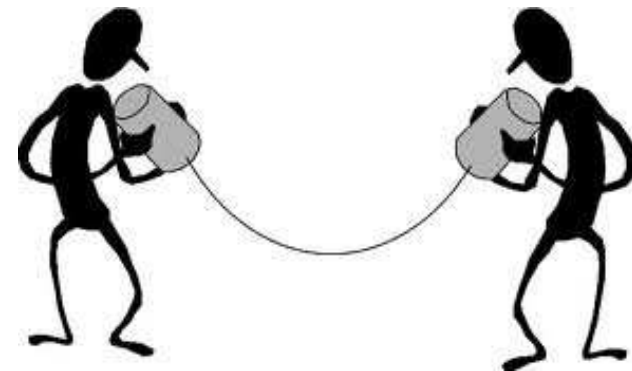


Fallimento della comunicazione?

L'identificazione del messaggio emanato dall'emittente non implica automaticamente la corretta interpretazione da parte del ricevente

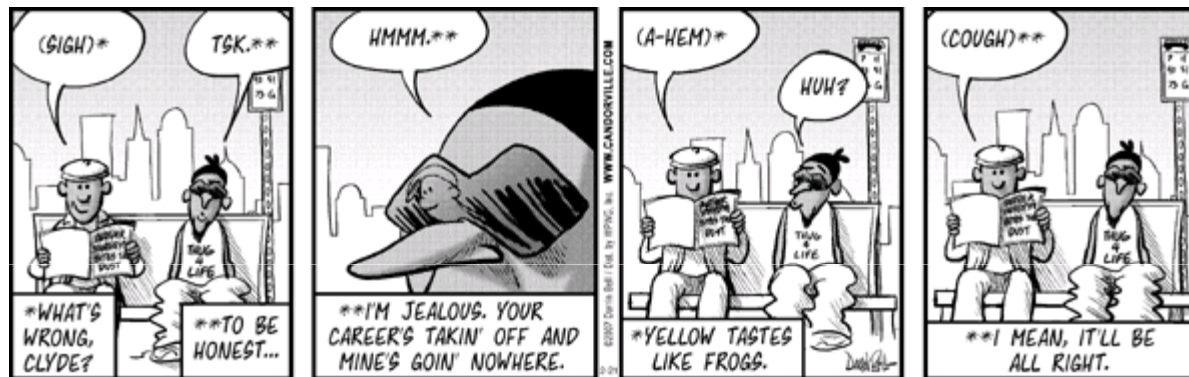
Decodifica aberrante:

- carenza di codice (rumore)
- disparità di codice
- interferenze circostanziali (adattamento)
- delegittimazione dell'emittente (stravolgimento attivo)





Le comunicazione non verbale: le componenti (1/2)



©Darrin Bell Dist. by The Washington Post Writers Group

Sistema paralinguistico:
suoni che emettiamo
a prescindere dalle
parole

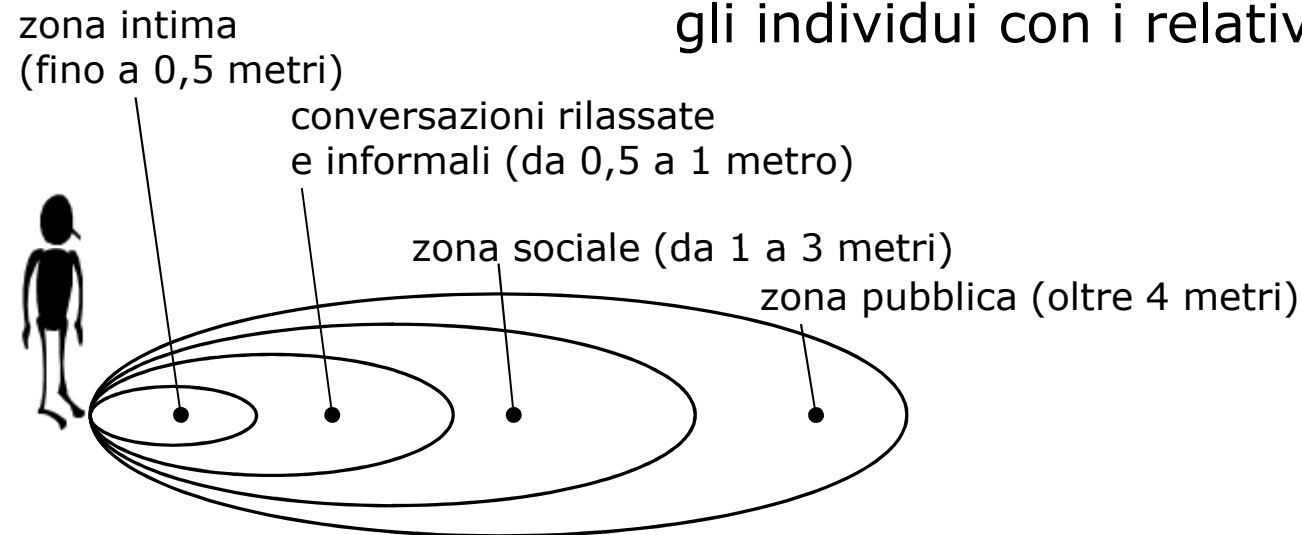
Sistema cinesico:
movimenti degli occhi,
del volto e del corpo





La comunicazione non verbale: le componenti (2/2)

La **prossemica**: gestione della distanza fisica tra gli individui con i relativi significati

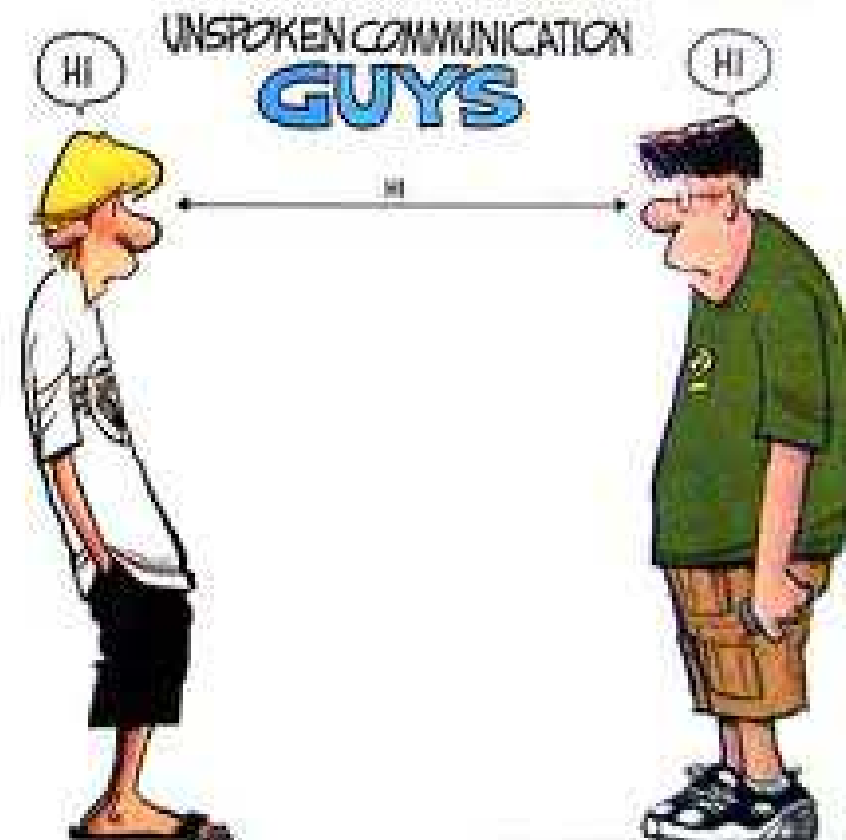
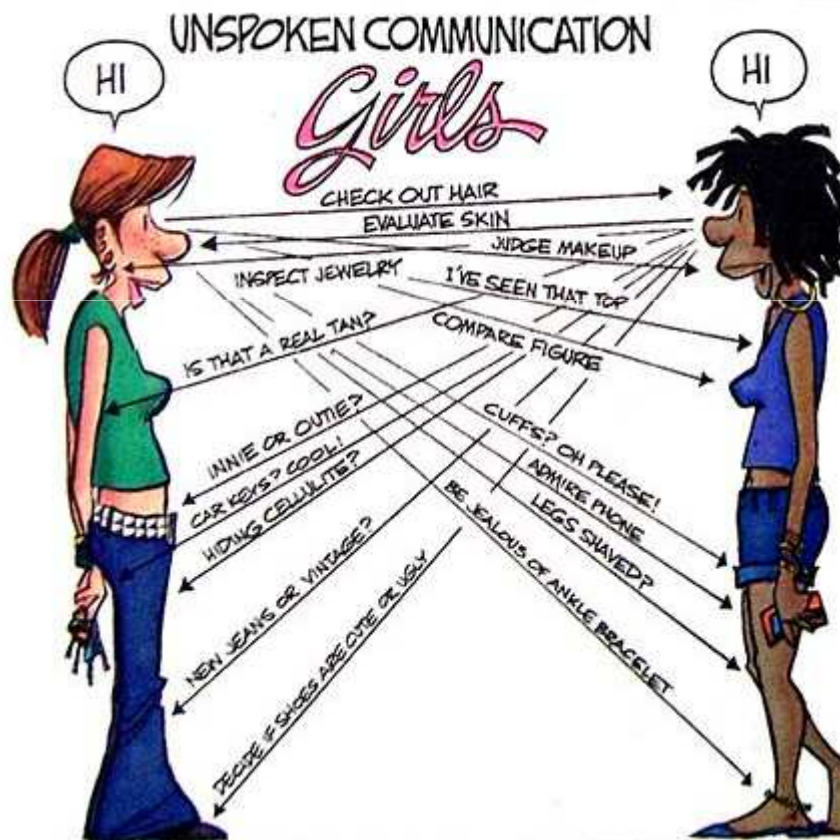


L'aptica: le diverse forme di contatto fisico





La comunicazione non verbale: un esempio





Contenuti

1. Gruppi di lavoro

- Perché parlare di gruppi di lavoro
- Definizione di gruppi di lavoro
- Le fasi di sviluppo
- Un modello di analisi per il funzionamento dei gruppi
 - Elementi di contesto
 - Elementi strutturali
 - Dinamiche e meccanismi di relazione
 - Risultati e patologie

2. Comunicazione

- Elementi della comunicazione
- La decodifica aberrante
- La comunicazione non verbale

3. Conflitto

- Un modello di diagnosi dei conflitti
- Il conflitto come processo
- La gestione del conflitto



Il conflitto

Il conflitto può essere descritto come «*un processo nel quale una parte (persona o gruppo) percepisce che i propri interessi vengano contrastati o influenzati negativamente da un'altra parte (persona o gruppo)*» (Slocum, Hellriegel 2010).



Fattori che generano conflitto

Fattori individuali	valori, atteggiamenti e convinzioni diversi
	bisogni diversi
	erronea percezione o da un giudizio sull'altro
Fattori situazionali	elevato grado di interdipendenza
	grado di consenso elevato
	elevato grado di ambiguità
Fattori organizzativi	specializzazione orizzontale del lavoro
	influenza e autorità multiple
	regole e procedure



Un modello di diagnosi dei conflitti

<i>DIFFICILE</i>	<i>RISOLUZIONE DEL CONFLITTO</i>	<i>SEMPLICE</i>
Questioni di principio	OGGETTO DEL CONFLITTO	Problemi concreti
Grandi	INTERESSI IN GIOCO	Piccoli
A somma zero	STRUTTURA DEL GIOCO NEGOZIALE	A somma positiva
Singola transazione	CONTINUITA' DELL'INTERAZIONE	Relazione a lungo termine
Divisa o debole	LEADERSHIP	Coesa o forte
Sbilanciato e parziale	PERCEZIONE DELL'ANDAMENTO DEL CONFLITTO	Equilibrato



Il conflitto come processo

latenza (precondizioni)

riconoscimento (fase cognitiva)

percezione emozionale (fase affettiva)

manifestazione aperta (fase comportamentale)

conseguenze (risoluzione)





La gestione del conflitto

Tempi:

Profilassi
Gestione

Soggetti:

Mediatore o arbitro (se
interviene una terza
parte)

Processi:

Rinvio
Confronto
Negoziazione
Imposizione

Situazioni emergenti:

Permanenza
Allontanamento