

Il gioco di squadra

di Massimo FRANCO



3

- 1. I team nelle organizzazioni***
- 2. Dal gruppo al team i fattori chiave:
il diamante del team***
 - 2.1 Obiettivi***
 - 2.2 Dimensioni***
 - 2.3 Norme***
 - 2.4 Coesione***
 - 2.5 Fiducia***
 - 2.6 Ruoli***
 - 2.7 Leadership***
- Bibliografia***

*in copertina "Muto come un pesce" del Maestro Mario Brigante

Il gioco di squadra

*"Da soli si va veloci, insieme si va lontano!"
Vecchio proverbio africano*

1. I team nelle organizzazioni

La squadra, o team, è definita come un gruppo di persone che collabora nello svolgimento di un'attività, lavorativa o sportiva. Fare squadra, in qualsiasi attività e situazione, significa entrare a far parte di un gruppo coeso dove le persone interagiscono e si influenzano reciprocamente (Franco, 2014).

I gruppi sono una caratteristica di tutti i contesti sociali, ed ogni individuo in un'organizzazione è membro di uno o più gruppi. Le realtà lavorative e sociali offrono infinite occasioni di incontro e di contatto tra gli individui, che danno vita a molteplici e variegata forme di aggregazione definibili nel contesto organizzativo più propriamente gruppi (Franco, 2000). I sistemi organizzativi si articolano su tre principali livelli: individui, gruppi e aggregati di gruppi.

Kurt Lewin (1951) ha affermato che "il gruppo è qualcosa di più, o per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha assetto proprio, fini peculiari e relazioni particolari con altri gruppi. Quel che ne costituisce l'essenza non è la somiglianza o la dissomiglianza riscontrabile tra i suoi membri, bensì la loro interdipendenza. Esso può definirsi come una totalità dinamica" (Lewin 1951).

Generalmente si sostiene che *"l'unione fa la forza"* ma anche *"chi fa da sé fa per tre"*. Il lavoro in team può essere quindi, per chi ne fa parte, una esperienza produttiva ma anche negativa. Il gruppo è quindi fonte di vantaggi per l'individuo e per l'organizzazione, ma anche di forti debolezze. In molti casi esso è infatti portatore di numerosi problemi che, se non correttamente gestiti, vanno ad incidere sulla sua funzionalità (Franco, 2014).

Il lavoro di squadra incoraggia la cooperazione focalizzata sugli obiettivi prescelti, anziché la competizione fra gli individui.

Una delle principali caratteristiche della distinzione che diversi autori hanno maturato è che il concetto di team include quello del gruppo di lavoro, dove i membri sono principalmente orientati al compito (*task-oriented*) cioè hanno uno specifico compito da perseguire e che lavorano insieme per raggiungerlo, con maggior senso di appartenenza e di interdipendenza; mentre il gruppo di lavoro è un insieme di persone che lavorano regolarmente in contatto al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Saper lavorare in team rappresenta oggi una prerogativa essenziale. Per "team" non si intende una entità formata dalla somma dei suoi componenti, bensì un sistema "unico" complesso dove la nota dominante è rappresentata dalle relazioni interpersonali che si instaurano tra i membri del team. Essere parte di un team inoltre motiva fortemente le persone che lo compongono, e le rende soddisfatte sia nel sentirsi

parte di un gruppo, sia nel condividere un obiettivo con altre persone. In sintesi, l'esperienza insegna che senza il gioco di squadra vincere risulta difficile.

L'uomo ha bisogno di lavorare in gruppo, di aiutare e di essere aiutato, non ne può fare a meno, e la sua realizzazione personale, il più delle volte, veicola mediante gli altri.

“Nel nostro mondo c'è abbondanza di tecnologie, di imprenditori, di denaro, di capitali a rischio. Quello che scarseggia sono i grandi team” afferma John Doerr, un *venture capitalist* statunitense.

In ambito aziendale il gruppo è un'unità organizzativa composta da due o più persone che interagiscono e coordinano il loro lavoro per raggiungere uno specifico obiettivo (Daft, 1994). Un team è la forma più avanzata di un gruppo.

Svariate sono le classificazioni dei tipi di gruppo operate da diversi autori. Tale eterogeneità è dovuta al loro ampio ricorso nel campo aziendale ed alla numerosità dei criteri in base ai quali i gruppi possono essere distinti e cioè: le modalità di costituzione, il loro impiego, le finalità e gli scopi perseguiti, la composizione e il campo di applicazione.

Nella realtà delle organizzazioni è possibile ritrovare molteplici forme di gruppo, che spesso assumono denominazioni e connotazioni molto diverse.

2. Dal gruppo al team i fattori chiave: il diamante del team

Un team è un gruppo specifico con un numero limitato di persone che lavorano insieme con gli stessi obiettivi ed in modo interdipendente, unite e coese da uno sforzo comune coordinato e con un elevato livello di fiducia reciproca tra i suoi componenti. Il team dovrebbe produrre degli esiti per i quali i membri del gruppo hanno una responsabilità collettiva e raccolgono dei frutti collettivi. L'interdipendenza significa anche che gli scopi del team non dovrebbero essere realizzabili da nessuno dei membri singolarmente. Il team funziona quando obiettivi e metodi sono chiari e condivisi e quando tutto il gruppo sa gestire il tempo, definire e rispettare ruoli, procedure e regole.

I contributi della ricerca (Katzenbach, & Smith, 1993; LaFasto & Larson, 2001; Hackman, 2002; Lencioni, 2005; Edmondson, 2012) hanno offerto numerosi modelli per un efficace funzionamento del team. Ognuno dei modelli presenta diverse variabili che i differenti autori definiscono rilevanti per il successo del team. Di seguito si è scelto di presentare gli elementi ritenuti più rilevanti per l'efficacia ed il successo del team, ovvero gli obiettivi, le dimensioni, le norme, la coesione, la fiducia, i ruoli, la leadership e il contesto, scegliendo di utilizzare come sintesi l'immagine del diamante con le diverse sfaccettature e caratteristiche quali il suo valore, le sue qualità di regolarità, brillantezza e resistenza, l'eccezionale coesione e stabilità della sua struttura (Franco, 2014).

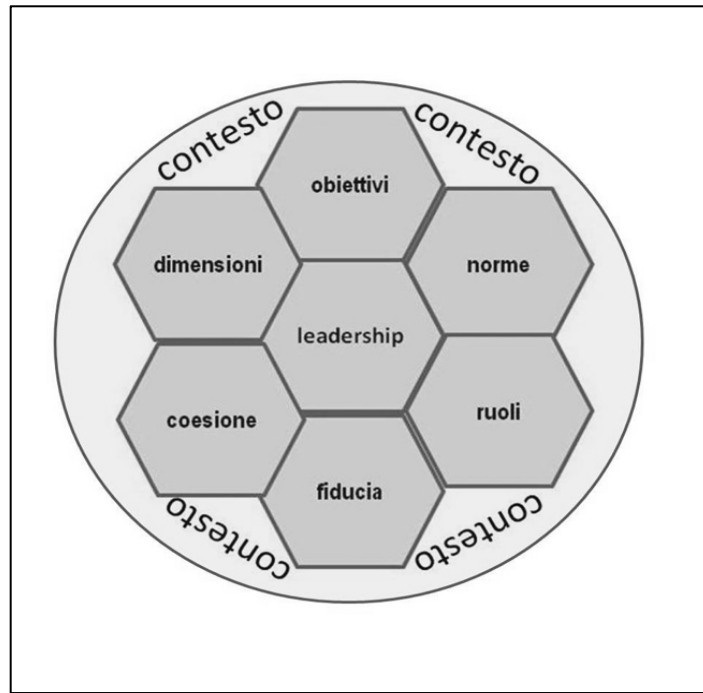


Figura 1 - Il diamante del team (Franco, 2014)

2.1 Obiettivi

Nessun team di lavoro può essere efficace se l'obiettivo che deve perseguire non è chiaro e ampiamente condiviso dai suoi membri. L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve essere definito in termini di risultato, costruito su dati osservabili e risorse disponibili, espresso in termini chiari, descritto e articolato in compiti, e infine valutabile. Un obiettivo chiaro e ben esplicitato contribuisce a consolidare la coesione e il senso di appartenenza al team da parte dei suoi componenti e contemporaneamente contribuisce a definire in modo chiaro il rapporto con l'organizzazione, quindi il clima interno.

L'obiettivo organizzativo individuato costituisce forse l'elemento centrale che dà luogo alla costituzione di gruppi organizzativi formali. La gamma di obiettivi che porta il management verso l'utilizzo del gruppo di lavoro risulta molto estesa; tuttavia, è possibile ricondurre l'ampio fascio a due principali categorie: obiettivi di efficacia e obiettivi di efficienza.

Nella prima categoria rientrano gli obiettivi tendenti alla riduzione dello scostamento tra risultati attesi e raggiunti. In questo caso il gruppo costituisce un utile strumento di integrazione e di coordinamento all'interno della struttura organizzativa. L'istituzione di flussi di comunicazione tra più risorse consente il controllo di alcune delle cosiddette "interdipendenze" garantendo un miglioramento dei livelli di efficacia.

La seconda categoria comprende invece tutti quegli obiettivi tesi alla massimizzazione del rapporto tra risultati raggiunti e risorse impiegate. In tal senso l'organizzazione con l'utilizzo del gruppo di lavoro mira sostanzialmente all'aumento della produttività e alla riduzione dei tempi di comunicazione con il massimo utilizzo delle competenze delle risorse umane disponibili.

2.2 Dimensioni

Non esiste una dimensione ideale del gruppo di lavoro, che dipenderà, in prima istanza, dagli obiettivi prefissati e dalla logica prescelta.

Tuttavia, i limiti dimensionali che in termini operativi vengono generalmente indicati per il buon funzionamento di un gruppo non superano i 6-8 componenti. Tale indicazione non vuole essere rigida e prescrittiva, quanto offrire una base di riferimento per un efficace funzionamento in termini di comunicazione ed interazione tra i componenti. In generale i gruppi di piccole dimensioni (2-3 persone) mostrano maggiore aggregazione, flessibilità ed un agevole scambio di opinioni; sono caratterizzati da una minore formalità e sviluppano un forte senso di appartenenza con un buon livello di soddisfazione dei singoli individui. I gruppi più numerosi presentano maggiore ricchezza e specializzazione dei contributi, ma al tempo stesso differenze di opinioni che talvolta comportano maggiori difficoltà nei processi decisionali di gruppo. Il clima è meno confidenziale e la conflittualità interna più elevata. In questo tipo di gruppi spesso per un più agevole raggiungimento degli obiettivi si rende necessaria la costituzione di sottogruppi. Inoltre, il maggior grado di specializzazione e differenziazione dei compiti e la maggior difficoltà di comunicazione che può osservarsi in alcuni gruppi di maggiore dimensione può comportare minore soddisfazione dei membri del gruppo e scarso senso di appartenenza e partecipazione (Taylor, 1986).

Thelen (1949), ha proposto che un gruppo ideale "sarebbe dovuto essere il più piccolo possibile, compatibilmente con l'esigenza di contenere tutte le competenze necessarie per eseguire il compito ad esso assegnato". La dimensione del gruppo è comunque funzione del tipo di attività e del suo livello di complessità e difficoltà (Franco, 2000).

	Ascolto	Raccolta informazioni	Elaborazione	Decisione	Progetto
Piccolo gruppo	Ok	Ok	Ok	Ok	Ok
Grande gruppo articolato in sottogruppi	Ok	Ok	Ok	Ok?	
Grandi gruppi	Ok	Ok	Ok?		
Folla	Ok	Ok?			

Figura 2 - Dimensioni del gruppo e tipologia di attività

La dimensione del gruppo va anche collegata al tipo di obiettivo assegnato: rispetto ad alcuni obiettivi il gruppo deve essere necessariamente più numeroso che non per altre finalità. Analogamente si rilevano rapporti tra dimensione del gruppo, assetto strutturale interno e composizione, tanto che in alcuni casi se il gruppo diviene troppo numeroso, come già detto può rendersi necessario dividerlo in sottogruppi, omogenei dal punto di vista funzionale o numerico, a cui saranno assegnati specifici compiti ed obiettivi. La dimensione ottimale del gruppo è legata essenzialmente alla possibilità di usufruire dei contributi di tutti i partecipanti facilitata da un'agile comunicazione e fluida relazione tra i membri del gruppo.

2.3 Norme

Un elemento che caratterizza un gruppo è la presenza, all'interno di esso, di regole di comportamento accettate da tutti i componenti.

Gli individui che costituiscono un gruppo, esercitando una reciproca influenza gli uni sugli altri, finiscono per individuare un punto di accordo e convergono su norme comuni.

Le regole o norme sono comportamenti che si devono seguire o evitare nei rapporti tra le persone per consentire una convivenza il più possibile serena ed armoniosa.

Le norme hanno la funzione di regolare le attività che si svolgono nel gruppo e servono a rimuovere quelle cause che potrebbero ostacolare il lavoro, creando un sistema di riferimento entro cui dovrebbe agire la squadra e che ogni componente si impegna a rispettare.

Può essere definito anomico un gruppo in mancanza di norme, di regole atte a conservare, entro certi limiti appropriati, il comportamento del gruppo.

Una delle finalità delle regole è quella di ridurre i conflitti, chiarendo ruoli e responsabilità e riducendo il potenziale di negoziazione tra gli individui. Tuttavia, una regolamentazione troppo stringente può contribuire alla generazione di conflitti quando le persone si sentono limitate o frustrate dall'eccessivo controllo. L'eccessivo controllo limita la libertà e l'autonomia ritenuti valori fondamentali dagli individui, determinando mancanza di fiducia e di rispetto.

I membri dei gruppi, come dice Seiler (1976), agiscono in concerto, seguendo un insieme relativamente coerente di regole e di conseguenti sanzioni tese ad assicurare l'osservanza delle regole fissate. Queste regole e sanzioni richiamano l'attenzione di ciascun membro sull'interesse del gruppo e sul ruolo che egli deve svolgere nel quadro di questo interesse se vuole essere ricompensato dal gruppo. Esse danno, entro certi limiti, la certezza che il gruppo sarà un gruppo piuttosto che una collezione di individui. In genere le regole informali che presiedono al comportamento di gruppo sono designate come norme.

Le norme possono essere anche definite delle aspettative condivise circa il modo in cui dovrebbero comportarsi i membri di un gruppo (Levine & Moreland, 2002). Le norme sono un prodotto collettivo e non includono solo regole di comportamento, ma possono riguardare anche modalità espressive come il gergo linguistico, l'abbigliamento.

Le norme, una volta create, mostrano una notevole resistenza al cambiamento, come è possibile osservare in numerosi ambiti della vita sociale. Ciascun individuo è tenuto ad osservare le regole del gruppo e si aspetta che gli altri facciano altrettanto. Si è rilevato che, in genere, quando un componente del gruppo rispetta le regole, gli altri membri del gruppo attuano spontaneamente delle ricompense emotive e di comportamento, mentre quando ciò non si verifica gli stessi applicano delle sanzioni (anche di natura comportamentale) a chi viola la norma, con conseguente emarginazione dal gruppo stesso.

Tra le norme che regolano il funzionamento di un gruppo alcune sono esplicite e codificate formalmente (ad esempio scritte), altre sono implicite, consuetudinarie e seguite dal gruppo (ad es. non scritte) e cambiano a seconda del gruppo.

Le regole naturalmente non possono prescrivere direttamente ogni dettaglio del comportamento, aprono quindi uno spazio di reciproca influenza e di negoziazione tra i membri del gruppo.

2.4 Coesione

Un ulteriore elemento che determina il successo di un team è la coesione ovvero il senso di pluralità che tiene unito un gruppo. La coesione viene definita comunemente come l'intensità dell'attrazione dei membri del gruppo tra loro e verso il gruppo stesso; ciò che potremmo definire "senso di appartenenza", o con il francesismo *esprit de corps*.

"La coesione è la risultante di forze che agiscono sui membri per farli stare nel gruppo". La coesione riflette l'attrazione verso l'idea di gruppo da parte dei componenti, l'attrazione di ogni soggetto verso gli altri, in quanto membri del gruppo più che come soggetti. La prossimità fisica, la frequenza delle interazioni e la somiglianza tra i membri sono gli aspetti che rinforzano maggiormente la coesione; le persone sentono di somigliarsi reciprocamente quando condividono dei valori, delle idee o degli obiettivi. La coesione si riflette nel senso di impegno verso gli obiettivi del gruppo, è importante quindi che ciascun componente del team sia dotato di uno spirito di squadra; spirito inteso come volontà di ciascun membro di agire per il bene del gruppo o del team, più che per il bene individuale.

I componenti di gruppi ad alta coesione perseguono attivamente gli obiettivi del gruppo, anche a discapito di obiettivi individuali, con vantaggi in termini di produttività e motivazione. Al contrario, nei gruppi con scarsa coesione i membri presentano una partnership povera e di solito perseguono secondi fini, piuttosto che obiettivi condivisi. Pertanto, gruppi altamente coesi e resistenti (quelli precedentemente definiti come team/squadre) possono produrre benefici per l'organizzazione, dimostrandosi eccezionalmente produttivi qualora i target specifici di gruppo coincidano con i più generici obiettivi organizzativi. Non è sempre detto che un elevato grado di coesione produca conseguenze positive per il gruppo e l'organizzazione: un eccesso di coesione potrebbe portare i componenti a ridefinire i propri obiettivi esclusivamente per conservare il gruppo unito, perdendo di vista quello che è il reale traguardo organizzativo da perseguire ed inficiando la performance dei

processi di gruppo. Questo fenomeno, identificato da I. Janis (1972) come *groupthink* ovvero "pensiero di gruppo", consente di tracciare una duplice immagine della coesione, che non deve essere vista esclusivamente come un aspetto vantaggioso (spesso richiesto per la soluzione dei conflitti sociali), ma che può dover essere soggetta ad una correzione in caso di eccesso, curiosamente proprio mediante la generazione artificiale di conflitto. Il livello di coesione dipende dalla fiducia che esiste fra i membri del gruppo. Essa rende possibili le relazioni, contribuisce a ridurre l'incertezza e il bisogno di controllare gli altri. La fiducia deve essere concessa ed accolta, condivisa ripetutamente e confermata. Spesso, una situazione di conflitto che viene discussa e risolta, contribuisce al rafforzamento della fiducia.

Rotter (1980) a proposito della fiducia afferma che "le persone che si fidano di più danno verosimilmente agli altri una seconda possibilità e rispettano i diritti degli altri. Colui che ha più fiducia ha meno probabilità di essere infelice, in conflitto, o disadattato, piace di più ed è richiesto come amico più spesso, sia da coloro che hanno un basso livello di fiducia, sia da quelli che ne hanno uno alto".

La coesione è uno dei concetti più comunemente citati con riferimento alle squadre in ambito sportivo. Uno studio condotto dallo psicologo Cei (1998) ha dimostrato che le formazioni più forti che hanno ottenuto più successi, non sono quelle composte da atleti con un bagaglio tecnico più consistente ma quelle in cui i membri sono più affiatati tra di loro, in cui la cooperazione e il sacrificio prevalgono sulle rivalità.

I ricercatori hanno individuato le caratteristiche di un gruppo quando il livello di coesione è alto. In un gruppo coeso i membri sono motivati a lavorare per gli obiettivi del gruppo; i membri sono attratti gli uni dagli altri, quando c'è un buon livello di interdipendenza e quando il gruppo riesce a conseguire il suo obiettivo.

Bergami (2003) individua nella prossimità fisica, nella frequenza delle interazioni e nella somiglianza dei membri i fattori che rinforzano maggiormente la coesione.

I gruppi coesi sono più stabili dei gruppi poco uniti ed a una maggiore coesione coincide una minore probabilità di abbandono della squadra da parte dei componenti.

Esiste una relazione fra coesione e risultato della squadra. Infatti, le ricerche hanno dimostrato che vincere o raggiungere gli obiettivi prefissati incrementa la coesione; viceversa, i gruppi con un buon grado di coesione in cui i membri lavorano uniti, lavorano con molto impegno per il raggiungimento degli obiettivi.

Una ulteriore caratteristica dei team con un buon grado di coesione è che rispondono con minore difficoltà e con maggiore efficacia e tenacia ad eventuali eventi negativi.

2.5 Fiducia

La fiducia è la base di alte prestazioni. Se nella squadra c'è un elevato livello di fiducia, tutto funzionerà con migliori risultati, la fiducia è un elemento fondamentale in ogni esperienza umana così importante nella costruzione e nella conservazione di ogni rapporto. Nel contesto di un gruppo la fiducia è strettamente legata al lavorare per un obiettivo individuato e condiviso, che genera anche mentalità vincente e performance elevate.

In generale la fiducia può essere considerata come l'aspettativa di un individuo o gruppo riguardo al comportamento che adotterà la controparte che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità. Tale comportamento dovrà essere coerente con le aspettative o con ciò che era stato promesso (Rotter, 1980; Jones, 2002). La fiducia è un moltiplicatore di efficienza. Il gruppo che si basa sulla fiducia è una squadra vincente.

2.6 Ruoli

Ogni organizzazione, per poter conseguire i suoi obiettivi, ha bisogno di un coerente modello di attività e relazioni personali, che si ottiene mediante la definizione dei ruoli. Lo stesso vale nel team, dove ogni membro è chiamato a ricoprire un ruolo specifico al quale corrisponde un determinato modello di comportamento.

Lo sviluppo di team di lavoro non può prescindere dalla definizione dei ruoli che i suoi membri vanno ad occupare e che possono anche essere abbastanza differenti dal ruolo che ogni persona occupa o ha occupato in altri gruppi di lavoro. In questo modo, infatti, il team chiarisce a priori il tipo di relazioni che i membri dovranno instaurare che dipenderà sia da fattori personali (valori, attitudini, motivazioni, abilità e personalità), e sia da fattori situazionali (natura dei compiti, stile di leadership, tipo di comunicazioni ecc.). Inoltre, con la definizione dei ruoli, si definiscono in un gruppo di lavoro quelle che sono le aspettative, cioè il comportamento atteso in funzione della posizione occupata.

Diversi sono i modelli che la letteratura utilizza per descrivere i ruoli dei membri in un gruppo di lavoro.

I ruoli permettono di regolare i comportamenti e di spingere i singoli verso una qualche intenzionalità di comportamento rispondendo alle attese delle altre parti del sistema. Ogni ruolo è inserito nel contesto di altri ruoli che sono in relazione tra di loro ed è definito in funzione di obiettivi e scopi, realizzandosi nelle prestazioni agite e percepite.

Nell'antichità il termine ruolo era riferito ad un legno di forma cilindrica su cui erano fissati fogli di pergamena. Il "*rotulus*" avrebbe facilitato la lettura di un documento, svolgendolo man mano con la rotazione. Nel teatro classico greco e romano, le parti degli attori erano scritte su questi "rotoli" e lette da suggeritori. In questo modo, gli attori imparavano le parti.

I ruoli che ciascun individuo giuoca all'interno del team, o per propria iniziativa, o per decisione di altri (superiori gerarchici, componenti del gruppo stesso, ecc.) assumono un'importanza decisiva anche dal punto di vista "relazionale", in quanto spiegano la formazione di dinamiche inter-individuali di notevole rilievo.

Il ruolo si può definire come l'insieme delle aspettative condivise dai membri del gruppo e riguardanti una persona che occupa una specifica posizione nel gruppo, i suoi atteggiamenti e comportamenti attesi. I ruoli, pertanto, sono molteplici, tendenzialmente illimitati e variabili nel tempo: una stessa persona può assolvere a numerosi ruoli in un gruppo o in un'organizzazione. Il ruolo non è da confondere con la personalità. Questa si esprime dall'interno, mentre il ruolo è determinato non solo

dalla persona, ma anche dagli altri e più in generale dal contesto; pertanto, può mutare anche radicalmente in contesti diversi.

Alla fine degli anni '40 Benne e Sheats (1948) elaborarono una descrizione dei diversi ruoli svolti nei gruppi ben funzionanti sia da uno o più membri del gruppo sia dal leader.

Indipendentemente dal tipo di gruppo, gli individui che lo compongono sono portati ad assumere ruoli abbastanza definiti, raggruppabili in due principali categorie: ruoli di compito specialistico, cioè quei ruoli collegati al compito che il gruppo decide di affrontare, e ruoli di costruzione e mantenimento, attinenti al funzionamento del gruppo.

Più di recente, Meredith Belbin (1996) ha sviluppato un modello di identificazione e analisi dei ruoli all'interno dei team conosciuto come *Self-Perception Inventory* (SPI). Secondo quest'autore i *Team Roles*, vale a dire i ruoli che ognuno dei membri ricopre all'interno di un team, possono essere definiti come "una tendenza a comportarsi, a contribuire e ad interagire con gli altri in un determinato modo". Il modello può anche essere visto come un insieme di ruoli che devono essere presenti, perché un team possa essere gestito con successo. Per elaborare questo modello, Belbin è partito dall'idea che i differenti tipi di persone interagiscono in modi differenti e dopo l'osservazione di team costituiti da componenti molto simili e successivamente molto diversi tra loro, è riuscito ad individuare otto cluster di comportamento la cui presenza è rilevante per il successo del team: coordinatore, promotore, ideatore, competente, esploratore, esecutore, pragmatico, scrupoloso.

Queste otto categorie di ruoli possono essere considerate "a coppie", vale a dire che si identificano quattro ruoli che sono i complementi degli altri quattro.

Belbin nello sviluppare gli studi sulla teoria dei ruoli, a queste otto categorie di comportamenti ne ha aggiunta una nona quella dell' "esperto" che non è il complemento di nessun altro ruolo.

Il risultato della ricerca condotta da Belbin, mostra che c'è un numero definito di cluster di comportamenti o "ruoli del team" che ogni membro può ricoprire.

Belbin, dunque, descrive un modello di comportamento che relaziona ogni persona agli altri, non solo per ciò che riguarda il processo decisionale, ma (soprattutto) per lubrificare l'azione dell'intero team: il valore centrale di questo contributo consiste nella possibilità di "interpretare" come ciascun membro del team possa beneficiare della conoscenza degli altri, ampliando così le competenze a livello di gruppo. Una valutazione accurata dei *teams roles*, è un elemento critico non solo per la comprensione delle dinamiche con cui agisce il team, ma anche, uno strumento utile al leader per gestire il suo team nella maniera più efficace ed efficiente.

2.7 Leadership

Il successo di un team è fortemente influenzato dallo stile di leadership del management ed è sicuramente uno dei fattori critici per l'affermazione o per il fallimento di un team nelle organizzazioni. I leader esperti sono capaci di comunicare,

motivare, organizzare una squadra, risolvere problemi e conflitti, gestire il cambiamento promuovere la creatività.

Numerosi sono stati gli studi che si sono susseguiti nel corso degli anni (Lippitt & White, 1952; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard 1984; Goleman, 1998), sia sul concetto di leader sia sulla scelta della leadership più efficace e numerose sono state le definizioni, alcune sono ambigue, come ha rilevato Pfeffer (1977).

I concetti di leader e leadership hanno un'applicazione sempre più vasta nella nostra società, non solo in management, ma in ogni aspetto della nostra vita quotidiana.

I termini leader e manager vengono, erroneamente, utilizzati in modo intercambiabile e per tale motivo gli studiosi di leadership li pongono a confronto, chiarendone le differenze. La leadership e il management sono tuttavia due concetti distinti anche se complementari nell'azione organizzativa (Kotter, 1990), usando una enunciazione di sintesi è possibile affermare che i leader guidano e i manager gestiscono (Bennis, 1989). Il manager è colui che mediante la pianificazione, l'organizzazione, la direzione, il controllo e il potere, fondato sulla sua posizione, raggiunge gli obiettivi. Mentre il leader è chi raggiunge gli obiettivi creando una visione ed una cultura condivisa dai componenti del gruppo, coinvolgendoli per un'idea, un progetto, spesso per un "sogno", dando loro l'esempio ed è seguito per ammirazione e fiducia, piuttosto che per la posizione ricoperta. Il leader, quindi, guida prima di tutto se stesso, e solo soddisfatta questa condizione è in grado di guidare anche altre persone. Nessuno può mostrare una strada se non l'ha già percorsa.

La parola leader assume importanza soprattutto nell'ambito delle organizzazioni e spesso va di pari passo con l'enfaticizzazione del lavoro in squadra. Il termine leader è di origine inglese, deriva dal verbo inglese to lead che etimologicamente significa guidare, andare per primo, e nella concezione comune il leader è colui che, dotato anche innatamente di qualità eccezionali, guida e trascina il gruppo portandolo al raggiungimento di eccellenti traguardi.

Numerosi sono stati gli studi sul tema ed altrettanto numerose sono state le definizioni di leader e gli attributi ad esso assegnati.

Il leader è stato definito come colui che guida il gruppo, prende le decisioni, è dotato di carisma, ha dei seguaci, è punto di riferimento del gruppo, è il rappresentante del gruppo, è il motivatore ed il collante del gruppo, è il maestro ed il saggio che permette la crescita professionale ed umana dei singoli, ecc..

Tutte queste caratteristiche sono state accostate al termine leader dai vari esperti sulle teorie della leadership ed hanno portato a quella che rappresenta oggi una delle definizioni più complete di leader: "colui che garantisce al singolo ed alla squadra di esprimersi al meglio delle proprie possibilità e di sviluppare il proprio potenziale".

2.8 Contesto

È il "luogo", fisico o relazionale in cui avviene lo scambio comunicativo tra i componenti della squadra, ovvero la "situazione" più generale in cui si colloca il sistema di relazioni tra i componenti del gruppo. Il contesto, e cioè l'ambiente

organizzativo dove il team si trova ad operare, che deve essere accogliente e di supporto per la realizzazione dell'obiettivo, sia in termini di risorse umane sia di risorse tecniche. Il contesto è un aspetto importante per il team, e può influenzare le relazioni tra i componenti della squadra e quindi la sua efficacia (Franco, 2014).

Lavorare in team consente di risolvere problemi complessi, di ridurre il tempo necessario per giungere ad una soluzione, di incrementare i livelli di creatività dell'organizzazione, di condividere le informazioni, le decisioni e l'apprendimento.

Una procedura efficace per lavorare in team è tutti insieme: progettare il risultato, realizzare il risultato e verificare il risultato.

“Nel gioco di squadra il valore del singolo è indispensabile, ma diventa vincente quando si unisce al valore degli altri”.

Concludendo con un altro proverbio senegalese: "Con una sola mano non si sale su un albero!"

Bibliografia per un approfondimento:

- Barnard C., (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard College, Cambridge, MA. (trad. it.: *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970).
- Belbin R.M., (1996), *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Benne K., Sheats P., Functional roles of group members, in *Journal of social issues*, vol.4, 1948.
- Bennis W.G., *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1989.
- Bergami M, *La decisione di partecipare: studi organizzativi nell'esercito italiano*, Il mulino, Bologna, 2003.
- Cartwring Z., *Group Dynamics: Research and Theory*, Harper and Row, New York, NY, 1971.
- Cei.A., (1998), *Dinamiche di gruppo*, in *Psicologia dello sport*, Bologna, Il Mulino.
- Cialdini R.B., Trost M.R., Social Influence: Social Norms, Conformity, and Compliance, in D. Gilbert, S. Fiske e G. Lindzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed., McGraw-Hill, New York, NY, 1998, pp. 151-1 92.
- Daft R.L., *Management*, Dryden, Fort Worth, TX, 1994.
- Edmondson A.C., *Teaming. How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons, San Francisco, CA, 2012.
- Fiedler F.E., *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY, 1967.
- Franco M., (1991), *I piccoli gruppi strutturati. Impatto sui modelli organizzativi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Franco M., (2000), *L'analisi organizzativa: il gruppo*, in *Manuale di organizzazione aziendale a cura di R. Mercurio e F. Testa*, Giappichelli, Torino.
- Franco M., (2001), *Organizzazione. Letture, casi ed esercizi*, Collana di pubblicazioni del Dipartimento Seges dell'Università degli Studi del Molise, Quaderni di studi aziendali, n. 9, Campobasso.
- Franco M., (2007), *I livelli dell'attore organizzativo: gruppo – Capitolo 3*, in *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione a cura di de Vita P., Mercurio R. e Testa F.*, Giappichelli, Torino.
- Franco M., (2014), *Il gioco di squadra*, Capitolo 8 in *Ciccone S., Scritti raccolti per i 70 anni di Ennio Badolati*, Libellula Edizioni, Tricase (LE).
- Gerloff E.A., (1985), *Organizational Theory and Design*, Mc-Graw-Hill, New York. Trad. it., 1989, *Strategie organizzative*, Mc-Graw-Hill, Milano.
- Goleman D., (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva. Come Inventare un nuovo rapporto con il lavoro*. RCS Libri, Milano, tit. orig.: *Working with Emotional Intelligence*, 1998, Bantam Books, New York, NY.
- Grandori A., (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.
- Hackman, J. R., (2002), *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hare P.A., Blumberg H.H., Davies M.F., Kent M.V., (1976), *Small Groups: an Introduction*, Praeger, Westport, CT, 1996.

- Hershey P., Blanchard K., (1984), *Leadership Situazionale: come valutare e migliorare la capacità di gestione e di guida degli uomini*, Sperling & Kupfer, New York, NY.
- Hogg M., (1992), *The Social Psychology of Group Cohesiveness: From Attraction to Social identity*, Harvester Wheatsheaf, London.
- Inski A., (1985), *Conformity and Group Size: The Concern with Being Right and the Concern with Being Liked*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 11.
- Janis I.L., (1972), *Victims of groupthink*, Houghton-Mifflin, Boston, MA.
- Jaques E., (1975), *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano.
- Jetten J., Spears R., Manstead A.S.R., (1996), *Intergroup Norms and intergroup Discrimination: Distinctive Self-Categorization and Social identity Effects*, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 71, pp. 1222 - 1233.
- Jones A., (2002), *On the concept of trust*, *Decision Support Systems*, 33(3), p. 225-232.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K., (1993), *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, Harvard Business School Press Boston, MA.
- Kent V., (1996), *Social Influence*, in Hareetal, *Small Groups: An introduction*, Praeger, London, pp. 58-78.
- King, S., (1994), *What is the latest on leadership*, *Management Development Review*, 7(6), 7-9.
- Kotter J.P., (1990), *What Leaders Really Do*, *Harvard Business Review*, n.60.
- LaFasto, F., & Larson, C., (2001), *When teams work best: 6.000 team members and leaders tell what it takes to succeed*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lencioni, P., (2002), *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Levine J.M., Moreland R.L., (1998), *Small Groups*, in D. Gilbert, S. Fiske e G. Undzey (eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 4th ed, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Levine, G. M., & Moreland, R., (1990), *Progress in small group research*, in Rosenzweig M. R., & Porter, N. W. (Eds.) *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA.
- Lewin K., (1951), *Field theory in social science*, Harper & Row, New York, NY.
- Likert R., (1973), *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano.
- Lippitt R., White R.K., (1952), *An experimental study of leadership and group life*, in G. Swanson, T. Newcomb, E. Hartley, *Reading in social psychology*, New York, NY.
- March J. (ed), (1965), *Handbook of organizations*, Rand McNally, Chicago.
- Meyer J., Rowan B., (1977), *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*, in *American Journal of Sociology*, n. 83.
- Muti P.G., (1986), *Il lavoro di gruppo*, Angeli, Milano.
- Parks G. P., Sanna L. J., (1999), *Group Performance and Interaction*, Westview Press, Boulder, CO.
- Pfeffer J., (1977), *The ambiguity of leadership*. *Academy of Management Review*, n.2.
- Rotter J., (1980), *Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility*, *American Psychologist*, 1, p. 1-7.
- Rotter, J.B., (1970), *Generalized expectancies for interpersonal trust*. *American Psychologist*, 26, p. 443-452.

- Seiler J.A., (1976), *Analisi dei sistemi e comportamento organizzativo*, Etas, Milano.
- Sherif M., (1962), *Intergroup relation & leadership*, Wiley & sons, New York, NY.
- Taylor J., (1986), *Project fantasy: a behind the scenes account of Disney's desperate battle against the raiders*, Manhattan, November.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H., (1958), *How to choose a leadership pattern*, in *Harvard Business Review*, marzo-aprile.
- Thelen H.A., (1949), *Group Dynamics in Instruction: Principle of Least Group Size*, Chicago: *The School Review*, University of Chicago vol.57, no.3, Mar.
- Tuckman B., Jensen N., (1977), *Stages of small group development revisited*, *Group and organizational studies*, vol.2.

NOTE

Opzioni di stampa (libretto): fronte/retro; 2 pagine per facciata; rilegato a sinistra.

*Altre info e materiale didattico:
www.docenti.unina.it/massimo.franco*



*Massimo FRANCO
Professore di Organizzazione Aziendale e Risorse Umane
Università di Napoli Federico II*