



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e commercio

LA GESTIONE DEL TEAM

TEAM MANAGEMENT

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Davide Paoletti

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1: ILTEAM	7
1.1 Definizione e formazione del gruppo	7
1.1.1 Forming	9
1.1.2 Storming	9
1.1.3 Norming	10
1.1.4 Performing	11
1.1.5 Adjourning	12
1.2 Una squadra vincente	12
1.2.1 Cooperazione	13
1.2.2 Fiducia	14
1.2.3 Coesione	15
1.3 Comunicazione	16
1.3.1 Elementi della comunicazione	17
1.4 Motivazione	21
1.5 La gestione del conflitto	25
CAPITOLO 2: IL RUOLO DEI COMPONENTI DEL TEAM	28
2.1 Stili di comportamento	29
2.1.1 Ruoli orientati all'azione	30
2.1.2 Ruoli orientati alle persone	31

2.1.3 Ruoli orientati alle idee	32
2.2 Il team leader	32
2.2.1 La differenza tra leader e manager	34
2.3 I collaboratori	37
CONCLUSIONI	41
BIBLIOGRAFIA	43
SITOGRAFIA	44

INTRODUZIONE

Il lavoro svolto in questa tesi è centrato su una logica che ormai viene molto utilizzata in tutti i tipi di organizzazione, sia se piccola sia se grande: il lavoro di gruppo.

È fondamentale saper gestire al meglio le risorse umane che appartengono al team perché sono loro che permettono all'impresa di raggiungere gli obiettivi prefissati.

La dimensione di gruppo entra quindi nella realtà aziendale e, in alcune aree o mercati particolari, può fare la differenza.

Molti sono i vantaggi che può portare quindi il lavoro di gruppo, e per questo motivo nel primo capitolo andremo ad analizzare proprio la definizione del team cercando di capire come un gruppo si forma, perché come vedremo esistono delle varie fasi che ogni organizzazione dovrà superare per permettere ai membri di lavorare in maniera ottimale

Non tutti i gruppi però appena creati riescono a lavorare efficientemente. I membri hanno bisogno di tempo per conoscere il lavoro che dovranno svolgere, ma soprattutto, cosa probabilmente più importante, dovranno sapersi relazionare con gli altri membri. Le tre caratteristiche che permettono maggiormente ad un team di lavorare al meglio sono proprio indirizzate alle risorse umane che compongono il gruppo, ovvero la cooperazione, la fiducia e la coesione.

Si soffermeremo poi sulla comunicazione tra i membri perché è inteso come un processo in grado di consentire al gruppo di lavoro di produrre l'agire professionale

permettendo lo scambio d'informazioni al fine di raggiungere gli obiettivi del gruppo stesso.

Vedremo la motivazione al lavoro, che è considerata un fattore chiave per la costruzione e gestione di una organizzazione di successo. Oggigiorno le aziende, incalzate da una concorrenza sempre più agguerrita data dalla globalizzazione, per poter competere con successo richiedono ai loro team prestazioni più sofisticate, in altre parole viene richiesta una maggiore produttività ed una condivisione attiva del processo produttivo.

Per soddisfare queste esigenze, le organizzazioni mettono in risalto gli aspetti motivazionali. Vengono utilizzate anche delle tecniche motivazionali per stimolare al meglio i membri di gruppo per permettere loro di non perdere interesse nel lavoro che svolgono.

Infine, in questo primo capitolo incentrato sul team vedremo come devono essere gestiti i conflitti che inevitabilmente si creano all'interno del gruppo. Spesso il conflitto non deve essere preso come un fattore negativo di un team, perché se lo si utilizza in modo costruttivo permette ai membri di avere idee e trovare soluzioni innovative.

Il secondo capitolo si sofferma invece, sui ruoli dei componenti del team, quindi verrà analizzata nello specifico la risorsa umana che compone un gruppo. Molteplici sono i ruoli che possono essere utili per un gruppo di lavoro, ognuno diverso e con caratteristiche proprie. Per formare un team ideale devono essere presenti dei

membriche abbiano un ruolo orientato alle persone, chi un ruolo orientato all'azione e chi orientato alle idee.

Ci soffermeremo sul team leader, ruolo fondamentale all'interno del gruppo, il quale può adottare, nei confronti dei suoi collaboratori, diversi approcci di leadership, e in base a quale attua avrà dei risultati differenti.

Facilmente si confonde il management con la leadership, ma nelle grandi organizzazioni questa va compresa per non confondere le due figure, per questo verranno analizzate le principali differenze.

Nell'ultima parte sarà affrontato l'importanza del ruolo che hanno i collaboratori, perché essendo loro quelli che lavorano direttamente con il prodotto o con il cliente possono avere idee per migliorare l'operato.

CAPITOLO 1

IL TEAM

1.1 DEFINIZIONE E FORMAZIONE DEL TEAM

Negli ultimi anni si sta diffondendo sempre di più la pratica di lavorare in team, abbandonando le vecchie organizzazioni tradizionali fatte di ruoli, responsabilità e canali di comunicazione definiti, che sembrano rappresentare un ostacolo a questo modo emergente di lavorare. Questo perché nelle moderne organizzazioni il lavoro di gruppo si è dimostrato essere una tra le migliori strategie per raggiungere performance di più alto livello.

È dunque fondamentale capire meglio cosa si intende quando si parla di gruppo. In generale il gruppo è “l’insieme di persone che interagiscono fra di loro influenzandosi reciprocamente e che condividono, più o meno consapevolmente, interessi, scopi, caratteristiche e norme comportamentali”¹.

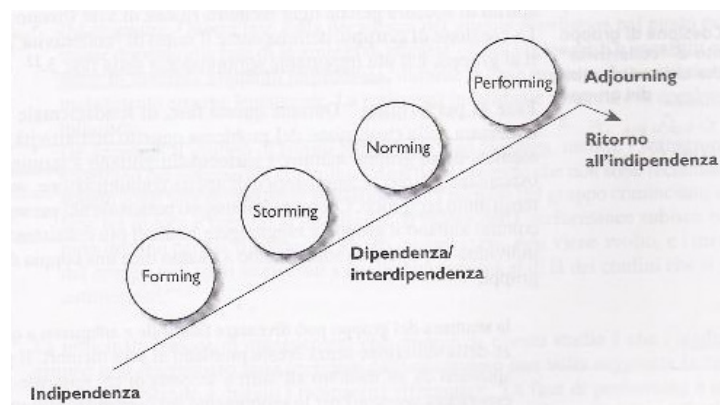
Possiamo distinguere i gruppi naturali che sono quelli nei quali ci si trova “naturalmente”, come la famiglia, i compagni di gioco, gli amici, e i gruppi sperimentali che, viceversa, si costituiscono intorno ad uno scopo, ad un obiettivo, in vista di qualcosa da realizzare. In quest’ultimi, costruiti intorno ad uno scopo, come una squadra sportiva, un’orchestra o un team aziendale, l’appartenenza, l’interdipendenza, la coesione ma anche la differenziazione dei ruoli e il

¹Umberto Galimberti, “Dizionario Psicologia” UTET

riconoscimento della leadership, sono dinamiche che necessitano di tempo per esprimersi e consolidarsi.

I gruppi sperimentali, o meglio i team passano attraverso un processo di sviluppo simile a quello di qualunque situazione che presenti un “ciclo di vita”. Un modello che analizza la creazione di un team è quello proposto da Bruce W. Tuckman, uno psicologo della formazione (Fig I.1). Il suo modello comprende quattro stadi² (forming, storming, norming e performing) poi però è stato aggiornato nel 1977, quando è stata aggiunta un’ulteriore fase, quella dell’”adjourning”³. Le varie fasi non sono tutte caratterizzate dalla medesima durata o intensità; la fase dello storming, ad esempio, potrebbe essere pressoché inesistente o terribilmente lunga, a seconda di quanto chiaro sia l’obiettivo da perseguire e del livello di impegno e maturità dei membri del gruppo.

Figura 1 – le cinque fasi della deriva di Tuckman sullo sviluppo dei gruppi.



Fonte – Kreitner R., Kinicki A., “Comportamento organizzativo” edizione italiana, Milano

²Bruce W. Tuckman, “Developmental Sequence in Small Groups” 1965

³Bruce W. Tuckman e M.A.C. Jensen, “Stages of Small-Groups Development Revisited”, 1977

1.1.1 forming

Questa fase viene tendenzialmente definita di “rottura del ghiaccio”, in questo primo periodo del team si sviluppa tra i partecipanti un senso di appartenenza mediante fiducia, conoscenza e condivisione di valori e obiettivi comuni.

I membri del gruppo tendono a mostrarsi incerti e ansiosi in merito ai fattori quali il proprio ruolo, la responsabilità della supervisione e gli obiettivi del gruppo. La fiducia reciproca è bassa e molti si mostrano titubanti in attesa di vedere chi assumerà il controllo della situazione e come.

Molto importante è la figura del leader, perché, non essendo ancora chiari i ruoli, le aspettative reciproche e gli obiettivi, i membri tendono a far riferimento a lui; questa persona è essenziale anche perché da lui dipende molto lo sviluppo del senso di appartenenza: più sarà capace di creare un’identità comune, più si rafforzeranno i legami tra i membri, dando vita ad un gruppo coeso. Se il leader formale (ad esempio un supervisore) non mostra con decisione la sua autorità, un altro leader prenderà il suo posto per soddisfare il bisogno di leadership e controllo del gruppo.

1.1.2 storming

Si tratta di un periodo di prova; i membri del gruppo, per cercare di stabilire come si inseriscono nella struttura di potere, mettono alla prova le politiche e gli assunti del leader. Si vengono a creare dei sottogruppi e con essi ribellioni.

Ognuno cerca di imporre la propria individualità, ponendosi in conflitto con gli altri membri e, talvolta, con il leader. Quest’ultimo avrà il compito di risolvere le tensioni,

fornendo gli strumenti giusti per trovare un equilibrio tra l'esigenza di lavorare uniti e la naturale vocazione all'individualismo.

Se la percezione del contesto del gruppo è positiva e soddisfacente, i membri del team iniziano ad esporsi maggiormente e a stringere relazioni più profonde che superino le differenze e spingano all'impegno nel lavoro e all'unione. In questa fase si comincia a valutare le risorse interne e la reale forza del lavoro di gruppo.

Ma comunque molti team si bloccano allo storming perché le politiche di potere sfociano in scontri aperti.

1.1.3 norming

I gruppi riescono generalmente a superare la fase 2 poiché un certo numero di partecipanti, diversi dal leader, sfidano il gruppo a risolvere i conflitti di potere al fine di perseguire l'obiettivo. I problemi vengono risolti tramite discussioni controllate. Si percepisce un forte spirito di squadra perché ogni membro ritiene di aver trovato il ruolo a lui più adatto. Vengono inoltre studiati metodi e strumenti per far conoscere e rendere partecipi tutti dei valori e degli obiettivi da raggiungere.

La coesione, definita come il senso di "collettività" che unisce i partecipanti al gruppo, è il più importante sottoprodotto della fase 3.

Non sempre però il gruppo raggiunge il successo in questa fase; se non si supera il conflitto, le ostilità possono dar luogo all'abbandono del gruppo o in comportamenti di disimpegno.

Quando invece il gruppo supera le fasi descritte, possono sorgere problemi di relazioni interpersonali molto delicati e che possono presentarsi in diversi modi:

- **Illusione:** i membri del gruppo si illudono dopo aver individuato un leader e stabilito obiettivi e priorità, di aver trovato tutte le soluzioni per ogni problema, mentre in realtà ci sono ancora dei contrasti irrisolti non detti per timore di recare danno nonostante ciò può rivelarsi fatale se tali questioni sono fondamentali tanto da causare frustrazione.
- **Disillusione:** le persone prendono coscienza degli scontri interni al team e formano dei sottogruppi in cui il raggiungimento del risultato è l'unico collante, perché la coesione e la coordinazione risultano indebolite.
- **Accettazione reciproca:** superata la situazione di disillusione, la comunicazione si fa intensa indebolendo la rilevanza dei sottogruppi e lasciando maggiore spazio alla libera espressione dei singoli.

1.1.4 performing

Durante questa fase l'attività si concentra sulla risoluzione del problema oggetto dell'attività di gruppo. Risolti i problemi relazionali e definite ormai le regole, inizia il vero lavoro, con il leader che lascia spazio al gruppo perché operi da solo e acquisisca così l'autostima e la fiducia necessaria a fare il salto di qualità. Più alta sarà la fiducia, più sarà possibile affrontare anche i fallimenti trasformandoli in occasione di crescita.

In qualità di membri di un gruppo maturo, i partecipanti portano a termine il loro compito senza ostacolare gli altri. L'atmosfera è di aperta comunicazione, solida cooperazione e intenso aiuto reciproco. Coerenza e impegno personale nel perseguimento degli obiettivi comuni aiutano il gruppo a raggiungere risultati più consistenti di quelli di un singolo individuo che opera da solo.

1.1.5 adjourning

Questa fase è caratterizzata dalla fine di un lavoro e al passaggio ad un altro. Potrebbe essere un momento pericoloso perché in genere si registra un calo dell'impegno e della motivazione; nel frattempo i clienti invece saranno più attenti dato che siamo in prossimità della data di consegna del prodotto/servizio finale.

La fine del progetto che ha costretto i membri del gruppo ad un duro lavoro e un grande impegno, può creare in loro un senso di perdita; per questo potrebbe essere importante organizzare un evento per festeggiare la portata a termine del lavoro e simboleggiare un nuovo inizio. Ciascun partecipante del team deve lasciare il progetto come un'esperienza di successo, facendo tesoro degli errori per non ripeterli, e confidando sul riconoscimento, sulla stima e sulla fiducia altrui come potenti stimoli alla crescita professionale.

1.2 UNA SQUADRA VINCENTE

Una squadra vincente è una squadra in grado di apprendere anche dalle sconfitte, una squadra nella quale l'errore è occasione di riflessione orientata a comprendere il

contesto, gli obiettivi del gruppo e gli obiettivi individuali. Essere una squadra vincente non vuol dire “vincere sempre”, non significa solo ed esclusivamente raggiungere i risultati richiesti, ma significa essere attenti a come i risultati si ottengono. Stando a quanto affermano Sundstrom (in Kreitner e Kinicki)⁴ e i suoi collaboratori, i criteri di valutazione dell’efficacia per i team di lavoro sono due: la prestazione e la vitalità.

Con prestazione si intende l’accettabilità del risultato da parte dei clienti all’interno o all’esterno dell’organizzazione che ricevono prodotti, servizi, informazioni, decisioni.” Quindi secondo questa affermazione saranno i clienti a valutare l’operato del team, in base al loro grado di soddisfazione. Il criterio della vitalità del team è, invece, definita come la soddisfazione del singolo membro e la sua costante voglia di offrire il proprio contributo. I tre fondamentali elementi del lavoro di gruppo sono la cooperazione, la fiducia e la coesione: esaminiamo in che modo ciascuno di essi contribuisce all’efficacia del lavoro di gruppo.

1.2.1 cooperazione

Secondo Kreitner e Kinicki si definiscono individui cooperativi coloro i cui sforzi sono sistematicamente integrati al fine di realizzare un comune obiettivo. Un sostenitore di tale fondamento è Alfie Kohn, il quale rende nota la contrapposizione tra cooperazione e competizione, dando la colpa a quest’ultima di rendere gli

⁴Robert Kreitner, Angelo Kinicki, 2004, comportamento organizzativo, edizione italiana a cura di Cristina Bombelli e Barbara Quacquarelli, Milano.

individui reciprocamente sospettosi e ostili, scoraggiando quindi la condivisione delle risorse perché appunto i soggetti sono costretti a lavorare uno contro l'altro. Alcuni ricercatori hanno affermato che la cooperazione senza la competizione tra gruppi favorisce una migliore capacità di raggiungere i risultati e una maggiore produttività rispetto alla cooperazione unita alla concorrenza tra gruppi.

1.2.2 fiducia

La fiducia riveste un ruolo importante all'interno di un team. Si definisce come il credito reciproco nelle intenzioni e nel comportamento altrui. Tale aspetto è stato spiegato da alcuni esperti in materia attraverso la reciprocità della fiducia (dare e avere). Un modello più recente di fiducia organizzativa include un aspetto della personalità chiamato propensione alla fiducia, intesa come la generica disponibilità a fidarsi degli altri, che determinerà il grado di fiducia nei confronti di una persona prima di poter avere su di lei alcune informazioni. Fernando Bartolomé propone sei linee guida per costruire e conservare la fiducia⁵:

- Comunicazione: tenere aggiornati i membri del team spiegando loro le politiche e le decisioni.
- Sostegno: mostrare disponibilità e apertura, fornire aiuto.
- Rispetto: la delega rappresenta la più importante espressione di rispetto manageriale.

⁵ Fernando Bartolomé, "Nobody Trust the Boss Completely – Now What?", Harvard Business Review, 1989

- Lealtà: riconoscere con rapidità i meriti dei collaboratori assicurandosi che tutti gli apprezzamenti e le valutazioni delle prestazioni siano obiettivi e imparziali.
- Prevedibilità: essere coerenti e prevedibili nelle azioni quotidiane.
- Competenza: valorizzare la credibilità dimostrando buone competenze nel business, capacità tecnica e professionalità.

La fiducia bisogna guadagnarsela, non si può pretendere.

1.2.3 coesione

Kreitner e Kinicki definiscono la coesione come un “processo attraverso il quale, all’interno del gruppo di lavoro, emerge un senso di pluralità che supera le differenze e le motivazioni individuali”. I membri di un gruppo coeso risultano uniti e non manifestano intenzioni e/o atteggiamenti che possano addurre a una volontà di abbandono del gruppo. I sociologi hanno individuato due tipi di coesione: la coesione socio-emotiva e la coesione strumentale. La prima è un vero e proprio senso di unione che si sviluppa quando gli individui traggono soddisfazione emotiva dalla partecipazione nell’attività di gruppo. Per coesione strumentale si intende invece, un senso di unione che si sviluppa quando i membri del team sono legati da reciproca dipendenza perché ritengono di non poter essere in grado di perseguire l’obiettivo del gruppo operando da soli.

1.3 COMUNICAZIONE

Secondo Rosanna Celestino⁶, la differenza tra una squadra mediocre ed una squadra vincente è determinata da tre elementi: passione, integrazione e comunicazione.

Per un team la comunicazione è la chiave di ogni successo, infatti sono stati fatti studi sul come una comunicazione positiva, ovvero aperta e partecipativa, permette di far lavorare al meglio i componenti di una organizzazione, di un gruppo. Una ricerca, condotta su 65 impiegati del settore creditizio, e 110 dipendenti del settore industriale, ha rivelato come la soddisfazione dei membri di questi ampi team riguardo la comunicazione organizzativa avesse una significativa correlazione positiva sia con la performance sia con la soddisfazione professionale⁷. Un sondaggio condotto tra 300 dirigenti, infine, ha sottolineato l'importanza della comunicazione; i risultati hanno dimostrato che il 71% degli intervistati ritenevano che le doti di comunicazione scritta e interpersonale, fossero competenze fondamentali da migliorare mediante una formazione professionale. I manager intervistati ritenevano che la mancanza di competenze comunicative avesse determinato un incremento dei costi⁸.

In questo paragrafo parleremo della comunicazione cercando di definirla e renderla chiara nei suoi aspetti principali, analizzando i suoi elementi e le sue funzioni.

⁶Rosanna Celestino, 2005, Team building: fare squadra nelle organizzazioni, Milano.

⁷Clampitt P.G., Downs C. W., "Employee Perceptions of the Relationship between Communication and Productivity: A Field Study", 1993

⁸Fenn D., "Benchmark: What Drives the Skills Gap?", 1996.

1.3.1 elementi della comunicazione

La comunicazione per Roman Jakobson⁹ può essere verbale (che usa le parole) o non verbale (che usa gesti, espressioni, immagini, suoni...). Nella comunicazione ci sono sempre 6 elementi fondamentali che possiamo rappresentare nello schema raffigurato (Fig. I.2), che poi analizzeremo.

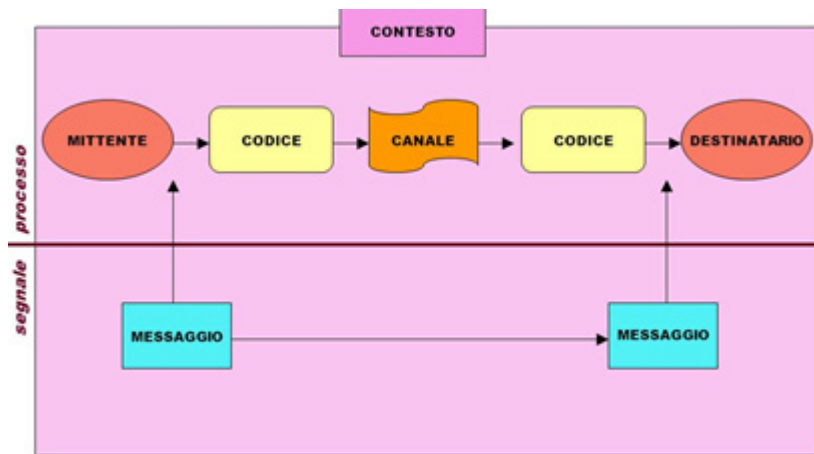


Fig. I.2 – Fonte – Jakobson R., “Saggi di linguistica generale”, Milano, 1963

Il mittente può essere un individuo, un team o una organizzazione che desidera comunicare con un determinato destinatario.

I destinatari (o ricevente) del messaggio possono essere individui, team o organizzazioni.

Il contesto è la situazione in cui il messaggio viene inviato.

⁹ Roman Jakobson, “Ensayos de linguistica general”, Barcellona, 1984

Il codice, ossia la forma del messaggio (parole/linguaggi, gesti, immagini, suoni od altro) deve essere comprensibile al mittente e al destinatario, altrimenti non si riesce a comunicare: se mi parlano in una lingua che non conosco, io probabilmente non capirò nulla, perché non conosco il codice di questa lingua.

Il canale consente di stabilire la comunicazione e mantenerla, ci si può avvalere di una varietà di canali: la conversazione faccia a faccia, le telefonate, la posta elettronica, le lettere, le fotografie.

Il messaggio è il contenuto della comunicazione, quello che viene espresso e recepito. Sempre Jakobson, nel suo libro analizza che ai 6 elementi della comunicazione corrispondono altrettante funzioni:

- La funzione referenziale (il contesto).
- La funzione emotiva (il mittente).
- La funzione conativa (il destinatario)
- La funzione fática (il contatto)
- La funzione poetica (il messaggio)
- La funzione metalinguistica (il codice)

Queste 6 funzioni non si trovano quasi mai da sole, nella stessa comunicazione se ne trovano quasi sempre almeno due o tre assieme:

-La funzione referenziale è ciò di cui si parla, l'argomento della comunicazione.

-Il mittente esprime sempre un suo punto di vista, il suo “sentire”: questa è la funzione emotiva, che si dimostra attraverso il tipo di parole usate, i gesti o il tono della voce.

-La funzione conativa (dal latino conari = tentare) si ha quando il mittente cerca di convincere il destinatario usando particolari espressioni (nel caso linguaggio) o tecniche (nel caso dell’uso di immagini, suoni, gesti...). La pubblicità utilizza tantissime tecniche messe assieme in un unico messaggio (slogan, immagine, ecc.) per convincere le persone ad acquistare un prodotto, usando proprio la funzione conativa.

-La funzione fàtica serve ad introdurre il messaggio, a richiamare l'attenzione dell'ascoltatore sul canale comunicativo.

-La funzione poetica serve a dare un “certo effetto” al messaggio; si trova la funzione poetica nella scelta di determinate parole e frasi, ma anche, nella comunicazione non verbale, nella scelta delle immagini, dei colori, dei suoni...

-La funzione metalinguistica è presente quando si chiede o si riceve una spiegazione sul codice stesso della comunicazione: il dizionario, il libro in cui sono spiegate le regole della grammatica, una dimostrazione di una formula di geometria. Tutti questi hanno una funzione metalinguistica.

Con il passare degli anni però, i team si trovano a dover affrontare un contesto lavorativo prevalso dall’incertezza e l’instabilità, perciò i concetti tradizionali di comunicazione evidenziati da Jakobson non sembrano più adatti. A fronte di tale problema è stato analizzato un nuovo concetto che contiene all’interno tutta l’attività

comunicazionale, l'autore è E. Invernizzi che chiama "il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa"¹⁰.

In questo concetto l'autore analizza quattro livelli che identificano le funzioni di comunicazione all'interno e all'esterno dei gruppi:

1. La comunicazione funzionale. Tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i differenti approcci produttivi e decisionali interni e l'attività degli operatori di front line.
2. La comunicazione strategica. Definisce tutte le informazioni necessarie a far conoscere il team nel suo complesso, le sue strategie e le sue politiche ai suoi clienti.
3. La comunicazione formativa. Attività formativa vera e propria su temi comunicazionali di tipo interpersonale e mediato effettuata sia in contesti formativi specialistici sia sul luogo di lavoro.
4. La comunicazione creativa. Si ha quando tutte le situazioni poste in essere al fine di realizzare occasioni di scambio e di dialogo sia verticale che orizzontale, dove il sapere si trasferisce e si crea, spesso in modo informale.

Un team consapevole dell'importanza strategica che la comunicazione ha assunto negli anni non può fare a meno di appoggiare la tesi sostenuta dal nuovo paradigma della comunicazione.

¹⁰Emanuele Invernizzi, "La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi", Milano 2000

Infatti, come E. Invernizzi afferma “la comunicazione organizzativa, nell’accezione del nuovo paradigma che qui viene proposto, può essere dunque definita come l’insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all’interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l’essenza dell’organizzazione e della sua collocazione nell’ambiente. La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita del gruppo, compresi i clienti effettivi o potenziali.

La competitività che contraddistingue l’attuale situazione economica, sembra aver spostato il suo fulcro dal valore attribuito solo al prodotto o al servizio scambiato, al suo effettivo valore relazionale. Tale qualità dei beni e dei servizi dipende sempre più dalla loro componente relazionale. E il rapporto di fiducia che si instaura all’interno e all’esterno dell’organizzazione, sembra sempre più dipendere dall’esito delle interazioni che avvengono tra i soggetti e quindi dalle loro relazioni reciproche.

1.4 MOTIVAZIONE

Il team è costituito dalle persone che lo compongono: da esse viene interpretato e percepito in maniera soggettiva, viene subito e al contempo modellato. Pertanto, le risorse umane che operano all’interno di un contesto di gruppo, ad esempio aziendale, vengono percepite come elemento chiave che contribuiscono in maniera determinante al raggiungimento degli obiettivi perseguiti dall’azienda; si pensa ad esse come

fattore generatore e propulsore di innovazione e cambiamento, indispensabile nel mondo economico-finanziario odierno fortemente concorrenziale.

La motivazione è l'insieme degli stimoli, delle energie, delle risorse che le persone si sentono di rendere disponibili all'interno team. Questo permette di raggiungere obiettivi impensabili se il gruppo fosse composto da persone demotivate, "spente". Tanto più una persona sente di appartenere al gruppo per il quale collabora, tanto più cresce la voglia interiore di impegnarsi e a volerci rimanere in modo consapevole e attivo.

La motivazione è dunque un fattore che permette di indirizzare un team verso il successo, e nel tempo si sono individuati degli approcci motivazionali che permettono di incrementare nei suoi collaboratori reazioni affettive e attitudinali come la soddisfazione lavorativa e la motivazione intrinseca, e al tempo stesso di limitare alcune conseguenze come l'assenteismo, l'elevato turnover e le scarse prestazioni.

Per quanto riportato dagli studi di Robert Kreitner e Angelo Kinicki le tecniche motivazionali nel lavoro sono: "l'ampliamento delle mansioni, la rotazione del lavoro e il modello basato sulle caratteristiche del lavoro".

-L'ampliamento delle mansioni (job enlargement) permette di apportare maggiore varietà al lavoro, combinando mansioni specializzate di difficoltà simili, questo permette di non rendere il lavoro noioso.

I fautori del job enlargement sostengono che il metodo può aumentare la soddisfazione, la motivazione e la qualità produttiva del collaboratore, andando a sviluppare il lavoro orizzontalmente.

-La rotazione del lavoro (job rotation) richiede che i collaboratori si spostino da una postazione specializzata a un'altra. Essi hanno quindi la possibilità di svolgere due o più compiti diversi a rotazione, anziché svolgere sempre lo stesso. I manager sono convinti di riuscire, spostando i propri collaboratori da una postazione all'altra, a stimolare l'interesse e la motivazione personali, fornendo loro, nello stesso tempo, una prospettiva più ampia dell'organizzazione in cui operano.

Questo approccio comporta anche altri vantaggi ad esempio per quanto riguarda la flessibilità del lavoratore che aumenta e la programmazione risulta facilitata, perché ogni persona può svolgere compiti diversi. A sua volta la formazione più vasta richiede al collaboratore di ottenere nuove capacità, semplificandone la mobilità verticale o orizzontale.

-Due ricercatori, Hackman e Oldham, hanno studiato un modello basato sulle caratteristiche del lavoro dove si può sfruttare l'operato per motivare intrinsecamente il personale¹¹. La motivazione intrinseca si ha quando un individuo è ben coinvolto nel proprio lavoro perché ha sensazioni positive interne generate dal far bene il proprio lavoro, questo dà vita a un ciclo di motivazione positivo che si auto alimenta. La motivazione lavorativa interna è determinata da tre stati psicologici: il significato attribuito al lavoro, la responsabilità che si sente per i risultati del lavoro che si svolge e la conoscenza dei risultati effettivi dell'operato; a loro volta favoriti dalla presenza di cinque dimensioni lavorative fondamentali:

¹¹J.R. Hackman e G. R. Oldham, "Motivation through the Design of Work", 1976

- Variabilità delle abilità richieste. Misura quanto un lavoro richieda all'individuo di eseguire diversi compiti, per i quali è tenuto a utilizzare abilità e capacità diverse.
- Identità del task. Misura quanto un task sia eseguito in modo completo da un individuo; questa è alta se la persona lavora su un progetto dall'inizio alla fine, vedendone il risultato.
- Significatività del task. Misura quanto gli effetti di un lavoro si estendano sulla vita di altre persone all'interno o all'esterno del team.
- Autonomia. Misura quanto il lavoro dia la possibilità a un individuo di sperimentare libertà, indipendenza e arbitrio, sia nella programmazione che nella scelta delle procedure da utilizzare per l'esecuzione del compito affidato.
- Feedback. Misura quanto un individuo riceva informazioni chiare e dirette sull'efficacia del compito che sta svolgendo.

Tale modello permette di capire come in un team il lavoro deve essere organizzato e che finalità debba avere, per permettere ai suoi componenti di essere motivati nello svolgerlo.

Hackman e Oldham hanno riconosciuto che nessuno desidera un lavoro che contenga tutte e cinque le caratteristiche fondamentali a livello elevato, ma l'importante è che se un team ha la possibilità di adeguarsi a questo sistema, anche non enfatizzando

tutte le caratteristiche al massimo, vedrà tutti i suoi membri motivati e pronti a rendersi partecipi per raggiungere l'obiettivo prefissato.

1.5 LA GESTIONE DEL CONFLITTO

La gestione dei conflitti di gruppo può essere considerata una sua abilità, che se sviluppata può aumentare la sua efficacia; è il processo di identificazione e di indirizzo delle differenze che, se non risolte, possono influenzare gli obiettivi del lavoro. Il fine è quello di facilitare la risoluzione dei conflitti senza forzature in modo da supportare lo sviluppo del gruppo di lavoro e la possibilità di apprendimento.

Nell'attività giornaliera dei team il conflitto è sempre presente, potrebbe essere un problema, ma dipende dal punto di vista; Karl Marx infatti ha dichiarato che “non vi è progresso senza conflitto: questa è la legge che la civiltà ha seguito fino ai nostri giorni”, espressione valevole anche per i team, grazie al conflitto tra gruppi o tra i componenti del team si possono raggiungere soluzioni che senza una discussione non si sarebbero neanche pensate.

I conflitti possono essere di natura costruttiva o distruttiva; è fondamentale che siano approfonditi i primi e scoraggiati i secondi, saperne quindi riconoscere la tipologia per attuare la strategia di risoluzione più adatta possibile.

La distruttività si ha quando il conflitto interferisce con il clima e la produttività del team ed è caratterizzato da modalità competitive e agguerrite di comunicazione interna. In questo caso, ogni membro cerca di influenzare gli altri al fine di far

dominare il proprio punto di vista, perché è presente la convinzione che una sola persona o una parte del gruppo, può prevalere sugli altri; si giudica invece che confrontarsi. In questo modo il clima di lavoro e le interazioni vengono danneggiati da atteggiamenti di sfiducia e dalla limitazione di espressione risultanti dalla volontà di non essere vittima di derisione o di veri e propri attacchi personali che minacciano le relazioni rendendo il team meno efficiente e efficace.

Mentre invece per quanto riguarda il conflitto costruttivo, si ha quando i membri del team sono consapevoli del fatto che il disaccordo è un aspetto naturale delle vicende di gruppo, e può essere un modo per aiutarli a raggiungere obiettivi comuni. La leadership può influenzare molto il team per far sì che si gestisca un conflitto in modo costruttivo. Il leader può facilitare le dinamiche di comunicazione che stimolano costruttività e facilitano la cooperazione; lo scambio di idee è uno strumento per raggiungere risultati migliori.

Si compie spesso l'errore di poter eliminare un conflitto, ma ciò non è possibile poiché ha radici nella relazione con gli altri. La soluzione migliore è quella di affrontarlo e ci sono varie modalità:

- Ci si può imporre secondo cui il conflitto è vissuto come una lotta tra due avversari in cui uno vince e l'altro perde.

Con questo atteggiamento l'obiettivo principale è vincere e raggiungere i traguardi personali senza interessarsi dei rapporti con gli altri. Questa modalità è molto utile quando deve essere presa una decisione in tempi brevi.

- L'adeguarsi a un altro membro per evitare di ingigantire la situazione; atteggiamento opposto a quello visto in precedenza.
- Si può evitare il conflitto ma questo non sarebbe produttivo per il gruppo
- Cercare un compromesso che permette ai soggetti in conflitto di ricavare tutti qualcosa. Questo è il primo passo verso la cooperazione, ma rimane fermo ad un piano più razionale e legato al raggiungimento degli obiettivi.
- La modalità che permette al team di superare al meglio i conflitti e raggiungere il massimo dell'efficienza è quella di cercare un collaboratore e offrire collaborazione. Nel processo di collaborazione i due interlocutori mettono in campo disponibilità, capacità d'ascolto, riconoscimento dell'altro e fiducia reciproca.

Resta chiaro capire che se il conflitto viene superato attraverso l'ultima modalità descritta, il team ne gioverà i suoi frutti in maniera massimale, ma non è sempre possibile perché richiede molto tempo e disponibilità e fiducia di entrambi. Non si può definire un modo più corretto di un altro, è però fondamentale saper scegliere quale adottare in base al contesto e al momento.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DEI COMPONENTI DEL TEAM

L'insieme dei ruoli e delle funzioni svolte dai componenti del team, così come i presupposti che determinano l'organizzazione e il funzionamento, formano la struttura del gruppo.

Per funzioni si intendono le attività che vengono eseguite nel gruppo, mentre i ruoli sono "quei comportamenti che ci si aspetta da colui che occupa una particolare posizione sociale"¹².

All'interno di un gruppo risulta essere fondamentale definire gli obiettivi in modo accurato, per poter procedere alla divisione dei compiti; ma, l'assegnazione dei ruoli non è così semplice, perché non sempre corrisponde ai desideri di chi poi dovrebbe assumerli e, se questa relazione non si crea, si potrebbero generare delle complicazioni, il membro non si sentirebbe motivato e il suo comportamento potrebbe danneggiare l'intero gruppo.

A volte in questo contesto si creano tensioni di ruolo causate da un processo che si sviluppa in 3 fasi:

1. L'emissione delle aspettative, in cui i membri esprimono le loro aspettative di ruolo e cercano così di influenzare la scelta

¹²Graen G., "Role-Making processes within Complex Organizations" in "Handbook of industrial and Organizational Psychology" 1976

2. L'assunzione del ruolo, in cui viene assegnato il ruolo in base alle aspettative espresse nella prima fase e, in base a quello che un membro può dare per quella mansione.
3. Il comportamento, implicito del ruolo

In un individuo potrebbe nascere una tensione di ruolo legata alle aspettative nel momento in cui gli viene assegnato una mansione ambigua, egli non sa cosa ci si aspetti da lui, e questo provoca nel soggetto un dubbio su che tipo di comportamento debba avere durante il suo lavoro.

2.1 STILI DI COMPORTAMENTO

Il ruolo è "la tendenza a comportarsi, contribuire e interagire con gli altri".

Raymond Meredith Belbin

Analizzare al meglio gli stili di comportamento dei membri di un team permette di creare un gruppo equilibrato e di successo. Raymond Meredith Belbin nei suoi studi ha individuato nove tipi di ruoli che vengono a crearsi in base al modo in cui agisce una persona all'interno del gruppo di lavoro¹³. Belbin li ha suddivisi in tre gruppi a seconda dell'orientamento verso l'azione, le persone o le idee; quello che lui esamina è un modello che può essere usato per descrivere e approfondire il comportamento di un membro del team nel rapporto con un altro.

¹³Raymond Meredith Belbin, "Management Teams" 1981

2.1.1 ruoli orientati all'azione

Come primo ruolo orientato all'azione analizziamo il "trascinatore", una persona che porta dinamismo, competitività e pressione; in genere è estroversa, che adora stimolare gli altri, mettere in discussione le regole e trovare approcci alternativi e migliori per risolvere i problemi. Lui è un leader che ha una forte motivazione al successo, e nel caso incontrasse un ostacolo, lo affronta come se fosse una sfida entusiasmante. Di contro ha però che è una persona che è incline alla provocazione, offende la sensibilità degli altri membri; nel caso in cui nel team ci sia un'altra persona di questo carattere, quasi sicuramente essi andranno a scontrarsi.

Nel modello di Belbin troviamo poi il "realizzatore", colui che porta disciplina all'interno del gruppo, affidabilità, colui che fa le cose. È tipicamente una persona conservatrice e ben disciplinata che lavora in modo puntiglioso ed efficiente, essendo molto bene organizzato. Sono caratterizzati da bassi livelli di ansia e tendono a lavorare nel team in modo pratico e realistico. Al contempo, il realizzatore potrebbe essere lento a rispondere alle nuove possibilità perché è inflessibile e resistente al cambiamento.

Infine, troviamo il "rifinitore", un vero e proprio perfezionista che fa in modo che i progetti della squadra siano portati a termine, facendo attenzione al dettaglio e garantisce che non ci siano stati errori nel suo operato. È un tipo molto preoccupato per le scadenze, a volte anche troppo, ma questa sua caratteristica gli permette di spingere la squadra verso il compimento del lavoro in tempo.

2.1.2 ruoli orientati alle persone

In questo gruppo di ruoli, la figura che spicca è quella del “coordinatore”, colui che porta maturità e sicurezza all’interno del team. Egli tradizionalmente assume il ruolo di caposquadra e guida il gruppo verso l’obiettivo. Il coordinatore è un leader orientato alle persone perché è in grado di saper ascoltare gli altri componenti del gruppo ed ha la capacità di riconoscere i punti di forza degli altri membri del team.

Talvolta però queste sue caratteristiche possono essere percepite in maniera negativa, potrebbe essere visto come un manipolatore perché tende a delegare troppo le responsabilità personali.

Come secondo ruolo orientato alle persone, abbiamo il “teamworker”, un membro importante per il team, perché porta cooperazione, fornisce supporto e soprattutto si assicura che le persone all’interno del team lavorino insieme in modo efficace. Questo tipo di persona ha la capacità di essere il negoziatore all’interno della squadra, cioè fanno interventi utili per evitare gli attriti e per permettere ai caratteri difficili del team di usare le loro abilità verso estremità positive. Di contro i teamworker hanno però la tendenza a non essere decisivi nei momenti di crisi e a mantenere posizioni non impegnate durante le discussioni e il processo decisionale.

Infine, troviamo il “ricercatore delle risorse”, un tipo che all’interno del gruppo porta entusiasmo perché è molto estroverso e comunicativo, quindi riesce a portare gli altri nelle sue idee. Si può identificare come un dirigente che non è mai nella sua stanza, ma sempre pronto alla ricerca di qualcuno per avere informazioni e/o idee dagli altri

che poi potrebbe sviluppare. Ma è una persona che perde interesse una volta che l'entusiasmo iniziale è passato.

2.1.3 ruoli orientati alle idee

Nell'ultimo gruppo analizzato da Belbin troviamo soggetti che hanno la capacità di far innovare il gruppo, di fargli raggiungere gli obiettivi percorrendo strade alternative.

Come riporta nel suo libro, Belbin analizza per primo il ruolo dell'"innovatore", una persona creativa, che propone nuove idee e nuovi approcci. È una persona con un alto quoziente intellettivo ma si ritrova a lavorare in autonomia perché molto introverso.

Un ruolo fondamentale all'interno del gruppo lo ha poi il "valutatore", colui che sa analizzare e valutare le idee degli altri membri, analizzando i pro e i contro di tutte le opzioni prima di prendere una decisione, questo gli permette di essere un'ottima risorsa per il gruppo nel momento in cui si devono affrontare delle decisioni critiche.

Il valutatore manca però della forza e della capacità di ispirare gli altri.

Per ultimo abbiamo lo "specialista", colui che ha ottime capacità e abilità per un determinato lavoro; egli fornisce conoscenze all'interno del gruppo che probabilmente altri non potrebbero, il problema è che lo fa soltanto su un'attività specifica.

2.2 IL TEAM LEADER

“il vero leader deve porre l'enfasi sugli obiettivi che un'organizzazione si aspetta e deve aiutare le persone all'interno della stessa a raggiungere risultati migliori.

Inoltre egli rende le prestazioni dei propri followers più efficaci di quanto non sarebbero state se non ci fosse stata una guida.

Tutto ciò accade quando il leader vede un grande potenziale di crescita e non costringe nessuno a raggiungerlo”.

Jack Zender

Un ruolo fondamentale all'interno di un team è quello del leader perché da come lo descrive Zender, lui convince i membri del gruppo a fare cose che essi considerano impossibili e li aiuta nel farle. Le sue caratteristiche principali sono quelle di visione, di comunicazione ed è in grado di motivare ed incoraggiare i suoi seguaci. Inoltre, il leader deve saper formare attorno a lui un sistema in cui i valori e gli obiettivi sono condivisi da tutti, in modo tale che ogni membro sappia in qualsiasi momento cosa deve fare e che sia convinto nel farlo.

Non tutti i leader sono uguali, infatti molti studiosi si sono cimentati nel cercare di spiegare i vari stili di leadership che il leader può adottare. Lippit e White condussero una serie di esperimenti per individuare le reazioni di un gruppo di lavoro a seconda del comportamento del leader. Furono studiate le reazioni del gruppo a tre tipologie di leadership: quella autoritaria, permissiva e democratica.

- Lo stile autoritario si ha quando il leader prende tutte le decisioni, ricoprendo un ruolo molto direttivo sia nel proporre gli scopi del gruppo sia nel pianificare e dirigere le attività dei membri.

Questo stile di leadership permette di ottenere, spesso, un'ottima produttività, ma di conseguenza comporta una forte dipendenza dal leader e la presenza di

forme di aggressività tra i membri del team che si sentono poco motivati in quanto il capo ha poca fiducia in loro.

- Lo stile democratico permette ai membri del gruppo di essere partecipativi all'attività da svolgersi perché di fronte ad un problema vengono prese in considerazione le proposte di tutti. Questo modo di fare favorisce il gruppo, perché permette ai membri di essere coinvolti e questo rende la squadra molto motivata; in questo caso il capo costituisce una presenza attiva nel team e collabora con esso.

In questo caso il leader esprime fiducia nei confronti dei membri, li supporta nell'attività, ma ha comunque un ruolo superiore ad essi in quanto è lui che alla fine prende le decisioni.

- Lo stile permissivo prevede che il ruolo del leader sia prevalentemente passivo, lasciando al gruppo un'ampia libertà di comportamento. La partecipazione del capo è minima anche se egli rimane il responsabile delle azioni svolte. Perciò saranno i membri ad occuparsi di tutto anche per quanto riguarda la distribuzione dei compiti, ma ciò provoca una bassa produttività e un clima caotico.

2.2.1 differenza tra leader e manager

Sopra è stato citato il ruolo del leader, ora invece andremo ad analizzare un altro ruolo che è presente nelle grandi organizzazioni, nei grandi team, ovvero quello del manager, cercando di evidenziare le differenze che troviamo con i leader.

Warren Bennis si è dedicato proprio a questo tema¹⁴, cercando di rendere chiari i punti cardine delle due figure.

Manager vuol dire essere una persona che in azienda dimostra capacità decisionale e senso pratico, essere una persona con ottime abilità relazionali. In sostanza il compito del manager, secondo un'antica convenzione, sarebbe quello di organizzare.

I leader, invece, fanno tutto ciò che si attende da persone il cui ruolo è quello di guida: integrano, finalizzano e sviluppano sia il gruppo nel suo ambiente sia le persone nel gruppo. Essi non svolgono funzioni diverse dagli altri, ma le fanno in un modo diverso; sotto questo profilo, nella cultura del leader, emergono due dimensioni che in quella manageriale vengono spesso sottostimate: quella del comportamento di fronte al rischio e quella del comportamento di fronte al conflitto sociale. L'approccio del leader davanti a questi due aspetti è diverso rispetto al manager: quanto al rischio, il leader cattura la dimensione emotiva del potere per fare sinergia, e cattura l'aspetto emotivo convogliandolo in energia propulsiva, mentre gli altri ne sono bloccati o addirittura travolti. Quanto al conflitto, se nella teoria manageriale classica è qualcosa da razionalizzare, da abbassare, da contenere, nel modello del leader il conflitto è invece un potenziale generatore di un surplus energetico, che galvanizza l'organizzazione e che può essere canalizzato a beneficio dell'obiettivo finale.

Ci sono altre differenze enormi e fondamentali che Warren riporta nel suo libro:

¹⁴Bennis Warren, "Come si diventa leader"

IL MANAGER	IL LEADER
Amministra	Innova
È una copia	È un originale
Conserva	Sviluppa
Si concentra su sistemi e strutture	Si concentra sulle persone
Si avvale solo del controllo	Ispira fiducia
Ha una visione a breve termine	Ha una prospettiva a lungo termine
Domanda come e quando	Domanda cosa e perché
Tiene gli occhi sul risultato netto	Rivolge gli occhi all'orizzonte
Imita	Inventa

Tab II.1 - Fonte -Bennis Warren, "Come si diventa leader"

Detto ciò, si potrebbe capire che esista una divisione netta tra il manager e il leader, tuttavia, negli anni 90' John Kotter ha affermato che i dirigenti possono essere entrambe le cose¹⁵; quindi un team alla ricerca di un leader o di un manager, può trovarlo tra i dirigenti che hanno propensione alla leadership o al management. Sempre Kotter, illustra poi che leadership e management sono dei

¹⁵John P. Kotter, "I leader, chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende", 2008

distinti e complementari sistemi d'azione, ma tutte e due necessari per ottenere il successo.

Per concludere possiamo citare un'affermazione di del docente, alla Harvard Business School, che scrisse un articolo dal titolo "Manager e Leader: sono diversi?", Abraham Zaleznik "la differenza tra manager e leader si trova nelle concezioni di caos e ordine nel profondo della psiche umana". Da qui si può notare che il professore identifica il manager come colui che cerca di risolvere i problemi in maniera rapida, probabilmente anche prima di comprenderla causa che li ha generati. Mentre invece, nel caos e nella mancanza di struttura, il leader non trova subito una soluzione al problema, anzi ne ritarda la risoluzione, al fine di comprendere al meglio la difficoltà. Perciò il leader ha caratteristiche simili degli artisti, scienziati, creativi, innovatori e visionari che difficilmente si trovano nei manager.

2.3 I COLLABORATORI

Nel corso degli ultimi anni si è giunti alla conclusione che uno dei metodi più efficaci per la risoluzione dei problemi è quello di sapersi rivolgere ai collaboratori e/o dipendenti per sollecitarli a esprimere idee per superare le avversità che si affrontano durante un lavoro di gruppo o a una attività che si sta svolgendo. Tre tendenze di rilievo hanno riguardato e, in qualche maniera, ridefinito il ruolo dei lavoratori nelle organizzazioni. Una è costituita dal migliorato livello di istruzione del lavoratore medio: anziché limitarsi ad attuare in modo meccanico e acritico le direttive dei

superiori, i collaboratori oggi desiderano dare maggior significato al loro contributo lavorativo.

Gli altri due trend, provocati dalle pressioni competitive e dalle attese sempre più elevate dei clienti, riguardano la necessità di comprimere i costi e, contemporaneamente, di aumentare la qualità di beni e servizi. Al centro di entrambe queste sfide si trova la filosofia del miglioramento continuo, la ricerca costante di modalità migliori e più produttive.

La convergenza di queste tre tendenze ha indotto un numero sempre maggiore di team a rivolgersi ai collaboratori per sollecitare idee sul contenimento dei costi, sullo sviluppo della produttività, sul miglioramento della qualità e sull'arricchimento delle mansioni. I gruppi oggi riconoscono che i lavoratori responsabilizzati nei loro compiti spesso decidono meglio e offrono un contributo più rilevante e che, se rivestono un ruolo attivo nella formulazione di decisioni e iniziative, è anche probabile che vi si sentano maggiormente legati.

Secondo Robert L. Bassford e Charles L. Martini “i dipendenti rappresentano un bacino di idee particolarmente ricco; il ruolo vitale che esercitano nelle organizzazioni, unitamente al loro vero e proprio interesse, offrono molti vantaggi e permettono di poter superare problemi attraverso dei loro suggerimenti”¹⁶.

Consideriamo gli esempi seguenti:

¹⁶Robert L. Bassford e Charles L. Martini, I suggerimenti dei dipendenti: per far impennare produttività e utili

- I collaboratori si trovano in una posizione ottimale per riconoscere miglioramenti possibili. Spesso essi sono una fonte senza eguali per le idee migliorative, in quanto sono i più vicini all'operatività, hanno confidenza con i problemi quotidiani e con le inefficienze nella loro attività. I leader o i superiori, avvolte, si trovano defilati, troppo lontani da un lavoro o processo specifico per sapere come lo si potrebbe migliorare.
- I dipendenti sono in grado di vedere bene gli sprechi nel loro lavoro e nella loro attività. Manager magari vedono solo relazioni, ma i lavoratori vedono il tempo e il materiale che effettivamente si spreca ogni giorno.
- Le idee hanno forza, spesso anche una forza maggiore di quanto si possa valutare a prima vista: una buona idea ne può far germogliare un'altra e poi un'altra ancora.
- Le idee valide, se condivise, hanno conseguenze su più fronti. Anche se si possono stimolare e responsabilizzare individualmente i collaboratori verso il miglioramento del loro lavoro, per ottenere il massimo beneficio occorre che tale miglioramento sia diffuso in tutta l'organizzazione. Il primo passo consiste nell'indurre il lavoratore a parlare.
- Proporre idee è un fenomeno moltiplicativo: quando i dipendenti hanno cominciato ad esporre le loro idee, diventa più facile che lo facciano anche in futuro. Se un suggerimento ha permesso di ottenere un riconoscimento, generalmente seguiranno nuovi suggerimenti.

- I collaboratori accettano più volentieri i cambiamenti prodotti da loro stessi che non quelli forzati dall'esterno: se sono loro a proporre i cambiamenti, saranno meno resistenti ad accoglierli e a migliorare.

CONCLUSIONI

Nel tracciare delle conclusioni di questo elaborato possiamo affermare che le risorse umane rappresentano il reale fondamento per poter fare la differenza. Solo il lavoro di gruppo, ben gestito ed organizzato, permette di esaltare le caratteristiche di ogni persona, facendole sentire parte del progetto e libere di agire. Ma come abbiamo visto tutto questo è frutto di un duro lavoro e di un processo che si conclude con la creazione di una squadra vincente dove la fiducia, la cooperazione e la coesione tra i membri del team sono a livelli elevatissimi.

Come apparso dagli studi la motivazione è un fattore chiave che permette ai membri di sentirsi coinvolti nell'operato del gruppo. Particolarmente importanti sono le tecniche che abbiamo citato perché permettono ai soggetti di non demotivarsi ed essere sempre attivi. In un mercato sempre più concorrenziale adottare meccanismi innovativi permette al gruppo di non fermarsi di continuare a lavorare in modo produttivo, e sottolineare il valore della comunicazione tra i membri permette proprio di capire come questi si devono porre con gli altri soggetti, sia interni che esterni dal gruppo; è proprio questo quello che si cerca evidenziare con il nuovo paradigma della comunicazione organizzativa.

Un altro punto fondamentale emerso dall'analisi condotta nell'elaborato consiste nella suddivisione delle mansioni all'interno dei gruppi. Come abbiamo notato sono molteplici gli stili di comportamento che possono avere i membri del team, saperli riconoscere e sfruttarli in modo efficiente permette di creare un gruppo equilibrato e

produttivo. Tra i ruoli descritti sicuramente importante è quello del leader, che deve saper motivare e comunicare con i propri collaboratori. In particolare, un leader per ottenere dei risultati positivi e per motivare i membri del gruppo deve, in primo luogo, conoscere bene i suoi collaboratori; egli deve avere la capacità di analizzare al meglio le persone che ha vicino per poter sfruttare al massimo ogni loro punto di forza e ridurre al minimo le loro difficoltà. Tre sono gli orientamenti che abbiamo analizzato e sicuramente quello che permette ai membri di offrire tutte le loro potenzialità al gruppo e quindi di farlo lavorare al meglio è lo stile di leadership democratico.

Concludendo, possiamo affermare che la gestione efficace ed efficiente di un team è data da una molteplicità di fattori, che come abbiamo visto possono essere la comunicazione la motivazione e la determinazione di ogni ruolo dei componenti, ma il fattore chiave che permette di legare tutte queste analisi è sicuramente la risorsa che negli anni c'è sempre stata e sempre verrà migliorata, ovvero l'uomo.

BIBLIOGRAFIA

Bartolomè F., “Nobody Trust the Boss Completely – NowWhat?”, Harward Business Review, 1989

Bassford R. L., Martini C. L., “I suggerimenti dei dipendenti: per far impennare produttività e utili”, 1997

Belbin R. M., “Management Teams”, 1981

Bennis W., “Come si diventa leader”, 1990

Bolognini B., “L’analisi del clima organizzativo”, 2006

Celestino R., “Team building: fare squadra nelle organizzazioni”, 2005

Clampitt P.G., Downs C. W., “EmployeePerceptions of the RelationshipbetweenCommunication and Productivity: A Field Study”, 1993

Fenn D., “Benchmark: What Drivers the Skills Gap?”, 1996.

Galimberti U., “Dizionario Psicologia” UTET

Graen G., “Role-Making processeswithinComplexOrganizations” in “Handbook of industrial and OrganizationalPsychology” 1976

Hackman J.R., Oldham G.R., “Motivationthrough the Design of Work”, 1976

Invernizzi E., “La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi”, 2000

Kreitner R., Kinicki A., “comportamento organizzativo”, edizione italiana a cura di Cristina Bombelli e Barbara Quacquarelli, 2004.

Kotter J. P., “I leader, chi sono e come lavorano gli uomini che sanno cambiare le aziende”, 2008

Maeran Roberta, “Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni”, 2003

McGregor D., “Leadership e motivazione nelle imprese”, 1975

Jakobson R., “Ensayos de linguística general”, 1984

Tuckman B.W. “Developmental Sequence in Small Groups” 1965

Tuckman B.W. e Jensen M. “Stages of Small-Groups Development Revisited”, 1977

SITOGRAFIA

www.12manage.com

www.mindon.it

www.docentiunimc.it