



Empowerment - Potenziare le persone e sostenere la leadership a livello individuale e di gruppo  
Ciclo formativo a cura del CUG – Università di Bologna

# Daniele Malaguti

## Lavorare in squadra

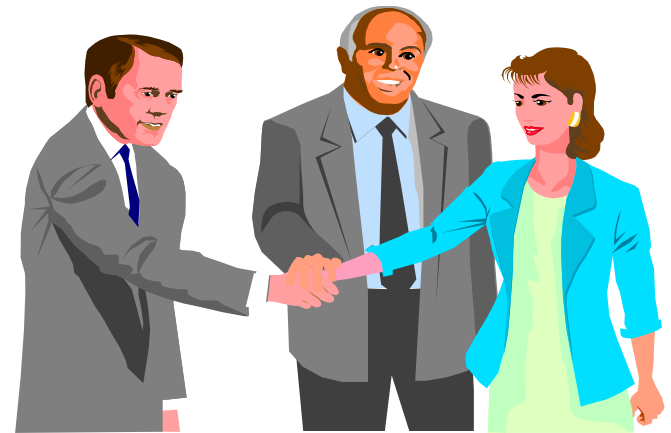
malaguti.daniele@fastwebnet.it  
[www.danielemalaguti.it](http://www.danielemalaguti.it)

# Di cosa si parlerà oggi

- Quando esiste un gruppo
- Caratteristiche e peculiarità dei gruppi di lavoro
- Lo sviluppo di un team: tappe e comportamenti presenti e attesi

# Definire il gruppo

- Un gruppo esiste quando due o più individui definiscono se stessi come membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno una terza persona [Brown 2000]
- Tipi di gruppo
  - Informali
  - Formali



# Le caratteristiche del gruppo

- Ampiezza (da 3 a 30 persone: piccolo gruppo)
- Interazione prolungata
- Percezione del gruppo come una unità a sé stante
- Obiettivi (interni ed esterni)
- Norme interne
- Presenza di ruoli
- L'insieme particolare delle relazioni affettive che si sviluppano all'interno del gruppo e che ne sono il collante





# I gruppi di lavoro

**I gruppi di lavoro:** un sistema organizzato di relazioni tra persone, mezzi e obiettivi [Arrow e MacGrath 1995]

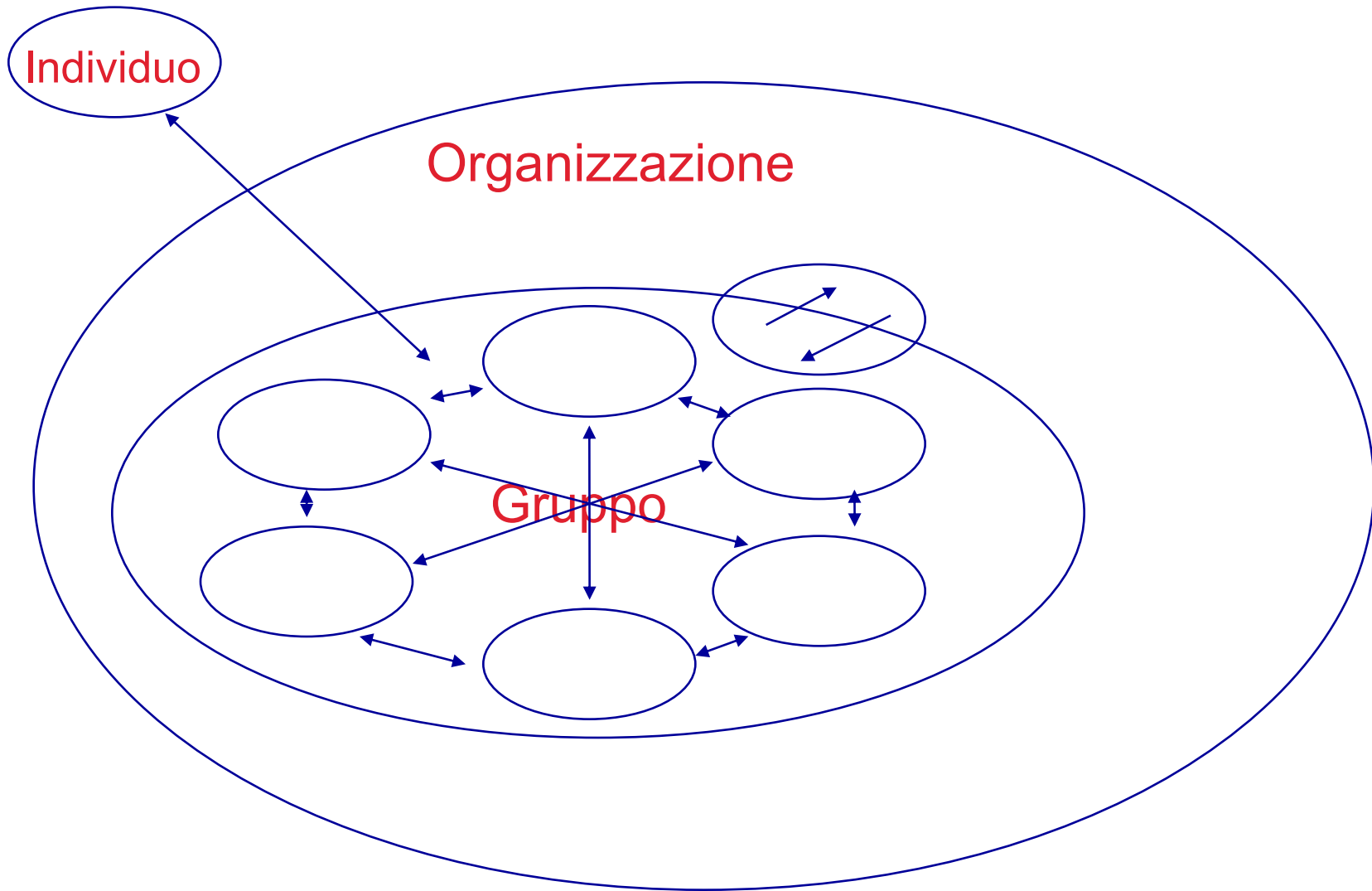
## Caratteristiche

- Gruppi formali
- Obiettivi esterni
- Operano con strumenti

# I gruppi nelle organizzazioni

- **Gruppi di lavoro stabili.** Dipartimenti, uffici, funzioni
- **Task forces.** Gruppi che si formano in funzione di un particolare obiettivo
- **Team.** Gruppi ad alta competenza professionale
- **Team autogestiti**

# Individuo-Gruppo-Organizzazione



# Membership-Leadership-Groupship



[Quaglino, Casagrande e Castellano 1992]

# Diventare un team

Tuckman [1965]

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning

Wheelan [1994]

- Dipendenza e inclusione
- Controdipendenza e conflitto
- Fiducia e struttura
- Lavoro
- Fine del gruppo



# Stadio I. Dipendenza e inclusione

Dipendenza dei membri dal leader designato e orientamento a essere accettati e sentirsi sicuri nel gruppo.

## Comportamenti tipici:

- timore per il rifiuto
- visione del leader come buono e competente
- il leader viene raramente sfidato
- alta compliance
- conformismo
- scarsa o nulla violazione delle norme

## Stadio 2. Controdipendenza e conflitto

Il gruppo cerca di liberarsi dalla dipendenza dal leader e i membri entrano in conflitto sugli obiettivi del gruppo e le procedure.

### Comportamenti tipici:

- conflitti relativi ai valori del gruppo
- disaccordo su obiettivi e compiti
- maggiore partecipazione
- formazione di sottogruppi
- chiarificazione dei ruoli
- risoluzione dei conflitti, se efficace, aumenta fiducia e coesione

# Stadio 3. Fiducia e struttura

Stadio definito da un clima di fiducia, commitment verso il gruppo, desiderio di cooperare

## Comportamenti tipici:

- struttura di comunicazione flessibile
- ruoli e compiti vengono adattati per incrementare la probabilità di raggiungere gli obiettivi
- cooperazione tra i membri
- aumento della soddisfazione
- gestione efficace dei conflitti
- comunicazione tra i membri orientata al compito

# Stadio 4. Lavoro

Periodo di produttività ed efficienza intensi. In questo stadio si ha un gruppo ad alta performance.

## Comportamenti tipici:

- chiarezza nei membri degli obiettivi del gruppo
- accettazione del proprio ruolo e status nel team
- ruoli assegnati secondo le abilità dei membri
- alto conformismo “volontario”
- integrazione dei sottogruppi all'interno del team come un tutt'uno
- alta coesione

# Grazie per l'attenzione

Per approfondire...

D. Malaguti, *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*,  
Bologna, Il Mulino, 2018

DANIELE MALAGUTI

**Fare squadra**

Psicologia dei gruppi di lavoro



il Mulino