



Ingegneri efficaci: Lavorare in gruppo

Strutture e dinamiche di gruppo

Prof. Daniele Malaguti
Docente di psicologia clinica e del lavoro
Università di Trento

Roma, 6 novembre 2024



Le competenze trasversali

Quelle **caratteristiche personali** che entrano in gioco quando un soggetto si attiva a fronte di una richiesta dell'ambiente organizzativo e che sono ormai ritenute **essenziali** al fine di produrre la **trasformazione di un sapere professionale in un comportamento lavorativo efficace** [Isfol].

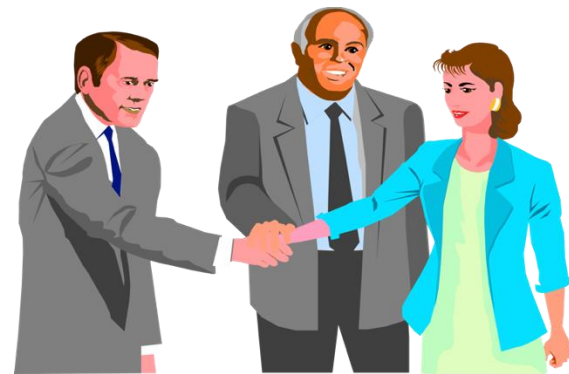




Cosa è un gruppo

- 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]

- Gruppi informali
- Gruppi 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

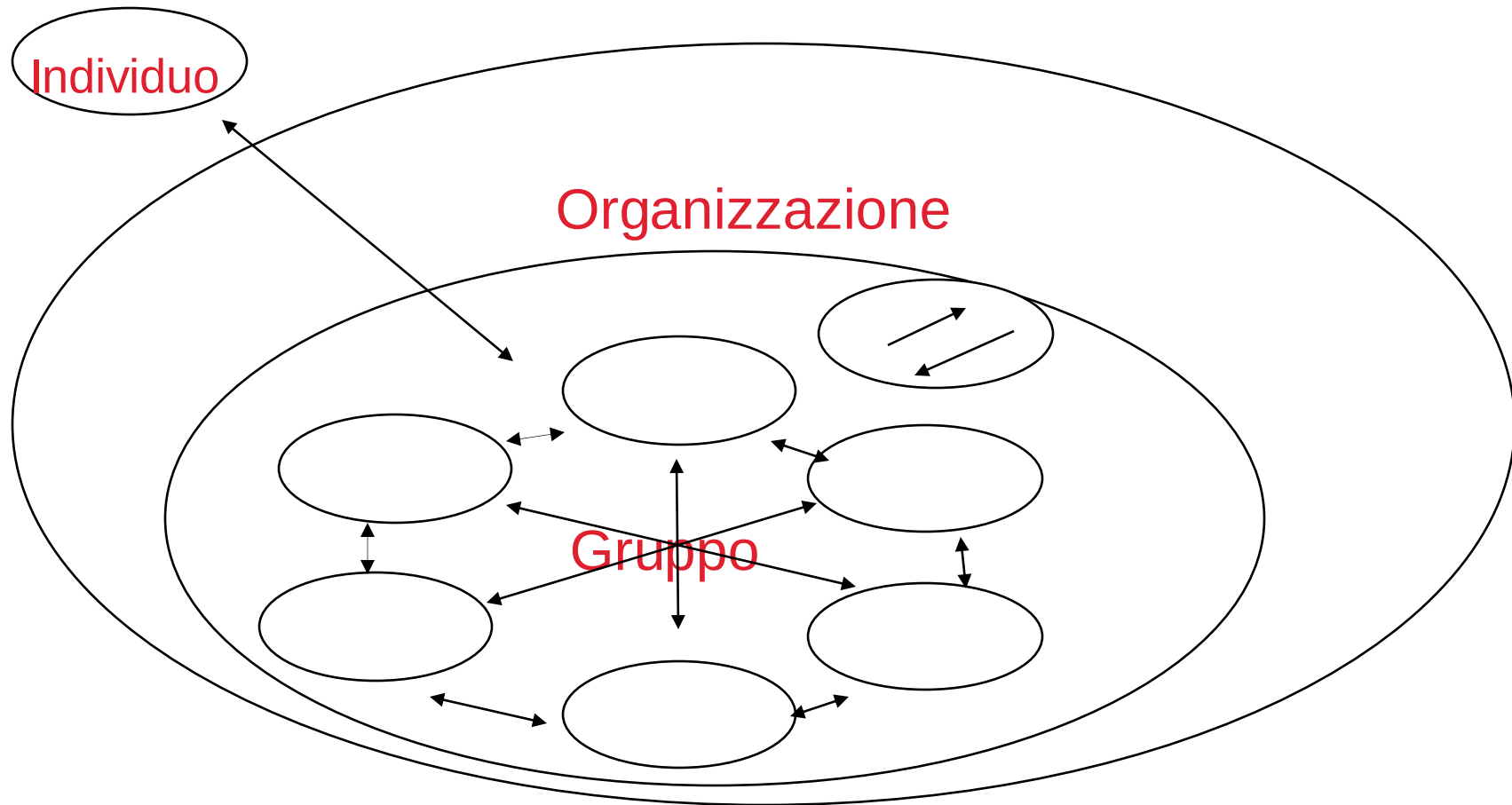


I gruppi nelle organizzazioni

- **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**
- **Equipaggio (Crew)**



Individuo-Gruppo-Organizzazione





Membership-Leadership-Groupship

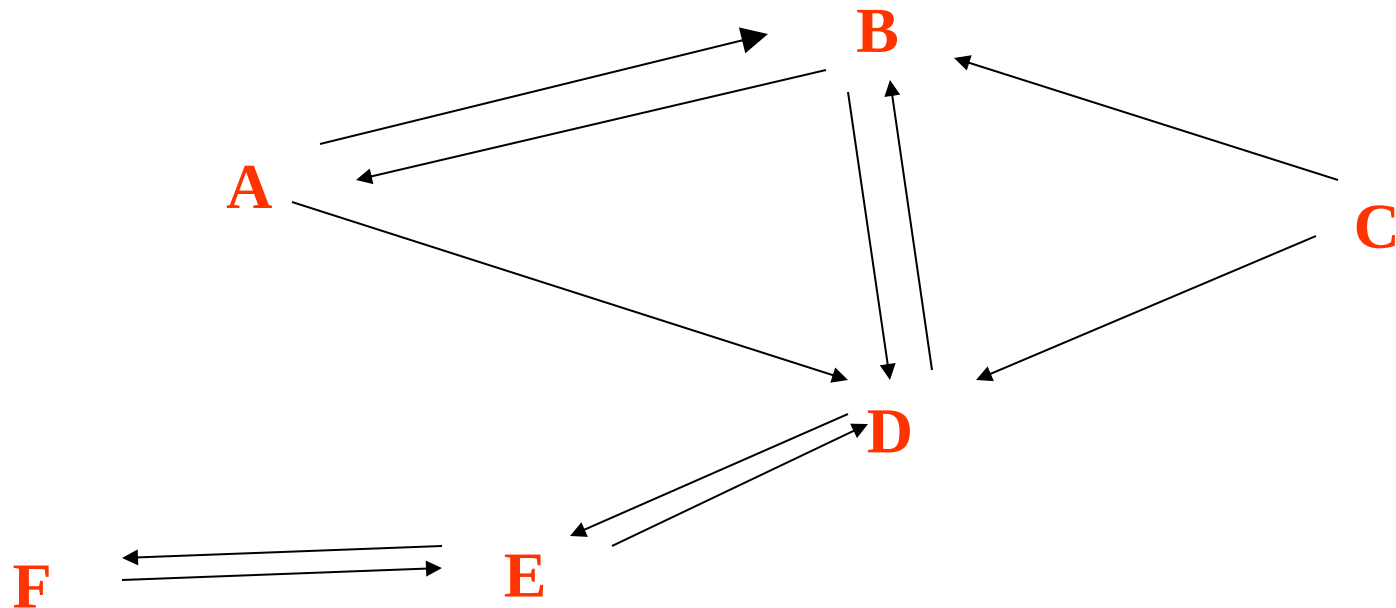


[Quaglino, Casagrande e Castellano 1992]



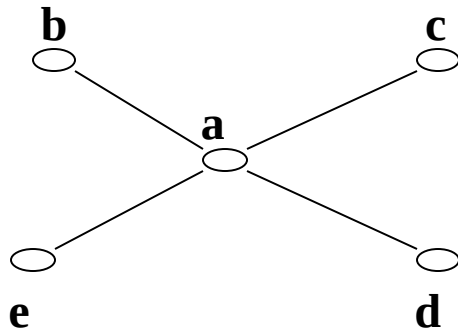
La struttura affettiva

L'insieme particolare delle relazioni affettive che si sviluppano all'interno del gruppo e che ne sono il collante

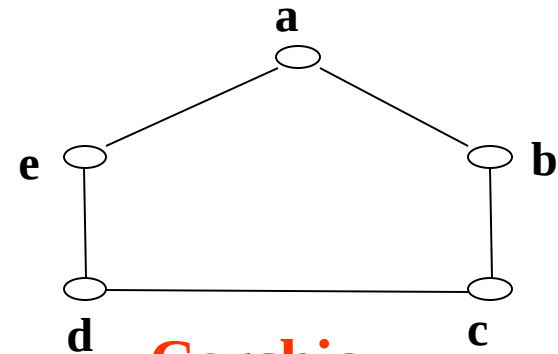




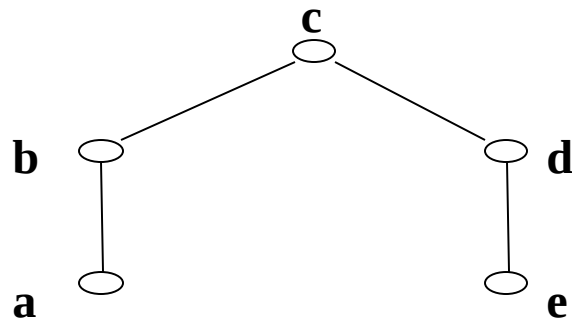
La struttura di comunicazione (esempi)



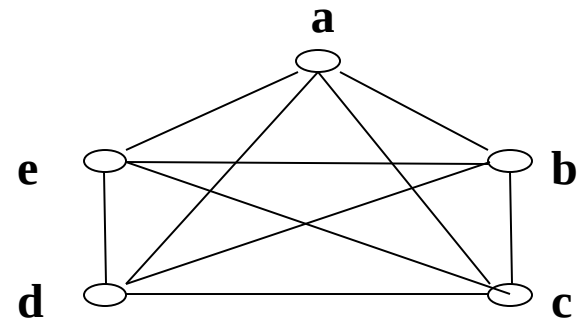
Ruota



Cerchio



Catena



**Rete completamente
aperta**



La struttura di status

Il **differente valore** attribuito **formalmente** a certe posizioni nel gruppo o **concordato** tra i membri (“nonni”-“pivelli”)

- **Status legato a caratteristiche specifiche** (conoscenze e capacità relative al compito, posizione nell’organizzazione, ecc.)
- **Status legato a caratteristiche generali** (età, sesso, livello culturale, personalità, ecc.)



La struttura di ruolo

Ruoli prescritti dall'organizzazione

- Funzioni nell'organigramma (mansionario)

Ruoli emergenti

- Ruoli orientati al compito
- Ruoli di mantenimento
- Ruoli individualistici (di ostruzione)



Le strutture di potere

Una persona A ha potere su B quando il cambiamento delle **conoscenze**, degli **atteggiamenti**, dei **comportamenti** e dei sentimenti di B può essere attribuito ad A

- **Potere di ricompensa**
- **Potere di coercizione**
- **Potere di esempio**
- **Potere di competenza**
- **Potere legittimo**
- **Potere di informazione**



Diventare un team: le dinamiche di gruppo

Tuckman [1965]

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing
- Adjourning

Wheelan [1994]

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



Cosa possiamo portarci via: alcuni punti di cui tenere conto

- I gruppi di lavoro sono un particolare tipo di gruppo sociale definito dal fatto che è formale e ha obiettivi esterni, ovvero non scelti dal gruppo stesso, ma determinati dalla struttura organizzativa.
- Ogni gruppo di lavoro è composto da individui con bisogni e aspirazioni proprie e non necessariamente in linea con gli obiettivi esterni (bisogni organizzativi).
- Il passaggio dall'«Io» dell'individuo al «Noi» del gruppo comporta una dinamica di integrazione degli obiettivi dell'individuo con gli obiettivi del gruppo.
- I gruppi possono essere analizzati tenendo conto della variabile tempo, ovvero si possono considerare in un determinato momento t o nel loro sviluppo nel tempo ($t_1-t_2-t_3-t_n$).
- Quando analizzo il gruppo in un determinato tempo t posso considerare le diverse strutture di gruppo.
- Quando analizzo il gruppo nel tempo (t_1-t_n), allora considero come queste strutture si evolvono e interagiscono tra di loro. In questo caso pongo attenzione alle dinamiche di gruppo.
- I gruppi possono svilupparsi nel tempo e lo fanno secondo tappe (o stadi), ma possono anche bloccarsi a un determinato stadio. Ogni stadio presenta comportamenti e dinamiche relazionali tipiche che possono aiutarmi a capire a che livello di sviluppo è il gruppo.
- Nel tentare di capire quali possono essere gli elementi che bloccano un gruppo posso osservarlo tenendo presente le strutture e quali possono essere le criticità ad esse associate (per esempio, problemi nella rete di comunicazione, problemi nella gestione del potere, problemi nella definizione dello status e così via).



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Daniele Malaguti

www.danielemalaguti.it

daniele.malaguti@unitn.it

