

Caratteristiche dei gruppi informali

L' EFFICIENZA INTERATTIVA

- **risponde ai bisogni sociali propri dei lavoratori;**
- **crea strutture, processi, norme e ruoli propri;**
- **non assicura un'analoga efficienza operativa;**
- **in contrasto con le pressioni dell'organizzazione formale.**

Dal processo di contrapposizione tra formale e informale si creano:

- *le sottoculture*
- *le controculture*

Caratteristiche dei gruppi informali

L' OMEOSTASI

- **per garantire che ruoli, funzioni, relazioni, ecc. si mantengano nel tempo;**
- **per mantenere immutate le condizioni di efficienza interattiva;**

*«L'organizzazione informale può essere usata per perfezionare e rafforzare quella formale»
(Bavelas e Barret, 1951)*

Caratteristiche dei gruppi informali

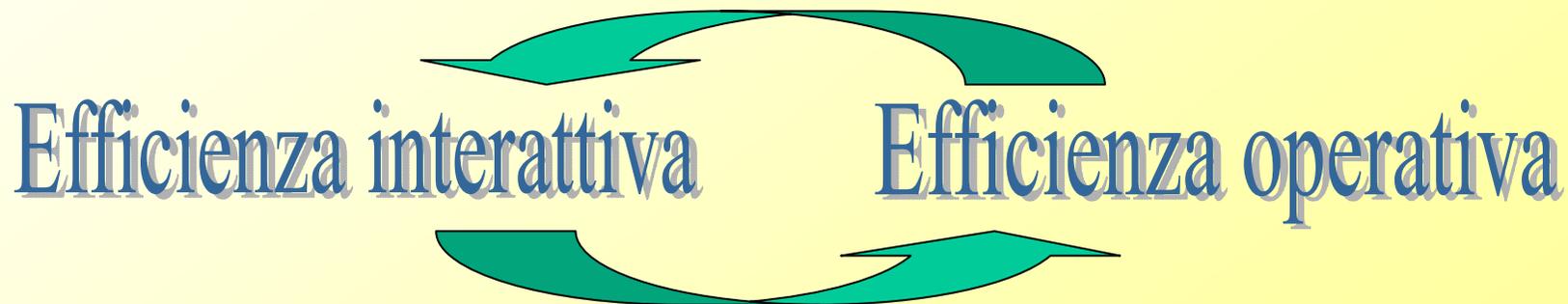
- **Le organizzazioni vivono permeate di micro-conflittualità inalienabili.**
- **Il conflitto organizzativo non è un fenomeno patologico, ma una dimensione costante, quotidiana, fisiologica della vita organizzativa.**
- **Il gruppo è un insieme di individui la cui esistenza collettiva è *remunerativa* per i singoli membri (B. M. Bass, 1960).**
- **Un gruppo è un aggregato di organismi in cui l'esistenza di tutti è utilizzata per la soddisfazione dei bisogni di ognuno (Cattell, 1951).**

I gruppi variano in base alla:

- **efficienza interattiva** (capacità di rispondere ai bisogni sociali dei propri membri)*
- **efficienza operativa** (capacità di portare a termine un compito)
- **rilevanza della meta** che intendono perseguire

* Spesso l'**efficienza interattiva** è la condizione *sine qua non* perché il gruppo possa lavorare e concentrarsi sul compito.

- **L'efficienza interattiva** viene valutata in base all'armonia interna al gruppo e al grado di soddisfazione dei membri nei confronti dell'interazione
- **L'efficienza operativa** viene valutata in base al grado di soddisfazione dei membri circa i risultati e le decisioni di gruppo



L'efficienza interattiva è una condizione indispensabile perché si possa ottenere anche efficienza operativa.

IL POTENZIALE DI INTERAZIONE è la tendenza da parte dei membri di un gruppo ad interagire.

Gli INDICI del potenziale di interazione sono:

- 1. la probabilità di interazione in un dato arco di tempo;**
- 2. il ritmo/frequenza di interazione all'interno della coppia;**
- 3. la velocità di avvio di interazione;**
- 4. la durata dell'interazione;**
- 5. la quantità totale di interazioni in un gruppo composto di molte piccole coppie.**

Due individui hanno maggiori probabilità di interagire tra loro se:

- **fanno parte di un gruppo ristretto;**
- **sono geograficamente e socialmente affini;**
- **sono liberi di mettersi in contatto tra loro;**
- **hanno un rapporto maturo di intimità, solidarietà e stima reciproca;**
- **si attraggono reciprocamente;**
- **sono simili in quanto a capacità ed atteggiamenti;**
- **sono energici ed orientati all'esterno.**

Elementi che influiscono sull'efficienza di un gruppo:

- 1. la numerosità di gruppo;**
- 2. la vicinanza tra i suoi membri;**
- 3. il tipo di comunicazione che si viene ad instaurare tra i suoi membri.**

Reti di comunicazione

◆ **In un compito semplice,
più la rete è centralizzata, migliore è l'efficienza del gruppo;**

◆ **In un compito complesso,
più la rete è decentrata, migliore è l'efficienza del gruppo.**

Un gigante della psicologia

Kurt Lewin

[1890 – 1947]

- **pioniere della psicologia sociale**
- **studioso di leadership e dinamiche di gruppo**
- **sostenitore della «Teoria del campo»**
- **Il GRUPPO come luogo nel quale il coinvolgimento emozionale è in grado di mutare la componente più dinamica degli atteggiamenti.**
- **Il GRUPPO come elemento propositivo di sviluppo e di cambiamento (quando le persone si sentono coinvolte e partecipi).**

Ogni persona (ed ogni gruppo) vive una situazione psicologica costituita da eventi interdipendenti (pensieri, azioni, desideri, comportamenti, ecc.).

La teoria del campo

La teoria del campo

Il campo è l'insieme degli oggetti, delle persone, delle situazioni presenti o future con cui l'individuo, *hic et nunc*, si relaziona più o meno consapevolmente.

- Il **campo psicologico** è rappresentato come un insieme di **REGIONI** (qualsiasi evento psicologico) separate da frontiere.
- Le **REGIONI** più importanti sono la **PERSONA (P)** e l'**AMBIENTE (A)**, che coesistono all'interno del campo psicologico del soggetto e ne determinano il **COMPORTAMENTO (C)**.

$$C = f(P; A)$$

BISOGNI E SCOPI DELL'INDIVIDUO

Il clima di gruppo

NORME E VALORI DEL GRUPPO

- è *autoritario* quel gruppo in cui il leader decide e accentra su di sé sia obiettivi sia procedure;
- è *permissivo* quel gruppo in cui il leader abbandona il gruppo a definirsi da solo obiettivi e procedure;
- è *democratico* il gruppo in cui il leader pone in discussione democratica con gli allievi sia gli obiettivi da raggiungere che le regole ad essi connesse, ma controlla poi, in modo molto energico, il raggiungimento dei risultati.

Il leader dovrebbe essere *democratico*

Action Research

L'Action Research «mira ad una gestione consensuale del cambiamento tramite una partecipazione attiva [...] si basa su due presupposti fondamentali: l'intrecciarsi continuo tra teoria e prassi; il continuo riferimento a concetti sociali, psicologici, culturali [...]» (Colamónico, 1994).

Il T-Group rappresenta lo sviluppo massimo dell'Action Research.

«I T-Group sono gruppi di addestramento e di formazione che mirano a far aumentare, nei partecipanti, la consapevolezza, l'insight, la verbalizzazione di sentimenti, i rapporti interpersonali, ecc.» (Colamónico, 1994).

Il *T-Group*

**può essere utilizzato
in modi diversi:**

- 1. gruppo di discussione;**
- 2. gruppo di decisione;**
- 3. gruppo di lavoro;**
- 4. gruppo di orientamento;**
- 5. gruppo di counselling;**
- 6. gruppo di psicoterapia.**

**Quattro sono gli elementi
che caratterizzano un
T-Group:**

- 1. feedback;**
- 2. unfreezing;**
- 3. osservazione partecipante;**
- 4. supporti cognitivi;**

Nei gruppi avviene una differenziazione spontanea dei ruoli. In essi si riscontra sempre l'emergere di una o più leadership (orientata al compito o alla relazione) e di una gerarchizzazione di ruoli, generata sulla base di due ordini di valori: l'efficienza (compito) e la simpatia (relazione).

L. Coch e J.R.P. French e il problema dell'introduzione di nuove procedure alla Harwood Manufacturing Company

“Perché le persone tendono a resistere al cambiamento?”

“Come agire per vincere questa resistenza?”

- *gruppo di controllo*: i lavoratori furono semplicemente informati del cambiamento, senza alcuna promessa né coinvolgimento (come normalmente si agisce in ogni organizzazione);
- *gruppo sperimentale 1*: con questo gruppo fu utilizzato un grado moderato di partecipazione democratica: i lavoratori vennero informati sui cambiamenti da adottare attraverso dei rappresentanti da loro stessi scelti. Tali rappresentanti, inoltre, parteciparono alla distribuzione del nuovo lavoro e addestrarono gli altri membri del gruppo;
- *gruppi sperimentale 2 e 3*: tutti i membri vennero coinvolti attivamente nel cambiamento attraverso la possibilità di esprimere suggerimenti, attuare confronti, avanzare critiche, ecc.

L. Coch e J.R.P. French e il problema dell'introduzione di nuove procedure alla Harwood Manufacturing Company

Dopo il cambiamento:

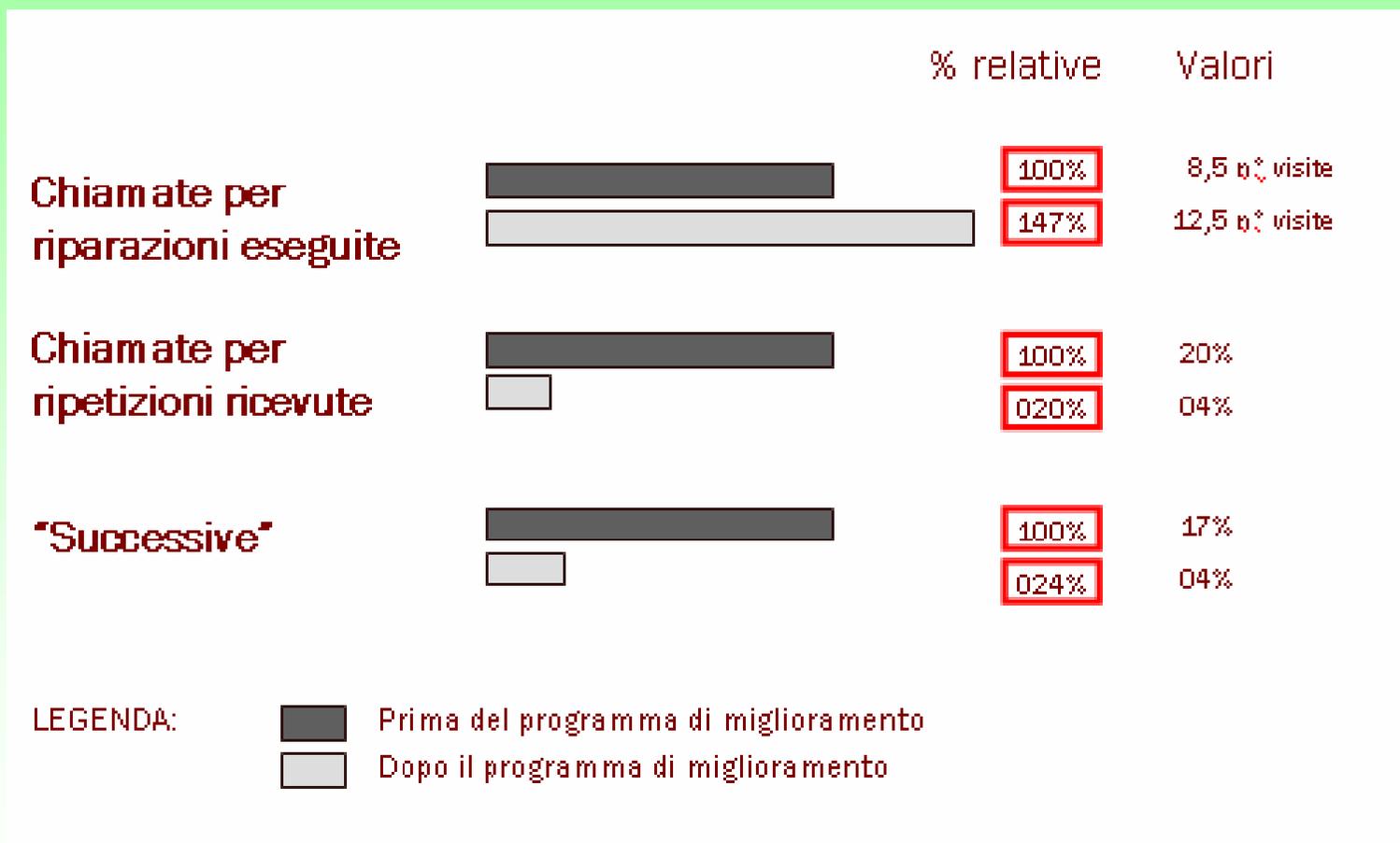
- *il gruppo di controllo* dimezzò il proprio rendimento. Durante i primi quaranta giorni, il 17% dei membri del gruppo lasciò l'esperimento, mentre, nel contempo, tutti dimostrarono notevole sfiducia verso i capi;
- *il gruppo sperimentale 1* inizialmente abbassò il proprio rendimento, ma in seguito riuscì a recuperare;
- *i gruppi sperimentali 2 e 3*, i quali avevano partecipato direttamente al cambiamento, non ebbero alcuna caduta. In tutti i gruppi sperimentali, inoltre, durante i primi quaranta giorni non vi fu abbandono e la fiducia verso la dirigenza, al contrario di quanto accadde nel gruppo di controllo, aumentò.

▶ **La produttività risulta correlata al grado di partecipazione**

▶ **Il turnover e la sfiducia verso la direzione sono inversamente proporzionali al grado di partecipazione**

I gruppi coinvolti e resi partecipi al cambiamento mostrano un alto grado di produttività

Ricerca di Maier sulle squadre di riparazioni telefoniche



La partecipazione e il coinvolgimento possono far sentire i propri benefici effetti sulla efficienza operativa (produttività).

I gruppi coinvolti e resi partecipi al cambiamento mostrano un alto grado di produttività

Studi di Dale sull'assenteismo di nove fabbriche presso le quali si è svolto un programma di coinvolgimento dei lavoratori

Indice medio di assenteismo prima e dopo inizio programma di cooperazione

| Tipo compagnia | Indice assenteismo | |
|-----------------------------------|--------------------|------|
| | prima | dopo |
| Lampade e stufe | 7,0 | 3,0 |
| Raffineria | 5,3 | 3,3 |
| Lampade | 6,0 | 4,0 |
| Costruzioni navali | 7,0 | 5,3 |
| Fonderia | 8,0 | 4,0 |
| Comunicazioni/equipaggiame nti | 3,1 | 1,3 |
| Materiale elettrico | 10,0 | 1,0 |
| Strumenti meccanici | 5,0 | 3,0 |
| Cannoni e fucili | 10,0 | 3,5 |

L'assenteismo come indicatore dell'efficienza di una organizzazione

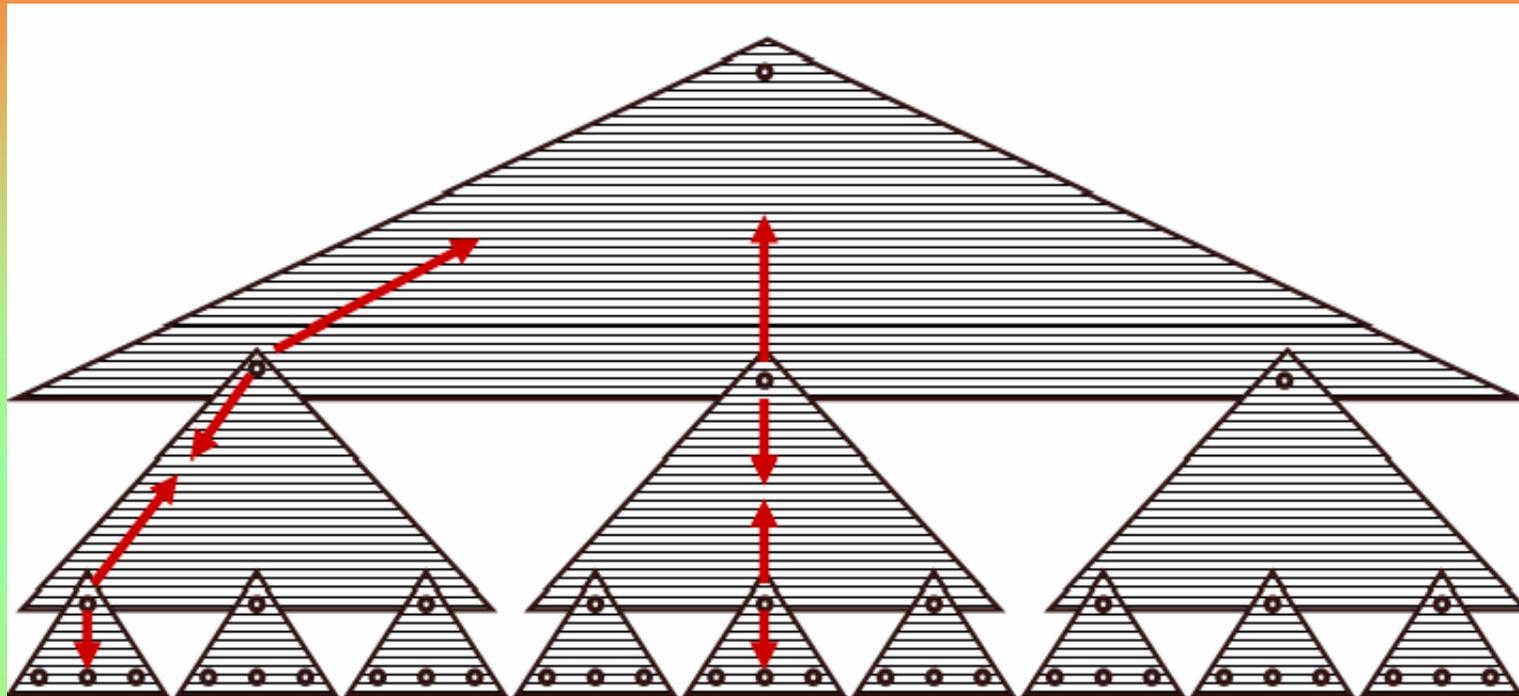
R. Likert e gli stili di leadership

[1903 - 1981]

Likert conduce le sue ricerche sul rapporto tra produttività e stili di leadership all'interno di varie organizzazioni e arriva a concludere che:

- *i dipendenti che si sentono più liberi di regolare il proprio ritmo di lavoro si dimostrano più produttivi;*
- *i reparti che presentano maggiore produttività sono quelli guidati da capi orientati non tanto all'efficienza operativa quanto ai dipendenti ovvero alle persone e alle relazioni.*

R. Likert e gli stili di leadership



(Le frecce indicano la funzione di anello di collegamento)

Il concetto di «anello di collegamento» di un'organizzazione di gruppo. Il supervisore di gruppo è anche un membro del gruppo immediatamente superiore, e così via. Collegamenti di comunicazione esistono all'interno di ciascuno dei gruppi.

La funzione di *anello di collegamento* in un'organizzazione

R. Likert e le tipologie di leadership

È lo stile di leadership che garantisce all'organizzazione lavoratori partecipi, coinvolti, efficienti, fidelizzati.



- ❖ ***autoritario-autocratico***: è uno stile di leadership nel quale la comunicazione avviene dall'alto verso il basso. Le decisioni vengono prese dai vertici dell'organizzazione, senza compartecipazione con i livelli subordinati. È uno stile accentratore che si fonda sulla paura e sulla coercizione.
- ❖ ***autoritario-paternalistico***: le decisioni più importanti (strategiche) sono prese ai vertici dell'organizzazione. Solo quelle di secondaria importanza passano anche per i livelli inferiori. I dipendenti restano sostanzialmente subordinati.
- ❖ ***partecipativo-consultivo***: questo tipo di leader cerca il dialogo e la comunicazione con i propri dipendenti, anche se le decisioni continuano ad essere prerogativa dei vertici aziendali.
- ❖ ***partecipativo di gruppo***: questo stile di leadership mira a coinvolgere i dipendenti in gruppi di lavoro in grado di prendere decisioni, in modo che possano essere parte integrante della struttura formale dell'organizzazione. Il leader si preoccupa di chiarire ai collaboratori gli obiettivi aziendali, in modo da motivarli.