

RENATO VOTTA

CONDIZIONI E DINAMICHE DI FUNZIONAMENTO DEL GRUPPO DI LAVORO \*

## Introduzione

E' sempre attuale e importante il problema di come accrescere la partecipazione attiva degli individui che operano nelle aziende e, in particolare, di come ottimizzare il funzionamento dei gruppi di lavoro, il rapporto tra capi e subordinati e di come adattare all'ambiente continui cambiamenti della struttura organizzativa, per migliorare la soddisfazione delle risorse umane impiegate, la loro efficienza e quindi la produttività dell'impresa. In questa prospettiva si sviluppano gli studi sulla prestazione individuale del dipendente e quindi su quella fornita in un gruppo di lavoro; l'attenzione si sposta sulla figura del leader, sulle sue qualità personali, sulla fissazione di norme all'interno del gruppo, sulle comunicazioni tra i membri del gruppo nei compiti ad esso assegnati. La focalizzazione qui sviluppata riguarda soprattutto i piccoli gruppi di lavoro.

Il gruppo è per ciascun membro non solo l'ambito di confronto per giungere a prestazioni efficaci, ma soprattutto una forza di supporto, di coesione e di solidarietà in un'attività particolarmente competitiva con altri gruppi di lavoro. Il piccolo gruppo è in pratica un'associazione di persone composta da un minimo di tre membri e generalmente non superiore a venti. Tra loro è necessaria una continua e prolungata interazione; devono ritenersi appartenenti ad un'unica e comune entità, distinta da altri operanti nello stesso contesto. La loro attività deve svolgersi attraverso scambi di idee e cooperazione per il conseguimento degli obiettivi prefissati. Si definiscono strutture sociali all'interno del gruppo con posizioni differenziate, ma complementari fra i vari membri; si elaborano regole che devono guidare il comportamento di ciascuno, fissando sanzioni per chi trasgredisce. Fondamentale è l'interdipendenza tra i membri per pervenire più agevolmente al raggiungimento degli scopi.

Il piccolo gruppo diventa così un organismo, le cui parti risultano integrate dalla coesione, forza necessaria per il mantenimento del gruppo. Attraverso la coesione, non solo i membri si assicurano risultati favorevoli, ma il gruppo intero può realizzare posizioni soddisfacenti nel suo ambiente attraverso progressivi mutamenti riguardanti il suo assetto interno e i modi di comunicare con l'esterno. Da quanto detto, risulta evidente che il gruppo è un'entità dinamica, che si sviluppa attraverso diverse fasi e profonde modifiche delle relazioni all'interno del gruppo ed anche delle motivazioni che hanno dato luogo alla sua costituzione. Alcune fasi tipiche dello sviluppo di ogni

---

\* Copyright (c) Brain Cooperation (2009) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione dell'autore.



gruppo vanno verso forme aventi maggiore coesione interna che rispecchiano il modo di funzionare complessivo del gruppo rispetto al compito ed all'ambiente esterno. La condizione necessaria e sufficiente per la costituzione del piccolo gruppo è data dal fatto che i suoi componenti siano consapevoli di far parte di una categoria dalla quale provengono gli effetti intra-gruppo quali: la percezione di affinità tra i membri, la coesione, la mutua stima, la capacità di cooperazione. Ciò che viene messo in primo piano è la valorizzazione dell'intra-gruppo e delle relazioni interne, attribuendo all'attrazione interpersonale il valore di fattore aggiuntivo, che comunque non è necessario alla costituzione del gruppo.

### **La strutturazione del gruppo**

Si può tentare di descrivere un piccolo gruppo sulla base dell'assetto raggiunto ad un certo momento del suo sviluppo. Occorre, tuttavia, molta cautela in quanto il gruppo può avere diverse strutture, che possono essere modificate, quando non siano state fissate in modo rigido, come può avvenire, ad esempio, nei gruppi costituiti all'interno di un'organizzazione complessa, dove il sistema esterno pone vincoli decisivi allo sviluppo delle relazioni interpersonali nel gruppo, anche a danno della soddisfazione dei membri e della loro efficienza. Si parla di struttura affettiva, se si dà rilievo alle preferenze tra i membri; una particolare articolazione sociometrica del gruppo può rappresentare, ad esempio, l'esito della ricerca per identificare il peso delle relazioni affettive sulla produttività dei membri del gruppo e sulle modalità di comunicazione adottate.

Un particolare e notevole accento si è posto sulla struttura di comunicazione. Attraverso l'esame delle reti di comunicazione messe in uso e cioè dell'insieme dei raccordi tra i membri, si è cercato di riconoscere quale sia la struttura più idonea al buon funzionamento del gruppo rispetto a compiti particolari. Ad esempio, si è vista l'importanza di reticoli centralizzati, come la ruota dove i raggi convergono verso il centro, per compiti semplici, mentre reticoli più aperti, a cerchio o a stella, con scambio di informazioni tra pari, risultano più adatti a compiti più complessi. Una gran parte di questi modelli derivano da esperimenti di laboratorio. Nella situazione reale sembra ragionevole ipotizzare che il grado di centralizzazione, o di decentramento, dipenda, oltre che dalla natura del compito, da certe variabili strutturali (la grandezza del gruppo, il grado di eterogeneità tra i membri, ecc.), dal tipo di gerarchia adottata, dall'esistenza di rapporti informali con altri membri più esperti, che contribuiscono allo sviluppo di reticoli informali sovrapponibili a quelli formali, rendendo complessi e intricati le strutture e i processi di comunicazione. Questi ultimi continuano ad essere particolarmente studiati anche per la disponibilità di nuove tecniche di osservazione, di registrazione e di analisi dei dati. Fra i temi considerati, in particolare si possono indicare i modelli di partecipazione al gruppo, le modalità di modifiche di atteggiamenti e comportamenti, alcune polarizzazioni nei rapporti interpersonali; ciò attraverso l'analisi della conversazione e della comunicazione verbale e non verbale, lo studio delle posizioni e delle disposizioni speciali durante una discussione di gruppo, lo studio delle strategie verbali ecc.



I processi di influenza sociale, che fin dall'inizio hanno caratterizzato le ricerche sui gruppi, si collegano da un lato al problema della formazione di norme di gruppo, dall'altro a quello delle relazioni di potere (leadership). Una tipologia delle forme di potere sociale che possono caratterizzare la struttura di un gruppo non descrive solo i tratti essenziali del potere, ma tiene conto delle motivazioni del soggetto influenzato (utilizzate da chi è dotato di potere per conseguire certi fini), delle resistenze suscitate e dal grado di sorveglianza necessaria perché "gli ordini siano eseguiti". Ad esempio, per valutare l'efficacia di un potere di ricompensa occorre considerare se chi lo usa è l'unico in grado di fornire ricompense e chi lo subisce non ha altre vie per ottenere ricompense equivalenti. In questo caso, pur in presenza di limitazioni oggettive alla sua libertà di movimento, possono non svilupparsi resistenze da parte del subordinato e, quindi, crearsi le condizioni di una minore bisogno di coordinamento e controllo se non il passaggio a forme di potere più partecipato. Viceversa, l'adozione di un potere coercitivo, basato sulle punizioni, pone il soggetto "con le spalle al muro", determinando resistenze e spinte ad aggirare la situazione, che richiede una stretta e rigida modalità di controllo. Tale esempio porta ad osservare che c'è una certa relatività della struttura di potere e che è possibile la compresenza di differenti stili di potere all'interno di un gruppo, tali da condizionare il suo comportamento concreto. D'altronde appare condivisa l'idea che il gruppo abbia una molteplicità di strutture (di potere, di comunicazione affettive o di preferenza); è quindi ragionevole pensare che esse siano in qualche rapporto tra loro. Nel gruppo occorre tener presenti, oltre alle differenziazioni affettive, comunicative e di potere, quelle di "status". Esse esprimono un differente valore assegnato formalmente a certe posizioni nel gruppo o concordate tra i membri; ad esempio, si può pensare che in un gruppo di lavoro venga riconosciuto uno status più elevato alle persone più anziane o più esperte anche a parità di qualificazione professionale. Si è dimostrato come le differenze di status comportino l'adozione di rigorosi criteri di giustizia per evitare scompensi nel funzionamento del gruppo. Se un soggetto, infatti, percepisce uno squilibrio tra investimenti e retribuzioni nei confronti di un suo pari, si troverà in condizioni di disagio e di insoddisfazione. A maggior ragione ciò si verifica per un soggetto che ricopra una posizione superiore.

### **Le prestazioni del gruppo**

Già dagli studi iniziali sui processi di gruppo si è posto il problema di confrontare l'efficienza individuale con quella del gruppo, verificando a quali condizioni questa fosse superiore (natura del compito, sua complessità, requisiti e abilità posseduta dai membri ecc.). Attualmente l'attenzione si è incentrata sui fattori che determinano la produttività del gruppo. E' indubbio che i compiti affrontati da un gruppo sono assai diversi, come pure diversificati saranno i requisiti e gli apporti dei membri alla loro esecuzione; pertanto, le stesse basi di un buon funzionamento del gruppo nella prestazione dovranno essere comprese utilizzando criteri non necessariamente riconducibili a un principio omogeneo. Si possono considerare tre tipi fondamentali di prestazione, distinti a loro volta in sottotipi:



- creare (fare progetti, piani, compiti di creatività);
- risolvere (contrattazione, negoziazione, la formazione di coalizioni);
- eseguire (compiti fisici, come ad esempio, competizioni di tipo sportivo).

In questi ultimi tempi si è data particolare importanza ad alcuni di questi tipi di compito, su cui è utile soffermarsi con qualche esempio. Quelli intellettivi riguardano la possibilità di avere dal gruppo una risposta corretta ad un certo problema affrontato: in questo caso si pensa che la velocità con cui si giunge a una soluzione unanime dipenda soprattutto dalla presenza di un membro dotato di particolare abilità. Si ritiene, quindi, che in questo tipo di problemi i singoli individui rendano di più rispetto a quando sono in gruppo. Quando, però, il gruppo ha acquistato un proprio stile di lavoro e il compito risulta più complesso, si può ipotizzare che l'efficienza globale sia nettamente più elevata. Nei compiti di presa di decisione sembra che si giunga alla decisione usando meccanismi di forte maggioranza, piuttosto che di unanimità di giudizio. Un secondo aspetto riguarderebbe l'accuratezza e la precisione del giudizio: anche in questo caso non si hanno conclusioni concordi tra decisioni individuali e di gruppo. I compiti relativi a "risolvere" sono stati oggetto di numerosi studi sperimentali; alcuni assumono come modello il "dilemma del prigioniero" (situazione che si verifica quando dei soggetti, pur avendo convenienza ad accordarsi per individuare la soluzione del problema affrontato, evitano di farlo, perché ciascuno teme che gli altri non stiano ai patti, danneggiandolo), altri sono relativi ai processi di contrattazione e negoziazione. Questi ultimi studi hanno considerato anche le modalità di soluzione di conflitti intra-gruppo in ambito lavorativo (in particolare, di quelli tra sindacati ed imprenditori), le tappe del processo di negoziazione e le abilità necessarie ai negoziatori per svolgere efficacemente la loro interazione.

La necessità di distinguere fra i vari tipi di compito e di confrontare il rendimento del gruppo con quello dei singoli membri è dovuta all'esigenza di fissare criteri di efficienza e identificare i fattori che possono influenzarla; tale necessità riguarda soprattutto quei gruppi che cooperano per realizzare risultati misurabili. Si considerano ormai due categorie di criteri di valutazione dell'efficienza:

- quelli relativi alla produttività del gruppo (ad esempio, qualità e quantità del prodotto, velocità nel raggiungere il risultato);
- quelli che riguardano le interazioni tra i membri (identità sociale, sentimenti di coesione e giustificazione) che sono detti anche di "soddisfazione".

Si può ritenere che vi sia un legame tra produttività e soddisfazione, ma si è osservato che in molte situazioni concrete tale collegamento risulta complicato, per cui attualmente si ritiene di considerarle dimensioni relativamente indipendenti l'una dall'altra.

E' pertanto necessario riconoscere quali siano i fattori che intervengono nel determinare i risultati del gruppo in una specifica situazione. Questi fattori possono essere i seguenti.

#### Dimensione del gruppo

Generalmente si ritiene che all'incremento delle dimensioni del gruppo si produce un arricchimento di risorse comuni e che sono possibili nuove forme di interazione tra i membri, con l'esito di una maggiore efficienza del gruppo. Risultano, in realtà, alcune conseguenze negative. L'aumento delle



dimensioni provoca: difficoltà di partecipazione e di espressione che producono risentimenti, incomprensioni e dispersioni di giudizio ed inoltre formazione di sub-aggregati che rendono più complicata la vita del gruppo, come ad esempio, nella fase di decisione di esecuzione dei compiti; irrigidimenti nell'articolazione delle posizioni e dei ruoli coperti dai membri del gruppo.

#### Grado di omogeneità

Si ritiene che in presenza di interessi e abilità simili tra i membri del gruppo risultino meno problematiche le interazioni reciproche, più fluidi i processi di decisione e le strategie di coordinamento delle attività. Ciò in parte non avviene nella realtà se il compito da affrontare è complesso; in tal caso è possibile che la presenza di soggetti con abilità diverse o con gradi diversi di capacità contribuisca a raggiungere più facilmente buoni risultati.

#### Reti di comunicazione

Allo stato attuale, si può dire che reti di comunicazione decentrate non risultano più efficienti di quelle centralizzate. Altre circostanze devono essere analizzate per valutare correttamente il problema (ad esempio, la natura del compito, lo stadio di sviluppo del gruppo, le abilità dei vari membri, la reciproca integrazione dei compiti, le possibilità di scambio e supporto tra i membri ecc.) tanto più che nella stessa situazione di lavoro possono coesistere differenti reticoli o networks comunicativi.

#### Variabili ambientali

Si deve considerare ancora, dopo le suddette variabili di tipo strutturale, il peso di altri fattori ambientali come le caratteristiche dell'ambiente fisico in cui il gruppo opera (una collocazione spaziale errata, ad esempio, può essere di difficoltà per la partecipazione alla vita del gruppo ed ai poteri decisionali); e la presenza di altri gruppi che instaurano rapporti capaci di influenzare il funzionamento del gruppo.

#### Coesione e norme

Si sostiene che la coesione ha un effetto positivo sull'efficienza, particolarmente se il compito richiede cooperazione e interazione sociale. Una coesione eccessiva, però, potrebbe provocare un decremento di produttività, se gran parte delle energie risultassero indirizzate sulle relazioni tra i membri. Si tenga, infine, presente che coesione e norme di gruppo tendono ad interagire: se nel gruppo sono stati fissati standard di comportamento su bassa (o alta) produttività, la presenza di forte coesione potrà influenzare la produttività del gruppo nella direzione fissata dalle norme.

### **Il bisogno di approfondire le diversità tra tipologie e finalità dei gruppi di lavoro**

Una attenzione può essere rivolta alle tipologie di gruppo esistenti, tenendo presente che gran parte di esse derivano dalla particolare tecnologia del momento, dai modelli di organizzazione del lavoro (qui intesa come divisione delle funzioni, modalità di esecuzione dei compiti e di pianificazione delle attività) e, in misura più limitata, dalla spinta personale degli individui.



*I gruppi, le squadre, le commissioni e i comitati* sono ormai diffusi come forme di divisione del lavoro, di controllo delle attività e di elaborazione di informazioni; l'uso di essi è un modello di scoperta di soluzioni nuove o di prodotti diversi; è uno strumento di coordinamento, di coinvolgimento nell'organizzazione da parte dei suoi membri e di risoluzione di dispute o conflitti tra parti diverse.

Tuttavia, i gruppi hanno funzioni e rilievi diversi nel contesto organizzativo, come pure sono caratterizzati da dinamiche sociali interne più o meno consistenti o complicate. Si pensi, a riguardo, alla differenza che potrebbe esistere tra un gruppo di assemblaggio di parti di una macchina che opera in una linea tradizionale e un gruppo che coopera alla progettazione di modifiche alla stessa macchina, dove il livello di interazione sociale (parlare, confrontarsi, verificare, ecc.) risulta non solo più elevato, ma non predeterminato dalla tecnologia come avviene nell'altro gruppo. In genere, si fa una distinzione tra gruppi informali, che si sviluppano spontaneamente per esigenze di relazione tra gli individui che lavorano, e gruppi formali, che si formano per adempiere ad una funzione specifica, secondo gli obiettivi voluti dall'organizzazione di lavoro. Tale distinzione ha solo un valore di classificazione laddove è necessario considerare certe caratteristiche socio-anagrafiche o etniche della forza lavoro (classe di età, provenienza geografica, appartenenze culturali, religiose ecc.); tuttavia anche nell'ambito dei gruppi formali si individuano molti dei bisogni psicologici che stanno alla base dei gruppi informali.

Si può dire che lo studio di una situazione concreta può riguardare aggregazioni di fatto o gruppi reali nei quali si hanno funzioni formali e informali, che si riflettono nello stile di lavoro, sulle modalità di cooperare rispetto al compito, di reagire di fronte agli imprevisti del processo di lavorazione, di organizzarsi dal punto di vista dei ruoli interni e rispetto alle gerarchie, di mettersi a rapporto con altri gruppi. Un tale fenomeno, molto diffuso in molti tipi di organizzazione, rappresenterebbe una stimolante area di approfondimento scientifico. Si tratta di stabilire le condizioni che portano alla formazione di tali gruppi e di capire gli specifici meccanismi di funzionamento che rendono possibile l'equilibrio tra efficienza e soddisfazione dei membri in un dato contesto organizzativo.

A riguardo si possono indicare alcune prospettive di approfondimento:

#### *Costituzione di gruppi e condizioni di contesto.*

Lo schema delle fasi di costituzione di un gruppo di lavoro secondo le regole ricorrenti (confronto iniziale sui bisogni dei membri, scelta di un obiettivo comune, definizione dei mezzi necessari, modalità di ripartizione dei compiti e dei vantaggi, esecuzione effettiva del compito) non sembra pienamente sufficiente. In primo luogo, gli scopi risultano prefissati dall'organizzazione, come pure i mezzi disponibili, i membri stessi difficilmente vengono scelti sulla base dello scambio di informazioni. Sembra invece che abbiano maggiore rilevanza le modalità con cui si giunge all'integrazione dei modi di lavorare, alla definizione di standard comportamentali, alla sperimentazione di criteri di equità e giustizia distributiva nella ripartizione dei costi e dei benefici, all'attribuzione di valore alle differenti posizioni nel gruppo (compresa quella del leader), alla percezione di specificità e di differenziazione rispetto ad altri gruppi con cui è possibile o necessario confrontarsi. Tali modalità di funzionamento danno una forma precisa al gruppo rendendolo sempre più specifico lungo le tappe della sua attività;



esse risentono di differenti fattori ambientali, di partecipazione e dinamici. Quelle ambientali si riferiscono alle condizioni tecniche e organizzative che possono richiedere la formazione del gruppo di lavoro in quanto strumenti necessari per lo svolgimento dell'attività; come pure al clima sociale e alla cultura aziendale. Uno studio sui climi organizzativi può essere idoneo a comprendere le influenze del contesto sul funzionamento dei gruppi. I fattori di partecipazione riguardano precisamente le varie strutture interne al gruppo e i processi di differenziazione (su base affettiva, di status, di comunicazione ecc.). I fattori dinamici mettono in evidenza le relazioni interne: ad esempio, il modo con cui i soggetti si coinvolgono nel gruppo, le aspettative reciproche dei membri, il modo di utilizzo delle risorse per l'efficienza del gruppo, si affrontano i sentimenti e le percezioni di successo (o di fallimento), si progettano dei cambiamenti di interesse comune.

Il ragionamento fin qui fatto è valido per i gruppi di lavoro che raggiungono forme stabili di aggregazione di persone, che possono accertare o verificare sempre la validità della struttura interna del gruppo, comprendere le proprie reazioni reciproche, consolidare un proprio stile di lavoro, definire un modello ottimale di leadership, sviluppare forme proprie di solidarietà e di identità sociale nei confronti delle altre componenti dell'organizzazione.

E' opportuno richiamare, però, anche un secondo tipo di gruppi di lavoro che hanno un carattere provvisorio anche se formalmente definiti dall'organizzazione. Si tratta di *commissioni, gruppi di studio, comitati, gruppi di progetto, team di miglioramento, task forces* attivati per la soluzione di problemi particolari, come la realizzazione di un servizio, di un progetto di attività, di una proposta da discutere con i lavoratori e il sindacato, oppure l'elaborazione di idee per migliorare un reparto di produzione, per commercializzare meglio un prodotto e così via. Tali gruppi presentano la particolarità di sciogliersi appena il problema è risolto o trasformarsi in qualcosa di diverso. Questi gruppi si trovano nell'organizzazione in una posizione anomala pur essendo previsti e spesso utilizzati. Questi, infatti, godono dei più larghi margini di manovra, esprimono una certa flessibilità dell'organizzazione in presenza di problemi emergenti, che con difficoltà e costi maggiori potrebbero essere affrontati e risolti dalle normali strutture organizzative; svolgono indirettamente una funzione che rende più agevole le comunicazioni orizzontali tra aree e reparti aziendali. Tali gruppi, però, possono avere delle difficoltà derivanti dalla provenienza dei membri da altri gruppi con storie e stile di lavoro differenti; rivalità o conflitti intragruppo possono essere interpretati come confronti di appartenenza sociali distinte, che si traducono in ostacoli alla comunicazione o in scarso coinvolgimento personale. Altre eventuali inefficienze sono imputabili alla non chiara determinazione degli obiettivi e delle risorse necessarie per raggiungerli; alla scarsa esplicitazione del tipo di ricavi derivanti dall'effettivo coinvolgimento sul compito; alle anomalie nelle relazioni interne (ad esempio, la bassa coesione) in assenza di un sistema condiviso di norme e di valori di riferimento.

#### Relazioni tra i gruppi

Si tratta di un problema di grande importanza sociale ed economica verso il quale sono orientati gli sforzi di progettazione organizzativa tendenti ad individuare, ad esempio, le dimensioni ottimali dei gruppi; a migliorare i canali di comunicazione; ad assicurare la composizione interna più adatta, così

come a sperimentare tipi di leadership efficiente. Le relazioni tra i diversi gruppi risentono anche della modalità con cui i gruppi sarebbero una conseguenza dei processi cognitivi dell'individuo, che "si fa delle idee" sul proprio gruppo e, successivamente, prende in considerazione degli altri gruppi.

Il gruppo richiede la compresenza di due criteri di definizione: quelli esterni si riferiscono alle designazioni fatte da altri (è un gruppo di operai, di sindacalisti, ecc.); quelli interni riguardano la consapevolezza dei membri, la loro valutazione e i risvolti emotivi associati all'essere membri di quel gruppo particolare. Il consenso esterno sull'esistenza del gruppo, il sentimento di appartenenza (e il grado di identificazione con il gruppo) e il confronto sociale con altri gruppi sono condizioni necessarie e sufficienti perché emergano effettivi comportamenti intergruppo. Entrano, infatti, in gioco processi cognitivi complessi (come quello della categorizzazione sociale) e scelte comportamentali (come la discriminazione e il favoritismo per il proprio gruppo), che caratterizzano le relazioni intergruppo anche quando non esistano una storia di ostilità fra i gruppi, una competizione esplicita o interessi dei singoli membri in favore del proprio gruppo. In pratica, quando dei gruppi si pongono a confronto in una stessa struttura, i membri di ciascuno di essi tendono a stabilire una differenza tra i gruppi privilegiando il proprio e svalutando l'altro. Ad esempio, è abbastanza frequente trovare dirigenti che ritengono di trovare vantaggi mettendo i gruppi in condizioni competitive se non proprio conflittuali. Ciò comporta il "serrare i ranghi", aumentare il grado di strutturazione interna, l'adesione all'autorità presente e, entro certi limiti, un aumento della produttività. E' da considerare che se il confronto competitivo è portato all'estremo, spesso, sia chi vince sia chi perde risente effetti negativi: i membri del gruppo che vince rischiano di perdere interesse per il compito del momento, dato che si sentono "i migliori"; i membri del gruppo che perde possono non rassegnarsi alla sconfitta o dissolversi in conflitti interni alla ricerca delle cause e delle responsabilità. Il risultato finale può essere la persistenza di uno stato di tensione e l'inizio di un'ostilità intergruppo, che si rifletterà sulla coesione tra le varie parti del sistema organizzativo. La migliore conoscenza dei fenomeni intergruppo può avere un'estrema importanza nella progettazione di un assetto strutturale dei gruppi in una organizzazione e nella individuazione di strategie di correzione degli effetti negativi. Nello stesso tempo permetterà di comprendere come si giunga da parte di un gruppo a resistere nei confronti di gruppi in posizione superiore e come affrontare, ad esempio, i processi di contrattazione e di negoziazione in cui due o più parti cercano di arrivare ad un'accettabile soluzione dei loro conflitti di interesse. In secondo luogo, si ipotizza l'utilità di aumentare le occasioni di contatto e scambio interpersonali tra i membri del gruppo. Si tratta di una politica di prevenzione, che si fonda sulla progettazione di modelli organizzativi in cui prevale la cooperazione rispetto a situazioni vincere-perdere; sono presenti sistemi di comunicazione efficienti; esistono un coordinamento legittimo delle attività e un sistema di incentivi che premia l'agire cooperativo rispetto a quello individuale. In terzo luogo, ci si può orientare a rompere l'immagine di omogeneità del gruppo esterno che rappresenta un po' la fonte della compattezza interna di un gruppo e del suo timore di perdere nel confronto la propria integrità e identità sociale.



## La leadership e le sue forme

Lo studio dei gruppi di lavoro ha posto in risalto il problema della leadership, considerata l'esigenza di coordinare, controllare e programmare sia il loro funzionamento reciproco sia i modi di interazione sociale intragruppo e di esecuzione dei compiti assegnati ai loro membri. Sin dalle prime indagini su questo argomento si è palesata una controversia tra coloro che si sono soffermati sulla descrizione del leader, cercando di identificare gli attributi personali che lo differenziassero dagli altri membri del gruppo e coloro che hanno incentrato la loro attenzione sullo stile di comportamento esplicitato e sulle variabili situazionali in grado di modularlo.

Il modello di ricerca adottato in prevalenza è quello di scoprire il grado di correlazione di tali variabili e gli esiti finali nella vita del gruppo. I tipi di esiti o risultati finali, che spesso si considerano, riguardano i livelli di prestazione, il grado di soddisfazione dei lavoratori, l'assenteismo, il turnover, gli incidenti, gli scioperi o forme diverse di conflittualità sul lavoro. I modi di concepire e di studiare la leadership si possono sintetizzare mediante uno schema che cerca di tener conto, in modo integrato, dei differenti fattori in gioco nella relazione leader-subordinati. Nello schema sono indicati i fattori di tipo personale, comportamentale e situazionale che entrano in gioco nella determinazione dei risultati finali. Gli studi condotti sulla leadership sono stati numerosi e diversificati ed i risultati emersi sono stati a volte sorprendenti a volte apparentemente contraddittori. Alcune ricerche si sono focalizzate sulla individuazione delle caratteristiche o tratti personali distintivi dei capi. Da tali analisi è emerso che il leader, in un certo settore variabile da situazione a situazione, tende a possedere conoscenze e abilità superiori agli altri e soprattutto un'alta dotazione di motivazioni al successo. Tali ricerche hanno mostrato che il leader è chi effettua performance più efficaci. Tuttavia, a tali risultati si giunge in quanto egli è sensibile agli effetti della sua azione, è capace di "correggere il tiro", si sforza di comprendere l'ambiente in cui opera, si impegna a fondo quando sono riconosciute concrete possibilità di riuscita rispetto sia alla prestazione, sia alla coesione del proprio gruppo. In altri termini questa ricerca più che sottolineare qualità personali del leader starebbe a indicare l'esigenza di collegare il set motivazionale con gli elementi specifici della situazione capaci di attivarlo. Altre ricerche hanno posto l'accento sugli stili comportamentali del leader. Nel corso di tali sperimentazioni sono emerse due dimensioni o orientamenti nel fenomeno della leadership. Da una parte, i "capi orientati verso i dipendenti" erano particolarmente sensibili ai problemi dei loro subordinati, concedevano fiducia e responsabilità, davano direttive di massima valorizzando il contributo personale nella realizzazione del compito; dall'altra parte, i "capi orientati sul compito" enfatizzavano il controllo dell'esecuzione dei compiti, erano attivi nel dare spiegazioni solo di tipo tecnico, risolvendo di persona i problemi inerenti l'attività lavorativa. Il primo tipo di leader determinava un maggior grado di soddisfazione e un più elevato tasso di produttività nel gruppo, evitando atteggiamenti freddi e imparziali.

Un altro studio giunse a risultati che mettono in dubbio la linearità della relazione stile di comando (partecipativo) e produttività. Si sostiene la necessità di valutare il tipo di compiti che il gruppo deve



affrontare: mentre in quelli fortemente individualizzati risulta proficua una leadership “centrata sulla produzione”, in quelle che si basano sulla cooperazione prevale l’esigenza di un leader che incentivi equilibrio e armonia nelle relazioni interpersonali. Anche il tipo di personalità dei dipendenti, le loro preferenze, motivazioni e rappresentazioni del lavoro possono avere un peso sugli esiti finali dello stile di leadership.

Alla luce di quanto appena detto ci si può chiedere come mai leader valutati come efficienti in una situazione non lo siano in altre e viceversa; quali siano le condizioni per cui una certa strategia di leadership fornisca esiti soddisfacenti sul piano produttivo e delle relazioni interpersonali. Ancora un altro filone di pensiero sostiene che la leadership consiste nella scelta da parte del capo del miglior comportamento possibile rispetto alle caratteristiche della situazione e dunque non deriva da decisioni statiche, pregiudiziali o da generali tratti di personalità del soggetto stesso. Dunque il grado di efficienza di un certo stile di leadership si collega con quanto la situazione sia favorevole al leader stesso, nel senso di permettere di esercitare la sua influenza sulle decisioni. La situazione viene descritta facendo ricorso a tre fattori, che possono far variare il suo grado di autorevolezza da un minimo ad un massimo: il primo è dato dalle relazioni tra leader e dipendenti, cioè dal clima affettivo del gruppo di lavoro (misurato o misurabile con test sociometrici); il secondo considera il grado di precisione e chiarezza con cui è definito il compito; il terzo concerne il potere attribuito al leader dell’organizzazione (in termini di ricompense, sanzioni, decisioni sulla carriera ecc.). E’ agevole riconoscere il peso di ciascun fattore preso isolatamente: ciò che interessa, però, è rappresentare i possibili effetti della loro combinazione.

A proposito della natura del compito, nei tempi più recenti si è sottolineato di tener presente il suo grado di difficoltà e l’eventuale articolazione di differenti ruoli che concorrono alla prestazione. Si può ipotizzare, infatti, che compiti difficili e l’esistenza di complesse forme di comunicazione per assicurare il coordinamento tra ruoli diversi possano far variare il tipo di leadership. Il fattore rapporto leader-dipendenti viene nettamente criticato in quanto ritenuto un debole indicatore delle caratteristiche del gruppo. Sarebbe invece opportuno tener conto delle varie forme di relazione intra-gruppo (il grado di conflittualità, di interdipendenza, di coesione), oltre che di alcune caratteristiche più individuali dei membri (come le aspettative, gli scopi e le attribuzioni che essi fanno nei confronti del gruppo stesso). L’appartenenza a un gruppo è in rapporto con la soddisfazione di tali bisogni sui quali può incidere il modo di comportarsi del leader (per esempio, modificando la programmazione e la distribuzione dei compiti).

Altre “variabili contingenti” da considerare sono: *la dimensione del gruppo*, nel senso che comportamenti molto direttivi sembrano molto più accettati nei gruppi di lavoro più ampi; *il quadro sociale* entro il quale si opera, in quanto appare plausibile che la relazione dipendenti-capi sia modulata dalla reciprocità delle loro azioni e reazioni che risultano connesse anche con modelli culturali, di azione politica e sindacale propri dell’esperienza personale e collettiva di ciascuno dei soggetti in gioco.



Anche il terzo fattore (il potere attribuito al capo) deve essere ulteriormente precisato. Non sembra sufficiente considerarlo nei suoi aspetti statici e formali; se, ad esempio, il leader ha un potere di formazione, ma il collaboratore non risulta interessato ad uno sviluppo di carriera, tale potere di fatto non ha alcun peso. Lo stesso potere di sanzione e controllo dovrà adeguarsi e modularsi alle vicende del gruppo di lavoro effettivo per produrre risultati sul piano dell'efficienza e della soddisfazione. Pertanto, non solo il gruppo di lavoro in se' e i suoi dinamismi interni (pressione al conformismo, posizione nella rete delle comunicazioni ecc.), ma anche l'ambiente esterno, il contesto organizzativo nel suo complesso hanno un peso sullo stile della leadership: tale variabile situazionale risulta tuttavia ancor poco approfondita.

In tal senso potrebbe essere proficuo integrare gli studi sulla leadership nel quadro dei differenti processi di influenza sociale che caratterizzano la vita nell'organizzazione di lavoro. Si propone un modello di contingenza centrato sugli stili del leader nel processo di presa delle decisioni. Non esiste una modalità unica di leadership per le diverse situazioni; occorre, quindi, individuare un criterio adatto per analizzare la situazione e rendere possibili delle prescrizioni che facilitino la scelta della leadership più efficace. L'unità di analisi della situazione è individuata nel tipo di problema da risolvere e nel contesto ove esso si esplicita. Le possibilità di scelta del leader sono in rapporto al grado di partecipazione dei subordinati e al loro tipo di coinvolgimento, individuale o collettivo, sulle decisioni da prendere rispetto a un certo problema. Dunque, il leader può muoversi lungo un continuum, che va dall'autocratica, completa o con richiesta di informazione, alla consultazione individuale o collettiva, alla ricerca di una soluzione di gruppo partecipata e consensuale.

Per procedere a tale diagnosi occorre valutare sette attributi o fattori contingenti.

<b>STILE DI LEADERSHIP</b>	<b>FATTORI CONTINGENTI</b>	<b>CRITERIO PER I RISULTATI</b>
<b><i>Centrato sul compito</i></b>	Relazione leader-subordinati Struttura del compito (chiarezza). Posizione di potere.	Efficienza del leader
<b><i>Autocratico</i></b>	Importanza delle qualità delle decisioni	Qualità delle decisioni
<b><i>Autocratico + informazioni che consulta individualmente, che consulta in gruppo</i></b>	Grado di informazione. Strutturazione del compito.	Accettazione delle decisioni da parte dei subordinati.
<b><i>Partecipativo-consensuale</i></b>	Probabilità di accettazione da parte dei subordinati delle decisioni. Grado di coinvolgimento dei subordinati. Motivazioni dei subordinati circa le soluzioni prescelte. Disaccordo dei subordinati circa le soluzioni prescelte.	Tempo richiesto per raggiungere una decisione
<b><i>Direttiva Supportiva</i></b>	Caratteristiche dei soggetti (percezioni, locus of control)	Soddisfazione dei dipendenti.
<b><i>Centrata sulla riuscita</i></b>	Caratteristiche del compito (grado di strutturazione)	Sforzo di ottenere premi e vantaggi.
<b><i>Partecipativa</i></b>	Sistema di autorità, tipo di gruppo di lavoro	Grado di accettazione del leader.

Tale modello, utilizzato soprattutto a fini addestrativi, si è rivelato molto efficace nell'incoraggiare i soggetti a riesaminare il proprio stile di leadership in rapporto ai problemi affrontati e al grado di partecipazione dei dipendenti.

Per comprendere ancora di più il ruolo dei membri del gruppo in rapporto allo stile di leadership è stato sviluppato un altro modello, che si propone di focalizzare la funzione motivante della leadership rispetto al conseguimento degli scopi del gruppo di lavoro. In altri termini, il leader dovrebbe definire un sentiero lungo il quale i dipendenti si muovono per ottenere risultati percepiti come soddisfacenti. Egli potrà essere ben accetto nella misura in cui i dipendenti riconoscono positivi (immediatamente o in futuro) i suoi comportamenti e, soprattutto, che facilitano la loro prestazione affettiva. La funzione motivante del leader consiste appunto nell'accrescere il numero e il tipo di vantaggi che rendono i membri coinvolti sul lavoro. Essa potrà presentare in quattro forme (direttiva, supportiva, orientata alla riuscita, partecipativa) in rapporto alle caratteristiche della situazione. I fattori contingenti che sono considerati dal modello sono le caratteristiche dei subordinati e quelle relative al tipo di compito da svolgere, al sistema di autorità e al gruppo di lavoro.

