



Cattedra di Sociologia del Lavoro Facoltà di Scienze della  
Comunicazione Prof. Domenico De Masi a.a. 2003-04

# Le teorie utili per leggere le analisi delle dinamiche dei gruppi

## 5° Seminario per ombre

A cura di dott. Giulio Marini

*Aula Portico, 1 Ottobre 2005*

1

## Indice

- Il lavoro in gruppo per Quaglino
- Idealtipi di ruoli nei gruppi di lavoro
- Teoria sociopsicoanalitica (PSOA, derivazione da Bion)
- Leadership situazionale (Harsey e Blanchard)

# Il problema epistemico dell'ombra

*Il ruolo del leader è quello del  
coordinatore, oppure quello di uno o  
più degli annualisti?!*

3

## Le tipologie dei gruppi in Quaglino

- 1) gruppo
- 2) gruppo di lavoro
- 3) lavoro di gruppo

*1. Il gruppo* si identifica come una pluralità, in interazione, con un valore di legame, che ne determina l'emergenza psicologica. Pluralità interazione e legame producono a loro volta la sua emergenza sistemica.

*2. Il gruppo di lavoro* è soggetto diverso dal gruppo. A livello definitorio la differenza più consistente risiede nel fatto che, mentre un gruppo è una pluralità in interazione, un gruppo di lavoro è una pluralità in integrazione, una pluralità che tende progressivamente all'integrazione dei suoi legami psicologici, all'armonizzazione delle uguaglianze e differenze che si manifestano nel collettivo, attraverso la sua dinamica si può identificare come un gruppo di lavoro.

4

## Il lavoro di gruppo

Il lavoro di gruppo è espressione dell'azione complessa propria del gruppo di lavoro.



*Il lavoro di gruppo è l'espressione più "matura" del gruppo di lavoro*

Il lavoro di gruppo comprende

- la pianificazione del compito,
- lo svolgimento del compito,
- la gestione delle relazioni: non è la semplice esecuzione di mandato organizzativo.

Il lavoro di gruppo è fondante il soggetto grupppale nell'organizzazione.

5

## Il lavoro di gruppo (2)

I gruppi tendono a concentrarsi sull'esecuzione del compito, trascurando sia gli aspetti prospettici, di pianificazione, che gli aspetti profondi di gestione della relazione tra i membri e tra il gruppo e l'organizzazione.

È molto comune che nei gruppi si assista allo svolgimento parallelo e contemporaneo di compiti individuali.

Ciascuno affronta il suo problema con gli strumenti concettuali dei quali dispone, e trova la sua soluzione.

Il lavoro del gruppo si riduce alla ricerca del consenso degli altri circa il punto di vista che si presume sia giusto, o a quello che fornisce la soluzione migliore.

6

## Il lavoro di gruppo (3)

L'operatività è legata, correlata, orientata alla costruzione dell'azione organizzativa come condizione indispensabile per il conseguimento di un risultato che abbia le caratteristiche di innovatività, qualità, efficacia ed efficienza che sono richieste al gruppo di lavoro

Il lavoro di gruppo esiste e viene adottato in base all'aspettativa che il lavoro di gruppo porti a risultati non solo quantitativamente superiori rispetto al lavoro individuale, ma soprattutto qualitativamente migliori.

*Il significato di un lavoro svolto in gruppo anziché individualmente è racchiuso nell'aspettativa di ottenere un prodotto sostanzialmente diverso da quello che ciascuno può produrre:* ma questa aspettativa, che potrà anche andare delusa dove è presente un gruppo, rappresenta in realtà per un gruppo di lavoro la sua giustificazione organizzativa, la garanzia della sua permanenza.

7

## Idealtipi di ruoli nel gruppo (Belbin 1993) (segue)

Ruolo	Descrizione	Caratteri tipici	Punti di forza	Debolezze lecite
<b>Realizzatore</b>	Trasforma i progetti in piani concreti di lavoro	Conservatore, ligio, prevedibile	Abilità organizzativa, buon senso pratico, gran lavoratore, autodisciplinato	Poco flessibile, insensibile alle idee non sperimentate
<b>Coordinatore (Leader)</b>	Controlla il modo in cui il team si muove verso gli obiettivi	Stabile, dominante, estroverso	Capacità di accogliere qualsiasi contributo senza pregiudizi. Forte orientamento agli obiettivi	Non più che normale in termini di intelligenza o di abilità creativa
<b>Modellatore</b>	Modella il modo in cui vengono applicati gli sforzi del gruppo	Teso, estroverso, dinamico, energico	Pronto a sfidare l'inerzia, l'inefficienza, la compiacenza o l'autoinganno	Tendenza alla provocazione, all'irritazione e all'impazienza
<b>Ideatore</b>	Suggeritore di nuove idee	Individualista, serio, estroso	Genio, immaginazione, intelligenza, conoscenza	Sulle nuvole, incline a non considerare i dettagli pratici

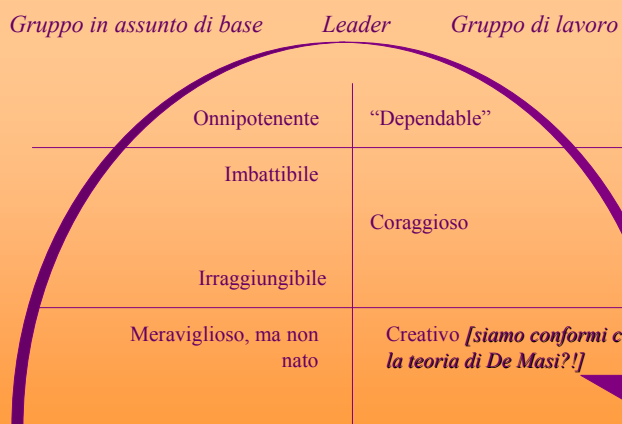
8

## Idealtipi di ruoli nel gruppo (Belbin 1993) (2)

Ruolo	Descrizione	Caratteri tipici	Punti di forza	Debolezze lecite
<b>Esaminatore delle risorse</b>	Esplora e riferisce le idee, crea contatti esterni di possibile utilità per il team	Estroverso, entusiasta, curioso, comunicativo	Capacità di entrare in contatto con le persone e di esplorare ogni cosa nuova. Abilità di risposta alle sfide	Una volta passato l'interesse iniziale è portato a perdere l'interesse
<b>Valutatore</b>	Analizza i problemi e valuta le idee e le proposte in modo che il team si trovi nel modo migliore	Analitico, sobrio, non emotivo, prudente	Giudizio, discrezione accortezza	Manca di ispirazione e di capacità di motivare gli altri
<b>Collaboratore</b>	Sostiene i componenti nei loro punti di forza, incoraggiando lo spirito di squadra	Orientato al sociale, mite, sensibile	Abile nel rispondere a persone e situazioni	Indeciso nei momenti critici
<b>Integratore</b>	Mantiene un senso di urgenza all'interno della squadra	Ansioso, scrupoloso, metodico, coscienzioso	Tenace, perfezionista	Riluttante a "lasciar andare" tende a preoccuparsi di piccole cose

9

## Personalità del leader rispetto ai tipi di gruppi PSOA



10

## Condizione di “vita” e di “morte” del gruppo (PSOA)

	<i>Apprendimento Basso</i>	<i>Apprendimento Alto</i>
<i>Cambiamento Alto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caos,</li> <li>• Crisi,</li> <li>• Catastrofe,</li> <li>• Perdita di senso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vita</li> <li>• Cognizione</li> <li>• Maturazione</li> <li>• Diventare se stessi</li> <li>• “Sense making”</li> </ul>
<i>Cambiamento Basso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morte</li> <li>• Chiusura</li> <li>• Stereotipia</li> <li>• Ripetizione</li> <li>• Coazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intellettualizzazione</li> <li>• Distanziamento</li> <li>• Burocratizzazione</li> </ul>

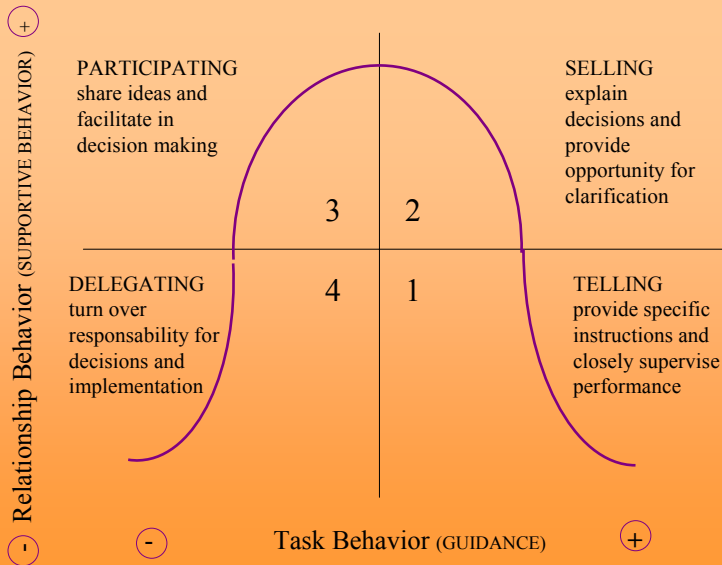
11

## Tipologie di *decision-taking* (PSOA)

	<i>Esecuzione</i>	<i>Retroazione</i>
<i>Buona decisionalità</i>	Decisione presa con la convinzione di aver fatto la scelta giusta, cui segue una realizzazione nel più breve tempo possibile	Ripensamento critico della decisione presa, riformulazione della decisione, cui seguirà la realizzazione
<i>Cattiva decisionalità</i>	Realizzazione ad ogni costo della decisione presa, attivismo, bisogno di uscire dall'ambivalenza	Rinvio della realizzazione della decisione presa, irrisolutezza

12

## Leadership situazionale (Hersey e Blanchard)



13

## Leadership situazionale (Hersey e Blanchard) (2)

S1	S2	S3	S4
- Telling - Guiding - Directing - Establishing	- Selling - Explaining - Claryfing - Persuading	- Participating - Encouraging - Collaborating - Committing	- Delegating - Observing - Monitoring - Fulfilling

### Follower readiness

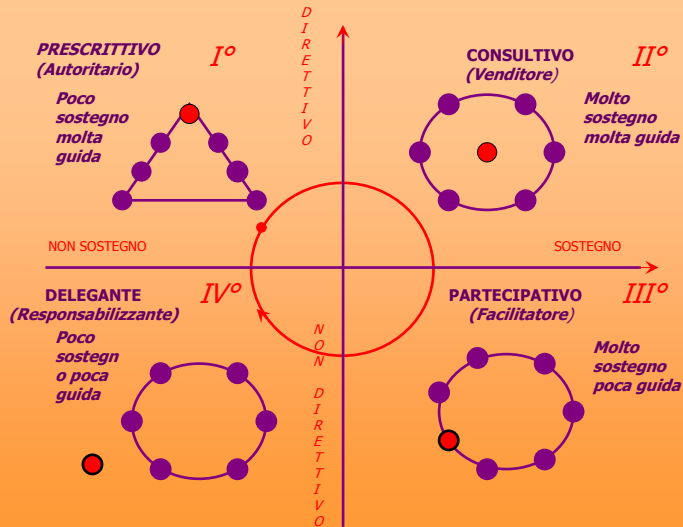
High	Moderate	Low	
R4 Able and willing of confident	R3 Able but unwilling or insecure	R2 Unable but willing or confident	R1 Unable and unwilling or insecure

Follower directed

Leader directed

14

## Leadership in Hersey e Blanchard: 4 stili di coordinamento



15

## 4 stili di coordinamento (2)

Lo stile **prescrittivo** è caratterizzato da molta guida e poco sostegno, il leader è autoritario, si assume tutte le responsabilità delle decisioni, comunicando ai collaboratori solo le cose da fare e contenendo al minimo i rapporti interpersonali.

Lo stile **consultivo** è caratterizzato da molta guida e molto sostegno, il leader è il centro assoluto, definisce chiaramente e dettagliatamente i compiti ma, a differenza del primo stile, è anche molto attento ai rapporti interpersonali.

Lo stile **partecipativo** è caratterizzato da molto sostegno e poca guida, il leader struttura poco il lavoro dei propri collaboratori, ritenendo molto più importanti i rapporti interpersonali, l'incoraggiamento, il supporto e l'aiuto.

Lo stile **delegante** è caratterizzato da poco sostegno e poca guida, i collaboratori hanno un alto grado di discrezionalità e decidono, seguendo linee generali, come organizzarsi il compito. È molto difficile, inoltre, che questo tipo di leader fornisca aiuto o supporti i propri collaboratori.

16

## Bibliografia di riferimento

Paul Hersey e Kenneth Blanchard, *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e guida degli uomini*, Milano, 1986

Robert R. Blake, Anne Adams McCauley, *Il grid della leadership: un modello di sviluppo organizzativo orientato alle risorse umane e ai risultati*, Milano, 1996

Giuseppe Varchetta, Dario Fortis, *L'approccio psicosocioanalitico*, Milano, 2001

Meredith Belbin, *Team Roles at Work*, Butterworth-Heinemann, 1993

G. P. Quaglino, S. Casagrande, A. M. Castellano, *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Milano, 1992

Wilfred Bion, *Esperienze nei gruppi e altri saggi*, Armando, 1997

## Contatti

**marini@sociologiadellavoro.it**  
**info@giuliomarini.net**

**www.giuliomarini.net/corso\_avanzato\_sdl**  
**www.sociologiadellavoro.it/gruppi**

**+39 06-85768535**  
**+39 328-9156312**  
**+39 06-8887177**