

# Successo di squadra

Un numero sempre maggiore di osservazioni scientifiche mostra che i gruppi possono sistematicamente migliorare le proprie prestazioni

di Steve W.J. Kozlowski e Daniel R. Ilgen

**“H**ouston, abbiamo un problema». Sono queste le famose parole che hanno annunciato una crisi a bordo dell'*Apollo 13*, quando, durante la spedizione sulla Luna, uno dei serbatoi dell'ossigeno esplose, mettendo a repentaglio la vita dell'equipaggio. Un gruppo di ingegneri della NASA fu messo insieme frettolosamente. La loro missione: inventare un modo in cui l'equipaggio potesse sopravvivere e pilotare la navicella per riportarla sulla Terra. Gli ingegneri ebbero successo, trasformando un potenziale disastro in una leggenda di efficace lavoro di squadra.

La storia dell'umanità è in gran parte la storia di persone che lavorano in gruppo per esplorare, realizzare e conquistare, e nel mondo moderno il ruolo delle squadre sta ancora crescendo, alimentato dalla globalizzazione e dalle possibilità offerte dai sistemi di comunicazione. Tuttavia, le squadre non hanno sempre giocato un ruolo eroico, ma sono state anche implicate in catastrofi politiche e militari, incluse la risposta inadeguata all'uragano Katrina, la mancata prevenzione della tragedia dell'11 settembre e l'esplosione della navicella spaziale Columbia.

Data l'importanza capitale del lavoro di squadra, è sorprendente notare quanto la prospettiva della nostra società sia focalizzata sull'individuo. Educiamo i nostri bambini come individui. Assumiamo, formiamo e pre-

miamo gli impiegati come individui. Eppure siamo convinti che degli individui scaraventati in una squadra che è stata messa insieme senza riflettere sulla sua composizione, sulla sua formazione, sul suo sviluppo e sulla sua leadership sarà efficace e di successo. La scienza suggerisce con decisione che le cose non stanno così.

Recentemente abbiamo riesaminato la letteratura scientifica degli ultimi cinquant'anni relativa alle squadre, e abbiamo identificato i fattori che caratterizzano le collaborazioni efficaci. È emerso che ciò che i membri di una squadra *pensano, sentono e fanno* costituisce un forte predittore del successo della squadra. Inoltre questi fattori danno indicazioni sul modo di progettare, formare e dirigere le squadre per aiutarle a funzionare ancora meglio.

Sfortunatamente, benché la società riconosca il grande valore del lavoro di squadra, spesso le organizzazioni usano le squadre in maniera opposta rispetto alle conoscenze scientifiche relative al modo in cui funzionano, e anche rispetto al buon senso. Per esempio, sembra ovvio che le squadre abbiano bisogno di risorse sufficienti per permettere ai membri di raggiungere gli obiettivi. In effetti, in questa epoca in cui si riduce e si taglia il personale, c'è da dubitare della saggezza di molti manager che credono che si possa *sempre* fare di più con meno risorse.



Diane Diederich/Stockphoto

**Un traguardo conquistato è un'occasione per migliorare l'efficienza e le prestazioni del gruppo**

Bisogna tenere presente, inoltre, che generalmente le organizzazioni ricompensano le persone con stipendi, premi e promozioni basati sulla prestazione individuale piuttosto che sulla prestazione di squadra. Spesso queste ricompense possono inibire la volontà dei membri della squadra di lavorare insieme e aiutarsi l'un l'altro, anche quando da tutto ciò dipende il successo della squadra. La ricerca su impostazione degli obiettivi, cooperazione, competizione, conflitto e negoziazione contribuisce a migliorare la comprensione del modo in cui le persone restano nelle squadre e lavorano insieme.

#### ► **Meglio soli o in gruppo?**

Una questione cruciale da porsi prima di mettere insieme una squadra è se questa sia realmente necessaria. Alcune imprese riconoscono l'importanza delle squadre e non esitano a strutturare ogni compito in modo che diventi una responsabilità di gruppo, anche quando questo può essere realizzato facilmente da un singolo individuo che lavora indipendentemente. Il risultato potrebbe essere una squadra che ostacola le prestazioni invece di migliorarle.

Un'altra domanda da porsi è: quale tipo di struttura di squadra è richiesto? Il compito di alcune squadre è tale che ogni impiegato può funzionare indipendentemente per lunghi periodi e, occasionalmente, la squadra si riunisce e mette insieme i risultati, come nel caso di un gruppo di venditori che lavorano in diverse aree geografiche. Altre squadre, come un'équipe chirurgica, richiedono un grado di coordinazione costante.

Il lavoro assegnato determina anche

l'obiettivo primario delle attività della squadra, e il modo in cui i singoli membri compiono il proprio dovere determina l'efficienza della squadra. Per questa ragione gli studi sul lavoro di squadra si sono evoluti verso un approccio noto come psicologia organizzativa, la scienza che ha il compito cruciale di comprendere la dinamica del lavoro di squadra e delle prestazioni di un gruppo. (Di contro, una prospettiva psicosociologica tradizionale ha come oggetto le interazioni tra pari, e il lavoro è visto unicamente come contesto per questi scambi.)

Come abbiamo già accennato, il compito richiede requisiti minimi per quanto riguarda l'insieme delle risorse – conoscenze, capacità, abilità e altre caratteristiche (come personalità e valori) – disponibili tra i membri della squadra.

#### ► **La mente collettiva**

Ciò che i membri *pensano*, ossia l'informazione rilevante che essi hanno in mente, rappresenta un dei fattori più importanti che una squadra apporta a un dato compito. Questa conoscenza può comprendere una padronanza degli strumenti impiegati e una comprensione del compito reale, dei suoi obiettivi, delle prestazioni richieste e dei problemi. Parte della conoscenza può essere condivisa tra tutti i lavoratori, mentre i singoli membri potrebbero avere abilità o conoscenze specializzate. La capacità di accedere e di usare in maniera efficiente questa abilità distribuita è una caratteristica delle squadre di successo.

Un esperimento del 1995 effettuato dalla psicologa Diane Mei Liang, all'epoca all'Università del Minnesota, dallo psicologo



Richard L. Moreland, dell'Università di Pittsburgh, e da Linda Argote, docente di comportamento organizzativo e teoria alla Carnegie Mellon University, ha dimostrato in maniera brillante come i membri di una squadra beneficiano della conoscenza collettiva quando imparano insieme. Questi ricercatori insegnavano ad alcuni studenti universitari come assemblare radio a transistor da soli oppure in gruppi di tre. Una settimana dopo i soggetti venivano testati con il proprio gruppo originale o, per i soggetti che avevano ricevuto una formazione individuale, in gruppi di nuova formazione. I membri dei gruppi che erano stati formati insieme ricordavano più dettagli, costruivano radio di migliore qualità e mostravano una maggiore fiducia nell'abilità dei compagni. I soggetti nei gruppi di nuova formazione avevano minori probabilità di presentare la giusta miscela di competenze per effettuare il compito in maniera efficace e conoscevano meno i punti di forza degli altri membri.

### ► Definire gli obiettivi

Con un diverso gruppo di collaboratori, Linda Argote ha studiato l'effetto del *turnover* individuale su un altro lavoro di routine: costruire uccelli di origami. Anche in questo caso alcuni gruppi di tre erano stati formati insieme e avevano a disposizione sei possibilità per fare il maggior numero possibile di oggetti di carta. I gruppi con turnover producevano un numero significativamente minore di creazioni rispetto ai gruppi i cui membri erano costanti, suggerendo la perdita di alcuni aspetti della conoscenza di gruppo quando i soggetti erano sostituiti.

In uno studio interessante, l'esperto in comportamento organizzativo Kyle Lewis, della McCombs School of Business all'Università del Texas ad Austin, ha osservato che lo sviluppo della capacità della squadra di accedere alla conoscenza distribuita richiedeva un'interazione faccia a faccia. In gruppi che comunicavano esclusivamente per telefono o per e-mail, questa capacità non emergeva: un'osservazione estremamente importante, dato l'aumento di squadre che operano in remoto e si coordinano a volte solamente con interazioni tramite computer.

Questa osservazione dovrebbe stimolare gli sforzi concertati per capire le ragioni di queste barriere e determinare se l'uso di webcam, videoconferenze o altre tecnologie che permettono alle persone di interagire aiuti a su-



istockphoto

### **Coordinazione costante.**

Nel caso di un'équipe chirurgica, il lavoro di coordinazione e l'analisi dei risultati ottenuti richiedono un controllo costante e approfondito.

## I SEGRETI DEL SUCCESSO

Per mettere insieme una squadra di successo è fondamentale pianificare con cura i diversi aspetti della costituzione del gruppo, dell'organizzazione del lavoro e delle diverse strategie da adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Un gruppo di lavoro efficace, infatti, dovrebbe essere ben progettato sin dalla fase iniziale, e mettere insieme persone che possano contribuire in modo decisivo a formare quella giusta miscela di conoscenze, abilità, strumenti e altre risorse necessarie per avere successo.

Frequenti incontri faccia a faccia, una soddisfacente interazione sociale tra i membri e soprattutto un leader che abbia la capacità di stabilire un buon rapporto con ogni singolo componente della squadra aiutano il gruppo a fare il miglior uso possibile della propria abilità e a creare una missione coesiva.

Non vanno sottovalutate, infine, le abilità generiche del lavoro di squadra su come impostare gli obiettivi, adattarsi agli eventuali cambiamenti, risolvere i conflitti e fornire un feedback costante. Tutto ciò permette alla squadra di imparare da ogni nuova sfida e soprattutto di migliorare continuamente le proprie prestazioni, senza ripetere eventuali errori commessi nel passato e replicando a ogni nuovo obiettivo i successi ottenuti.

## → Squadra vincente



1970: l'emozionante salvataggio degli astronauti dell'Apollo 13 sarebbe stato impossibile senza gli sforzi coordinati degli ingegneri della NASA. Partendo da casi di successo come questo, la ricerca sta cercando di capire quali siano i segreti dell'efficienza di una squadra.

perare il problema. Allo stato attuale, la soluzione migliore potrebbe essere garantire che ci sia un'interazione faccia a faccia per buona parte del tempo tra i membri della squadra nel corso del progetto.

Oltre alla comprensione degli aspetti pratici di ogni singolo progetto, un'altra influenza cognitiva sull'efficacia della squadra è l'individuazione di un obiettivo globale, missione o imperativo strategico del gruppo: qualcosa che gli psicologi chiamano clima della squadra. Il potente effetto del clima della squadra sull'impatto dei gruppi nel mondo reale è stato ampiamente dimostrato.

Per esempio uno dei nostri gruppi (quello di Kozlowski) ha dimostrato che le imprese hi-tech i cui ingegneri erano concordi nell'obiettivo di restare aggiornati dal punto di vista tecnologico presentavano prestazioni migliori e un numero maggiore di impiegati impegnati nella formazione continua e con un'attitudine positiva verso il lavoro. Diversi studi compiuti in numerose industrie hanno dimostrato che il fatto che una squadra abbia adottato un *mission statement* che valorizzi il servizio ai clienti, lascia prevedere la soddisfazione del cliente. Inoltre, quando una squadra aderisce all'obiettivo di sicurezza, il risultato è un comportamento più consapevole da parte dei membri della squadra e una riduzione del tasso di incidenti.

### ► L'importanza dei legami

Il clima della squadra emerge nei gruppi con forti legami tra i membri. Per esempio i membri di squadre che hanno buone relazioni con il proprio leader tendono a condividere le esperienze con il proprio capo e con i colleghi. Anche le squadre che hanno interazioni sociali informali frequenti presentano un miglior consenso rispetto a quelle che non ne hanno.

Parte della colla che lega le persone ai propri capi, o l'uno con l'altro, è emotiva. Benché la comprensione del modo in cui lo stato emotivo influenza le prestazioni della squadra sia meno approfondita rispetto a quella relativa alle influenze cognitive, è chiaro che i sentimenti della squadra possono aumentare o ridurre la produttività, oppure complicarla. Per esempio, un'attitudine positiva condivisa può ridurre il numero di assenze nelle squadre e diminuire la probabilità che qualcuno lasci il gruppo.

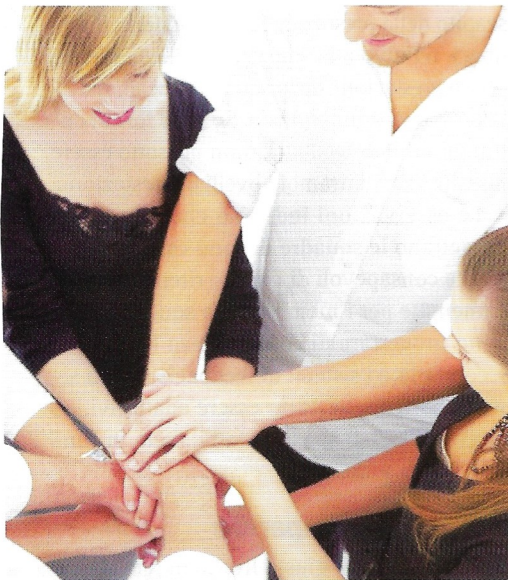
Ma ci sono indicazioni che un clima sereno non sempre conduca verso esiti positivi. Per esempio Joseph P. Forgas, psicologo sociale dell'Università del Nuovo Galles del Sud, in Australia, ha chiesto ad alcune squadre di fare conversazione dopo aver visto dei video felici o tristi e ha osservato che le maggiori divisioni emergevano nei gruppi a cui veniva dato un precedente stimolo positivo.

## Disastro annunciato ←



Eric Gay/AP Photo/LaPresse

*Morte e devastazione si abbattano su New Orleans nel settembre 2005 dopo il passaggio dell'uragano Katrina, seguite da saccheggi, disordini e inevitabili polemiche. Ritardi e inefficienza nell'organizzazione dei soccorsi alla popolazione colpita dal disastro naturale sono la drammatica testimonianza delle difficoltà che possono verificarsi durante la pianificazione e la gestione di interventi che richiedono sforzi coordinati e qualificati.*



Jacob Wackerhausen/Stockphoto

Inoltre, sembra che i membri di una squadra tendano a cambiare i propri umori contemporaneamente. Lo psicologo sociale Peter Totterdell dell'Università di Sheffield, in Inghilterra, ha chiesto ad alcune infermiere di registrare i propri umori ogni mattina al lavoro per un periodo di tre settimane. Insieme ai colleghi, ha osservato che l'umore di diverse squadre cambiava contemporaneamente nel tempo. Totterdell ha misurato una simile convergenza nell'attaccamento anche in squadre di ragionieri o di giocatori di cric-

ket. Il fatto che le emozioni cambino all'unisono ha portato al concetto di contagio emotivo, cioè all'idea che le emozioni all'interno di una squadra siano trasferite da una persona alle altre.

In uno studio controllato di laboratorio, Sigal Barsade, professore di gestione della Wharton School all'Università della Pennsylvania, ha analizzato l'effetto del contagio emotivo sulle procedure e sul successo della squadra. Nella ricerca era coinvolto uno studente di teatro che fingeva di essere un soggetto della ricerca e che era stato istruito da Barsade a partecipare in modo felice e ottimista oppure sgradevole e pessimista. È stato osservato che il comportamento di questa sola persona era in grado di provocare cambiamenti emotivi a livello del gruppo, sia in senso positivo sia in senso negativo. Benché la ricerca su come l'umore influenzi le prestazioni degli individui e del gruppo nel suo insieme sia ancora all'inizio, quest'area di studio promette di portare a importanti nuove conoscenze.

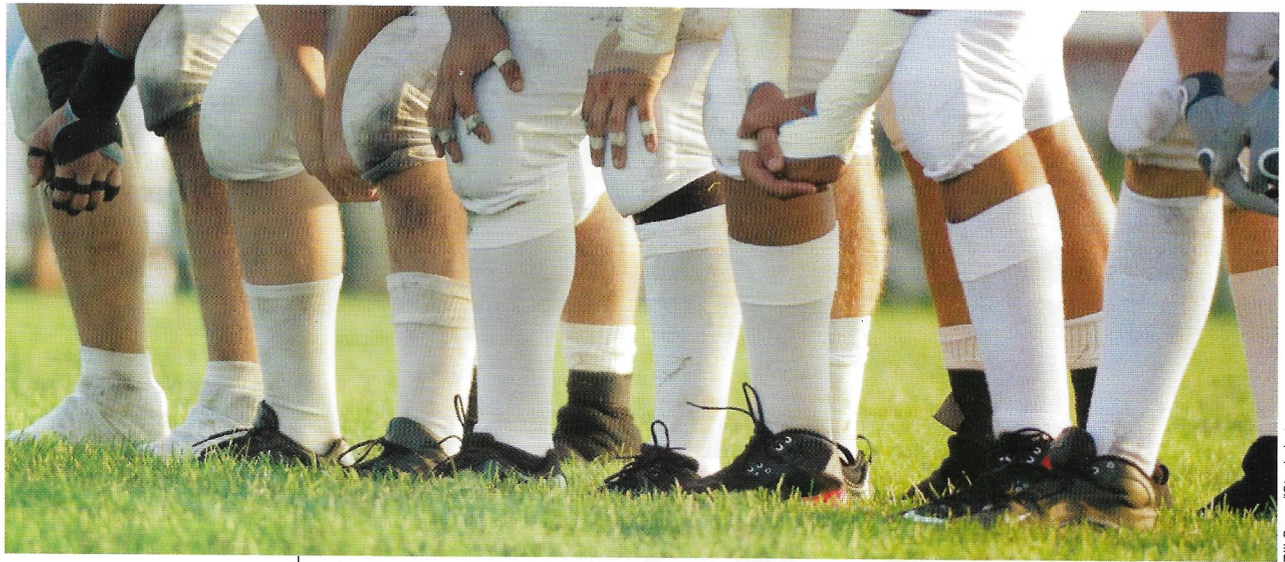
### ► Lavorare bene con gli altri

Infine, quale che sia il compito, il modo in cui le persone realizzano, o *fanno*, il lavoro di squadra fa una profonda differenza. In questo caso, gli elementi importanti sembrano essere le capacità generali di lavoro di squa-

## GLI AUTORI

**STEVE W.J. KOZLOWSKI** e **DANIEL R. ILGEN** studiano la dinamica delle squadre all'Università del Michigan.





Bill Grove/Stockphoto

## Il leader ha un ruolo cruciale nello sviluppo delle abilità di una squadra

dra che non sono specifiche di alcun particolare compito. Una parte della ricerca in questo campo si concentra sul cattivo comportamento che degrada le prestazioni e lo spirito della squadra: per esempio avere a che fare con un parassita che si appoggia sugli altri membri della squadra per fare il proprio lavoro e quindi porta al gruppo un contributo minore. Questo tipo di comportamento distruttivo può essere limitato richiedendo che il contributo di ognuno sia visibile e che i membri siano responsabili.

Esistono anche molti comportamenti positivi che conferiscono un vantaggio alle squadre migliori: gli individui sono consapevoli delle prestazioni degli altri, forniscono un supporto agli altri membri, impostano gli obiettivi, coordinano le azioni, comunicano in maniera efficace, prendono decisioni, risolvono i conflitti e si adattano ai cambiamenti delle circostanze e alle nuove idee. Un punto cruciale è che questo processo di apprendimento può essere di tipo dinamico e può aiutare a modellare e a migliorare la squadra nel tempo. E i leader della squadra possono avere un ruolo fondamentale.

Prima dell'azione, per esempio, il leader può aiutare a impostare gli obiettivi di apprendimento commisurati con le capacità reali della squadra. Durante l'azione, il leader controlla le prestazioni della squadra (e interviene, se necessario). Quando la squadra termina l'azione, il leader fa la diagnosi delle carenze nelle prestazioni e guida il processo di *feedback*. Questo ciclo si ripete e la complessità degli obiettivi di apprendimento aumenta via via che le abilità della squadra si accumulano e si sviluppano. È stato dimostrato

che questo tipo di feedback continuo migliora nettamente le prestazioni della squadra.

Il lavoro del gruppo di Kozlowski, tuttavia, ha osservato un bilanciamento tra il tipo di feedback fornito e la prestazione risultante. Il feedback diretto agli individui produce una prestazione individuale superiore a scapito della prestazione della squadra; il feedback relativo alla squadra produce una migliore prestazione della squadra a scapito della prestazione individuale. Se sono forniti entrambi i tipi di feedback, non possono essere massimizzati entrambi i livelli di prestazioni.

Le osservazioni indicano che coloro che progettano le squadre devono essere pienamente consapevoli di ciò che ritengono fondamentale per i membri della squadra e devono progettare di conseguenza l'obiettivo secondario e i sistemi di feedback. Questi sistemi potrebbero dover essere adattativi, ed essere capaci di spostare la bilancia in funzione dei bisogni reali.

### ► Agire per imparare

Raggiungere il giusto livello di feedback è importante perché le squadre imparano meglio quando agiscono. In alcuni casi, in particolare nell'esercito e nell'aviazione, questa formazione sul campo può essere fornita con simulazioni realistiche.

Questo approccio di formazione virtuale sta cominciando a trovare applicazioni anche in altri campi, come in medicina, benché nella maggior parte dei casi il miglior posto in cui sviluppare le abilità di squadra è il lavoro stesso. La competenza generale del lavoro di squadra è un campo in cui la formazione in aula sembra essere determinante, forse



## Patologie del lavoro di squadra

Non sono sempre tutte rose e fiori nel lavoro di squadra, anzi. Alienazione, conflitti, frustrazioni sono le insidie più diffuse, capaci di minare gli equilibri interni e di trasformare il lavoro d'équipe in un incubo.

Secondo Manfred Kets de Vries, psicoanalista e docente di gestione delle risorse umane presso l'Istituto europeo di gestione aziendale di Fontainebleau (Francia), e Danny Miller, che insegna strategia delle imprese familiari all'Università dell'Alberta (in Canada), autori del libro *L'organizzazione nevrotica*, la paura del cambiamento, per esempio, oppure una leadership troppo rigida possono far «ammalare» il gruppo di lavoro, facendo sfumare gli obiettivi condivisi. Le più frequenti «patologie organizzative», secondo

Kets de Vries e Miller, sono schematizzabili applicando all'organizzazione del lavoro gli stessi principi che regolano i più diffusi disturbi del comportamento. Ecco i «sintomi» più comuni: organizzazione paranoica, quella fondata su un'eccessiva diffidenza sia verso l'esterno sia all'interno del gruppo; compulsiva, esageratamente formalizzata e bloccata da un eccesso di burocrazia; drammatica, troppo preoccupata di esibire i successi ottenuti; depressiva, abitudinaria e poco propositiva; schizoide, ossia quella cui manca una leadership capace di imporre un orientamento. Naturalmente una squadra «malata» può essere «curata»: basta accorgersi di un'eventuale deriva verso queste patologie e riorganizzare in modo radicale il lavoro di gruppo.




Christine Balderas/Stockphoto

se avanzata del processo educativo – nei corsi universitari o nei programmi professionali, come nelle business school, per esempio – e sono generalmente impostati per impartire una conoscenza pratica piuttosto che per costruire delle abilità.

Inoltre, benché non sia raro che gli educatori, dalla scuola elementare fino all'università, propongano compiti organizzati attorno a progetti di gruppo, nei quali gli studenti possono esibire comportamenti di squadra e di leadership, l'attenzione è generalmente rivolta alla produzione del gruppo – per esempio, un rapporto – con poca o nessuna attenzione rivolta verso una reale comprensione della natura e dell'efficienza delle procedure di squadra.

Se il lavoro di squadra venisse insegnato insieme alla lettura, alla scrittura e alla matematica ci sarebbero enormi benefici sia per gli studenti che per la società. Per ora, tuttavia, è solo dopo un grande trionfo o una grande tragedia che emerge l'importanza del lavoro di squadra. Paradossalmente in queste occasioni ci si concentra soprattutto sull'individuare i soggetti per ricompensarli o per attribuire loro una colpa, a seconda del caso.

Benché letteralmente migliaia di studi dimostrino che molto può essere fatto per progettare le squadre in maniera appropriata e garantire che queste facciano bene il proprio lavoro e migliorino col passare del tempo, soltanto raramente ci si pone davvero la questione di come replicare questo successo oppure di come evitare che gli stessi problemi si ripresentino la volta successiva. Noi siamo assolutamente convinti che si tratterebbe soltanto di applicare la scienza. 

perché si tratta di abilità generali non correlate con un lavoro specifico.

Di conseguenza sono stati sviluppati programmi universitari che migliorano in misura significativa la conoscenza degli studenti sulle competenze generali del lavoro di squadra. Un lavoro incoraggiante da parte di una delle nostre squadre (quella di Ilgen) ha anche dimostrato che la conoscenza di queste competenze può migliorare in maniera significativa con solo 30 minuti di formazione individuale.

### ► Opportunità perse

Benché queste capacità possano essere insegnate, ciò accade raramente; ed è disponibile soltanto un esiguo numero di esperienze formali in cui si impartiscono le procedure di squadra generiche e le esperienze di leadership. Nei rari casi in cui questi corsi vengono effettuati, tendono a essere offerti in una fa-

## IN PIÙ

MALAGUTI D., *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro*, Il Mulino, 2007. Dai processi attraverso i quali si strutturano i gruppi alla gestione dei conflitti. Un'analisi completa e approfondita delle dinamiche del lavoro di gruppo.

CORTESE C.G. e QUAGLINO G.P., *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Raffaello Cortina Editore, 2003. Un'utile riflessione per individuare le aree critiche e le potenzialità dei gruppi di lavoro.