



# POCHI INGREDIENTI O MOLTI GUSTI? LA COMPOSIZIONE DEL TEAM E I SUOI EFFETTI

Publicato il 13 Novembre 2015 di Magni Massimo

**Categoria:** [Comportamento Organizzativo](#)

*L'aumento della diversità nella composizione di gruppi sta spingendo le aziende a riflettere sulle modalità di gestione di gruppi che presentano elevati livelli di diversità (interculturale, di competenze, di genere...). Il presente articolo, basandosi sulle principali ricerche in tema di gruppi ad elevata disomogeneità, mette in luce potenziali vantaggi ed elementi critici da monitorare nella gestione di team omogenei, offrendo inoltre spunti manageriali e implicazioni pratiche.*

## DIFFERENZIAZIONE: UN'ARMA A DOPPIO TAGLIO

La diversità di composizione dei team sta sempre più diventando un fenomeno attuale e rilevante nelle imprese. Nello specifico, la dimensione trasversale che stanno assumendo i processi di generazione di valore nelle aziende concorre alla necessità di competenze specialistiche diffuse che siano in grado di far fronte alla complessità dei prodotti e dei servizi erogati. Inoltre, la dimensione di interazione su scala globale sta spingendo le aziende a costituire team non solo interfunzionali, ma anche ad elevata diversità culturale. La diversità di composizione dei gruppi può essere vista però come un'arma a doppio taglio. Se da un lato l'eterogeneità costituisce una opportunità di essere in grado di prendere in considerazione prospettive differenti (generando quindi un elevato potenziale innovativo), dall'altro una maggiore diversità può comportare una maggiore difficoltà nell'integrare informazioni e competenze differenziate per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo, con conseguenze negative anche sulla motivazione e il commitment dei componenti del team.

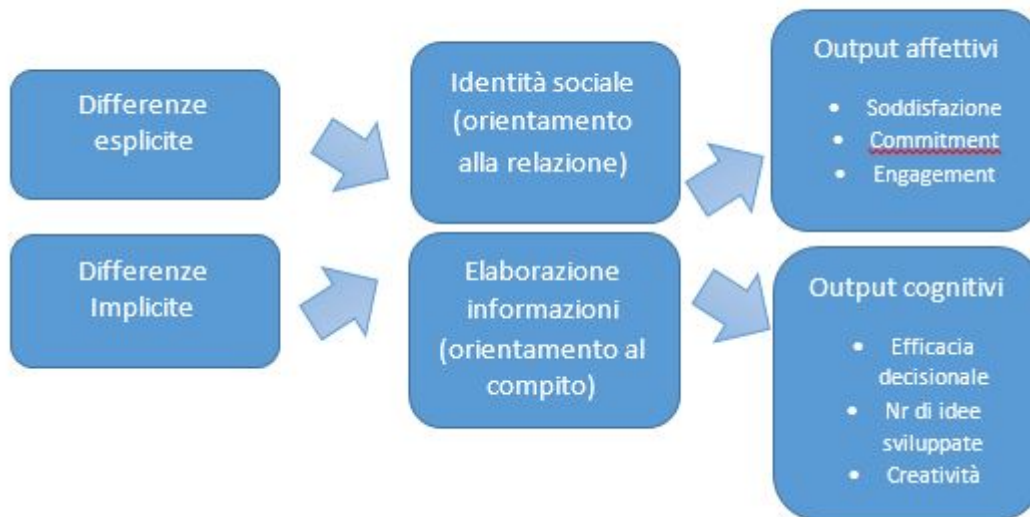
Alla luce della letteratura attuale, la diversità si riferisce alle differenze tra caratteristiche e attributi individuali che portano i singoli soggetti a percepire un'altra persona come differente dal concetto di sé. Da questo punto di vista la diversità coinvolge quindi uno spettro quasi infinito di dimensioni (genere, età, esperienza, nazionalità, competenze, etc...). Nello studio sulle diversità nei team, recenti ricerche hanno messo in luce che sussistono due tipologie di diversità che impattano sui comportamenti e sugli atteggiamenti individuali e di gruppo. Nello specifico è possibile identificare elementi che prendono in considerazione *diversità esplicite* e immediatamente visibili (ad esempio nazionalità, sesso, età,..) e *diversità implicite* (es. valori, conoscenze, atteggiamenti, esperienze pregresse,...).

## TOPOLOGIA DI DIVERSITÀ E IMPATTO SUGLI OUTPUT

L'impatto della diversità di composizione si sostanzia attraverso due meccanismi: da un lato vi è una prospettiva di identità sociale che si focalizza prevalentemente sull'aspetto relazionale, dall'altra vi è una



prospettiva di elaborazione delle informazioni che si concentra maggiormente sui processi di orientamento al compito. A loro volta, tali meccanismi agiscono su dimensioni di output affettive e cognitive che concorrono alla performance del gruppo e dell'individuo (Figura 1).



**Figura 1. Diversità di composizione, meccanismi e impatti**

1. **Identità sociale.** Ciascun individuo tende a categorizzare se stesso e gli altri in gruppi sulla base delle similarità e delle differenze di attributi individuali. Tale categorizzazione consente di mettere in evidenza un gruppo di appartenenza (in-group), distinguendolo da tutto ciò che viene percepito come diverso (out-group). Da questo punto di vista, gli studi sulla categorizzazione sociale degli individui hanno messo in evidenza che gli individui tendono a mostrare più fiducia e a giudicare positivamente i membri dell'in-group. In altri termini gli individui tendono a privilegiare un senso di vicinanza con coloro che reputano simili e a instaurare una mappatura delle persone fondata sul contrasto tra "noi" e "loro", ponendo quindi le basi di un potenziale conflitto fondato sulle differenze e similarità tra soggetti. Se assumiamo questa prospettiva per leggere le dinamiche di un team, immediatamente possiamo mettere in evidenza che team ad elevata similarità sono spesso caratterizzati da un più elevato livello di commitment, i membri percepiscono una maggiore coesione, e vi è una minore probabilità di conflitto tra membri. Se da un lato questi effetti rappresentano un vantaggio per il team, dall'altro vi sono elementi pericolosi che possono minarne l'efficacia. L'omogeneità all'interno del gruppo, e la tendenza ad essere maggiormente favorevoli all'in-group, porta a situazioni in cui i membri del team sono meno in ascolto nei confronti di coloro che giudicano diversi, riducendo la probabilità che vengano condivise e discusse informazioni e prospettive differenti. Questa tendenza si basa anche sul fatto che, come evidenziato in precedenza, vi è una minore fiducia nei confronti di persone e soggetti diversi dall'in-group e che gli appartenenti all'out-group sono percepiti in media meno competenti dei membri dell'in-group. Il contrasto tra in-group e out-group diventa ancora più pericoloso qualora il fenomeno si manifesti tra sottogruppi omogeni all'interno dello stesso team. Ciò solitamente avviene in situazioni in cui le differenze tra soggetti sono a livello esplicito (es. età, genere, cultura nazionale,...). L'emergere di sottogruppi basati sulle differenze tra



soggetti tendono a portare il conflitto interno su basi relazionali e a diminuire la capacità del team di lavorare in una logica di confronto costruttivo e orientato agli obiettivi del team.

2. **Elaborazione delle informazioni.** La tesi di fondo risiede nel fatto che gruppi ad elevata eterogeneità siano in grado di avere una performance più elevata rispetto ai team omogenei. Tale assunto si basa sull'idea che i team ad elevata omogeneità sono in possesso di un set informativo differenziato nonché di competenze differenti e non ridondanti, che offrono al team un più ampio spettro di risorse da utilizzare. Tale prospettiva mette in luce che i team eterogenei sono anche avvantaggiati rispetto ai team ad elevata omogeneità poiché dovrebbero essere maggiormente spinti a trovare soluzioni condivise alla luce della necessità di raggiungere l'obiettivo. Inoltre, l'esposizione a prospettive differenti potrebbe supportare un incremento della creatività. Anche la prospettiva legata all'elaborazione delle informazioni mette però in evidenza che tali elementi di potenziale vantaggio possono tradursi in impedimenti da parte del team nel raggiungimento dell'obiettivo. Infatti, se da un lato vi è la possibilità di esplorare prospettive differenti, dall'altra vi è il pericolo che tale processo esplorativo non giunga ad una convergenza di visione verso modalità condivise di approccio ai compiti da svolgere. Inoltre, l'elevata differenziazione può comportare un innalzamento del conflitto tra membri, ad una diminuzione della coesione del team e ad una diminuzione del commitment. Gli effetti negativi dell'approccio informativo si concretizzano principalmente in situazioni di diversità implicita (es. background, competenze,...) che va a minare l'efficacia dei processi decisionali di gruppo.

La figura 2 riporta le tipologie di diversità di gruppo e alle criticità che possono emergere in relazione alla tipologia di diversità.



**Figura 2. Diversità implicite, esplicite ed effetti sul gruppo**



## UNALENTE TEMPORALE PER LEGGERE GLI IMPATTI

La composizione del team non solo ha un impatto sui processi, ma anche sul ciclo di vita del team in una logica dinamica, soprattutto nelle fasi di costituzione e nei primi momenti di incontro e confronto del team. Nella fase iniziale il team è ancora nella sua fase embrionale e ciascun membro cerca di comprendere quale sia la situazione in cui si trova e cerca di orientarsi nel contesto di gruppo. In questa fase le interazioni tra membri sono tendenzialmente superficiali e astratte, con difficoltà nel mettere a fuoco gli aspetti fondamentali che guideranno il gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo. Per questo motivo in questa fase vi è una forte spinta legata alla percezione di similarità con gli altri componenti del gruppo. In gruppi ad elevata disomogeneità gli individui hanno la tendenza a interagire nelle fasi iniziali con membri con i quali percepiscono affinità, creando immediatamente il rischio di sviluppare sotto gruppi omogenei con delle identità definite e tra loro in contrasto. In questa fase tende quindi ad essere meno prominente l'aspetto motivazionale dell'appartenenza al team e i membri percepiscono immediatamente le frizioni dettate dalla diversità tra membri. Tale impatto negativo sulla motivazione iniziale è meno visibile in gruppi omogenei. Infatti, una elevata omogeneità di gruppo consente i membri di percepire immediata affinità e vicinanza agli altri componenti, evitando il rischio dell'emergere di sotto gruppi. Particolarmente rilevante in questa fase sono le differenze esplicite poiché immediatamente percepite e salienti hanno un effetto preponderante sulla percezione di affinità tra i membri.

Successivamente alla fase iniziale, il team vive generalmente una fase di confronto tra i membri sulle modalità da attivare per raggiungere l'obiettivo di riferimento. Le diverse idee su come risolvere i problemi e arrivare all'obiettivo entrano in competizione e i membri si confrontano apertamente. In alcuni team questa fase può risolversi velocemente, ma nella maggior parte dei team questa fase è piuttosto lunga (a volte i team non riescono ad uscire da questo momento di conflitto). Durante questa fase possono emergere i vantaggi prima descritti nella prospettiva informativa; è in questo momento in cui possono essere messe a fattor comune le prospettive di ciascuno al fine di creare cross-fertilizzazione ed ottenere un grado di innovatività più elevato dei singoli membri. Questa fase può però diventare distruttiva soprattutto per i team ad elevata diversità e soprattutto se nella fase iniziale sono emersi sottogruppi con identità differenti. Infatti, l'esistenza di sottogruppi con identità differenti tende ad esacerbare situazioni di conflitto portandolo da un conflitto sul compito ad un conflitto interpersonale tra soggetti appartenenti a sottogruppi differenti.

## IMPLICAZIONI MANAGERIALI: POSSIBILI AZIONI E AREE DI INTERVENTO

I pericoli evidenziati nelle due fasi di formazione e di confronto caratterizzano più del 50% dei team con effetti negativi sulla capacità del team di raggiungere gli obiettivi in modo efficace, efficiente e con il grado di innovatività che dovrebbe caratterizzare i team. Al fine di evitare questo tipo di situazioni, il leader può intervenire su diversi fronti ed in diversi momenti. Di seguito si riportano alcune azioni che possono essere messe in atto per evitare che emergano problemi legati alla diversità di composizione dei team e che, di converso, ne possano sfruttare al massimo le potenzialità.

1. **Identificare i confini del team.** Il team leader deve nelle fasi iniziali esplicitare coloro che appartengono al team e che condividono la responsabilità di raggiungimento dei risultati. Definire i confini del team



nella fase iniziale aiuta a creare una identità del team univoca diminuendo le probabilità di stimolare l'emergere di sottogruppi

2. **Chiarire gli obiettivi del team.** Nella fase iniziale il team leader deve stimolare un processo di chiarimento e allineamento rispetto agli obiettivi del team. Questo aspetto è particolarmente importante in situazioni di elevata eterogeneità del team poiché si possono creare situazioni di disallineamento iniziale che costituiscono un pericolo sostanziale per il futuro funzionamento del team nella fase di confronto.
  3. **Definire ruoli e responsabilità individuali** in modo da sviluppare accountability anche a livello individuale oltre che a livello di team. Favorire la responsabilità individuale tende a diminuire l'emergere di sottogruppi poiché ogni singolo componente sviluppa maggiore chiarezza rispetto alla sua aspettativa di ruolo non cercando nella similarità di alcuni membri il supporto ad una situazione di incertezza.
- **Sviluppare un clima di orientamento all'apprendimento** in cui si agisce sulla motivazione individuale ad attivare una prospettiva che sia di apprendimento e di interazione costruttiva con gli altri membri. Un clima orientato all'apprendimento favorisce una focalizzazione sullo sviluppo di conoscenza e di innalzamento delle competenze dei componenti del team. In tale contesto i membri di un team sono più inclini a approfondire maggiori sforzi nell'analisi del task e nella comprensione delle varie modalità utili per affrontarlo. Un maggior focus sullo sviluppo di conoscenza motiva i membri nell'esplorare prospettive differenti e ad avere un approccio più aperto al confronto con component con differenti punti di vista, diminuendo l'insorgere di stereotipi e di sotto-gruppi con identità differenziate e contrastanti.
  - **Sviluppare una mappa della conoscenza del team.** Il team leader può supportare il team nel codificare, mantenere, e rendere fruibili conoscenza e informazioni agli altri membri del team. Il team leader può quindi supportare una conoscenza diffusa relativamente a dove risiedono le competenze specifiche del team e le aree di expertise legate a ciascun membro. Questo aspetto permette di attivare efficacemente il processo di condivisione di conoscenze complementari che risiedono nella diversità e nella specificità dei singoli membri.

## Bibliografia

- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London, United Kingdom: Routledge.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). New York: Wiley.
- Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21–37.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804.



- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. 2008. Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61: 1463–1492
- van Knippenberg, A., & Dijksterhuis, A. (2000). Social categorization and stereotyping: A functional perspective. *European Review of Social Psychology*, 11, 105–144.
- van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend: Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 61–77). New York: Psychology Press.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. 2004. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89: 1008–1022.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction processes and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.