



LAVORARE IN TEAM



Via Lucullo, 3
00187 Roma
Tel.: +39 06 42012372
Fax: +39 06 42012404
info@ebnt.it
www.ebnt.it

Soci EBNT:



FEDERAZIONE
ITALIANA
PUBBLICI
ESERCIZI



Federreti
Federazione Sindacale Vettori e
Servizi per la Mobilità



IL LAVORO IN TEAM

caratteristiche e competenze

PREMESSA E FINALITA' DELLA PUBBLICAZIONE

Per venire incontro alle esigenze che si manifestano costantemente nella gestione del lavoro nelle aziende del settore "Campeggi e Villaggi Turistici", viene realizzata la guida "IL LAVORO IN TEAM-caratteristiche e competenze", a carattere manualistico e di facile consultazione, adeguata alle esigenze dei gestori e dei lavoratori. La pubblicazione illustra come organizzare e gestire al meglio le competenze aziendali in un contesto di lavoro in gruppo.

La guida intende, quindi, supportare il gestore di campeggi e villaggi turistici ed il suo staff nelle difficoltà specifiche conseguenti ai cambiamenti socio-organizzativi che si sono verificati nell'ultimo decennio in ambito aziendale e che hanno reso il mercato sempre più instabile, suggerendo un assetto organizzativo molto flessibile, che ben si adatti ai continui stimoli esterni, e che possa evolvere di conseguenza al mercato.

Nella consultazione, il lettore reperisce le informazioni per i comportamenti virtuosi da adottare per favorire lo sviluppo dell'impresa in cui opera, e utili strumenti volti alla definizione degli obiettivi aziendali e alla formazione di competenze specifiche, tra gli addetti, che agevolino e favoriscano il lavoro di squadra.

Il gestore saprà quindi identificare i fattori e le attività lavorative che consentano di capitalizzare le diversità individuali delle persone che compongono il gruppo, e di costruire e guidare un team efficace e di successo.

Livia Marino

Manuale realizzato in collaborazione tra
ENTE BILATERALE NAZIONALE TURISMO EBNT
e

FAITA-FEDERCAMPING
rivolto agli operatori dell'open air
per la conoscenza e l'applicazione del web marketing nel settore.

Autore:

Livia Marino (laureata nel marzo 2010 presso l'università Luigi Bocconi, con specializzazione in Marketing e Management aziendale, attualmente Project Manager presso McCann Erickson)

“Non so cosa provino gli altri quando la squadra perde ma io sento un dolore dentro” Charley Winner

“Il ritmo del capo è quello della sua squadra” Lee Iacocca

“Il lavoro d’equipe è essenziale. Ti permette di dare la colpa a qualcun altro” Arthur Bloch

“Uno è un numero troppo piccolo per raggiungere la grandezza”. John Maxwell

“Non c’è nessun problema che non possiamo risolvere insieme, ma molto pochi che possiamo risolvere da soli”. presidente L. Johnson

Definizione di team

Un *team* è un gruppo di persone che collaborano, lavorano e interagiscono tra di loro per il raggiungimento di obiettivi comuni, e che forniscono ognuno un contributo alla realizzazione della *performance* del gruppo. Il *team* dovrebbe quindi produrre dei risultati per i quali i membri del gruppo hanno una responsabilità collettiva e raccolgono dei frutti collettivi, e gli obiettivi comuni non dovrebbero essere realizzabili da nessuno dei membri singolarmente. Il gruppo si basa infatti sulla percezione diffusa dei membri di far parte di un “tutto” più ricco della semplice somma degli individui.

Nell’ultimo decennio l’evoluzione della vita sociale, e di conseguenza anche di quella aziendale, ha reso via via inefficaci le classiche regole di comunicazione e di organizzazione rigida fondate su prestazioni individuali, sul comando e sul controllo e/o sull’applicazione di norme e procedure, e sono state introdotte nuove logiche e pratiche manageriali fondate sulla capacità di gestione delle relazioni attraverso principi di comunicazione efficiente ed efficace.

Gli utenti infatti sono sempre meno disposti ad assumere un ruolo passivo nei confronti di chi eroga un servizio, e i professionisti, con elevati livelli di specializzazione, difficilmente sono disposti a tollerare una cultura organizzativa fondata sull’obbedienza acritica. Pertanto, se in passato le organizzazioni seguivano una logica fondata sulla divisione del lavoro, sulla specializzazione delle mansioni e sulle procedure, con relativa sottovalutazione delle qualità personali dei lavoratori, le persone che lavorano oggi nelle organizzazioni richiedono una valorizzazione della loro professionalità e mal sopportano lavori ripetitivi, svolti senza coinvolgimento nella definizione e soluzione dei problemi. Questo cambiamento ha determinato l’esigenza di una nuova organizzazione del lavoro in **gruppi di lavoro**.

L’organizzazione del lavoro in gruppi, è infatti il modello organizzativo che si è rivelato più efficace per superare le debolezze dell’organizzazione piramidale, permettendo di rafforzare le capacità prestazionali dei singoli individui e permettere alle aziende di raggiungere gli obiettivi prefissati con risultati migliori.

Il *team working* (lavoro di squadra) è sempre più sostenuto dai responsabili aziendali e della politica, come mezzo per garantire qualità e sicurezza nella consegna di servizi. Ed infatti, nei contesti organizzativi attuali diventa quindi sempre più comune la necessità di affrontare e sviluppare progetti in *team* che coinvolgano diverse professionalità, e questo ha generato la necessità di studiare ed analizzare più a fondo le caratteristiche che i gruppi di lavoro devono possedere, e valutare eventuali disfunzioni e difficoltà che possono insorgere.

Senza dubbio, uno degli aspetti più difficili da presidiare è l'intreccio complesso dei comportamenti che l'interazione tra individui normalmente induce. Proprio per questo l'attività di gruppo non può essere improvvisata e lasciata al caso, bensì necessita dell'uso consapevole di regole e strumenti.

Il lavoro di gruppo come metodo di insegnamento

Partendo dal presupposto che l'osservazione e la discussione di un argomento in generale facilitano la conoscenza, si può affermare che il lavoro di gruppo consente di superare alcune difficoltà di apprendimento.

L'imparare nuove cose genera in noi un cambiamento. Ma la nostra mente è in realtà ostile ai cambiamenti, crogiolandosi nelle abitudini e quindi nell'inerzia, ed è quindi ostile anche all'istruzione. Soprattutto le persone anziane non sono predisposte a ricevere insegnamenti e consigli, ritenendo di avere sufficiente esperienza da cavarsela da soli. Il lavoro di gruppo consente di superare facilmente tali resistenze, dal momento che stimola in chi deve apprendere una motivazione, leva base del desiderio di imparare qualcosa di nuovo.

Pur avendo desiderio di imparare, un individuo non riuscirà mai ad afferrare e memorizzare una lezione per intero, a causa della naturale limitazione della mente umana, che permette di comprendere ed assimilare solo una parte dei concetti e delle informazioni a cui si è stati esposti. Ma mediante il lavoro di gruppo, contribuendo più persone alla discussione in maniera attiva e all'approfondimento di ciascun argomento, è più facile ottenere un apprendimento sicuro e completo.

Il lavoro di gruppo aiuta altresì a memorizzare concetti: la durata del ricordo è in relazione al grado di concentrazione (intesa come forza con cui dati, idee, concetti si imprimono nella nostra memoria), per cui, stimolando in maniera più efficace l'attenzione dei partecipanti ed evitando distrazioni, si facilita la concentrazione, e quindi la memoria su quell'argomento.

Infine, il lavoro di gruppo consente di stimolare la mente alla riflessione, all'analisi e alla critica costruttiva, mettendo a confronto personalità e conoscenze differenti.

Per tutti questi motivi, e per alcune specifiche materie, il lavoro di gruppo può essere considerato il metodo più efficace di apprendimento.

Il lavoro di gruppo come metodo di lavoro

L'evoluzione delle società moderne e quindi anche delle aziende, ha richiesto forme di organizzazione e di *management* che garantiscano l'integrazione dell'individuo nel gruppo, una maggiore partecipazione di tutti ai fenomeni e problemi aziendali, una collaborazione nel prendere decisioni, una complementarietà nelle esperienze. Di fatti le organizzazioni aziendali sono via via più complesse, il livello culturale generale più elevato, la preparazione professionale di più alta qualità, e questo sta trasformando le tecniche di guida del personale e di risoluzione dei problemi.

In questo contesto, il lavoro in *team* è lo strumento che le dirigenze stanno adottando per far fronte alla sempre maggiore complessità aziendale.

Il lavoro di gruppo può infatti essere definito «la partecipazione attiva alla discussione e alla soluzione di un problema di più persone, le quali integrano le loro conoscenze, le loro esperienze, nonché le loro capacità, per giungere a soluzioni obiettivamente valide ed accettate da tutti».

Perché lavorare in team?

Il gruppo di lavoro è uno strumento essenziale per favorire il *business*, sia che si tratti di avviare una *startup*, che di lavorare in una grande azienda, perché costituisce un'importante forma di organizzazione dei compiti e dei ruoli, e aiuta ad individuare obiettivi e metodi per raggiungerli. Lo conferma il fatto che al

3° posto tra le principali cause di fallimento di una *startup* si considera proprio questo aspetto. Di fatto l'organizzazione del lavoro in gruppi sembra essere in grado di portare risultati quantitativi positivi, in termini di riduzione dei costi e aumento della produzione. Il segreto del successo di un buon lavoro in *team* consiste nel riuscire ad integrare le conoscenze e le competenze dei componenti della squadra, suddividendo i compiti, e dando vita a sinergie produttive d'eccellenza, anche sotto uno sguardo qualitativo.

Vantaggi

Lavorare in *team* significa trovarsi in un gruppo di persone unite dalla stessa passione e dagli stessi obiettivi professionali. Sin dalla nostra infanzia siamo sempre stati abituati a vivere e crescere in un gruppo, dall'asilo alla scuola, fino all'università, con gli amici e con i primi compagni di giochi, e abbiamo imparato a convivere con altri e a creare intense relazioni.

Anche in ambito lavorativo, essere parte di un *team* vuol dire condividere emozioni, sentimenti, passioni, pensieri, gioie e dolori.

Ci sono vantaggi concreti nella costruzione di un valido *team working*, come la pianificazione di una procedura metodologica che accomuni i punti di vista delle persone sulla gestione dell'operatività quotidiana (l'apprendere un regolamento interno al gruppo che ne sancisca i tempi di incontro durante le riunioni o per eventuali aggiornamenti relativi a progetti di lunga durata...).

Il *team working* assicura che il compito, assegnato a tutti i membri del gruppo, venga eseguito con uno sforzo congiunto; la divisione del lavoro e il riconoscimento delle competenze di ogni membro facilita la circolazione delle informazioni rendendo il "sistema gruppo" una solida base di confronto per lo sviluppo di progetti e lo scambio di idee.

La gestione di un buon *team working* facilita una distribuzione equa del lavoro, sia all'interno dell'organizzazione sia tra i membri del team, garantendo che ogni persona o gruppo di persone esegua i propri compiti con la migliore efficienza possibile. La divisione del lavoro, inoltre, permette di svolgere il lavoro nei tempi previsti, rispettandone le scadenze; la capacità di saper trasferire velocemente le informazioni all'interno del team da parte di ogni suo membro aumenta l'efficacia organizzativa, riducendo i rischi di perdita dei dati. Di fronte all'imprevisto, il vantaggio migliore del *team working* è che l'onere del fallimento è a carico di tutti i membri della squadra e non cade soltanto sulle spalle di una sola persona sola.

Inoltre, la specializzazione di competenze, conoscenze e abilità che ogni individuo apporta al gruppo alimenta il *know how* del team stesso, aumentando la qualità del lavoro, in uno scambio continuo di pratiche, metodi e conoscenze finalizzato a garantire al gruppo una produzione di qualità sotto molteplici punti di vista.

Il gruppo favorisce l'apprendimento di nozioni, concetti, o abilità attraverso l'approccio "partecipato". Nel gruppo è possibile valorizzare i partecipanti, le loro competenze, stimolare la loro attenzione, attivare una serie di processi che consentono di ottenere risultati superiori a quelli raggiungibili singolarmente. Il lavoro di gruppo abitua a considerare i problemi dal punto di vista degli altri, e questo favorisce ulteriormente la comprensione, l'interesse e l'integrazione.

Nel team working, l'interesse personale è subordinato agli interessi aziendali; questo permette a tutti i membri del team di finalizzare l'impegno del gruppo verso un concreto raggiungimento degli obiettivi. Il

lavoro di squadra agevola il processo di identificazione dell'individuo in un gruppo, fornendo motivazioni e spinte adeguate all'integrazione delle persone, alla chiarezza dei ruoli e alla distribuzione dei compiti in base alle competenze di ciascuno.

I vantaggi dell'intraprendere questo tipo di attività possono essere riassunti come segue:

- **Vantaggio cognitivo**
 - con il *teamwork* aumentano le capacità di raccolta e di trattamento delle informazioni e si riducono le distorsioni cognitive; questo favorisce la crescita individuale.
 - l'efficacia del gruppo aumenta in condizioni di complessità crescente, grazie alla molteplicità di competenze e potenziale creativo.
- **Vantaggio motivazionale**
 - con il lavoro in gruppo avviene uno scambio di beni sociali;
 - la partecipazione a processi decisionali di gruppo è un fattore di accettazione e convinzione delle azioni da compiere.

Il Team Working può portare a decisioni migliori, su prodotti o servizi.

Lavorare in *team* consente quindi di ottenere risultati migliori in minor tempo, condividere ed integrare le risorse individuali, favorire la crescita personale, compensare limiti e criticità individuali. Solitamente i risultati di un team sono qualitativamente e quantitativamente migliori rispetto a quelli singoli.

Riassumiamo di seguito ciò che il lavoro di gruppo permette di fare:

- di sentirsi coinvolto e motivato
- di sentirsi responsabile davanti ai compagni oltre che all'azienda
- di trovare motivazioni più forti all'impegno
- di snellire le procedure
- di esercitare un monitoraggio continuo e più agile sui processi di lavoro
- di rispondere in tempo reale alle difficoltà in modo efficace
- una migliore resa derivante dai talenti collettivi del *team*
- di incrementare l'efficienza tramite la delegazione dell'autorità al *team*
- di rendere più facili situazioni difficili da trattare perché i membri del *team* si sostengono l'un l'altro
- di posticipare l'abbandono dei compiti
- di moltiplicare le opzioni

Svantaggi

Il lavoro di gruppo non deve essere una moda o un metodo da utilizzare per affrontare qualsiasi tipo di problema o argomento. Alcuni problemi o argomenti si affrontano meglio individualmente, per non rischiare perdite di tempo, insoddisfazione, frustrazione o noia.

Il lavoro di gruppo mette a nudo le capacità e le conoscenze, non solo dei partecipanti, ma anche del *leader* rivelando in taluni casi incapacità. Il direttore può essere portato a delegare al gruppo e a trasferire le responsabilità e le decisioni del *team*; il gruppo potrebbe non accettare tali responsabilità, finendo così in

una situazione di stallo. Oppure può capitare che il *team* assuma delle responsabilità che sono di uno dei membri, con la conseguenza che chiunque tende a rinviare al gruppo decisioni che invece dovrebbero essere prese singolarmente. In verità il gruppo non alleggerisce da nessuna responsabilità, e nessuno deve ritenersi meno responsabile per una decisione presa dal gruppo su un argomento di sua specifica competenza.

Dobbiamo anche tener presente che alcune persone recano maggiori danni al *team* di cui fanno parte che se non ne fossero all'interno. Perché una persona che fa parte di un *team* non dovrebbe desiderare ciò che è meglio per il *team* stesso? Il punto chiave del loro atteggiamento può essere trovato nella domanda "perché dovrei?". In alcuni casi, questo comportamento proviene da una mancanza o da una perdita di motivazione. Se la motivazione non esiste, o se è stata logorata a causa di eventi avvenuti in un certo periodo di tempo, una persona potrebbe provare una sensazione di esaurimento da cui, anche il benché minimo desiderio di sforzarsi a fare *team building* con colleghi o collaboratori, sarebbe uno sforzo vano.

Potrebbe sentire che non ha più niente da dare o non credere abbastanza in quello che gli è stato chiesto di fare per lavorare sodo e fare uno sforzo extra. Se questo è il caso, allora l'intero *team* avrà bisogno di prendersi del tempo al di là del compito, per discutere in modo chiaro riguardo al lavoro che i membri stanno facendo.

Il *team working* può avere l' "effetto indesiderato di fermentare l'ostilità verso l'obiettivo gestionale e di rendere le squadre completamente in auto-gestione".

C'è inoltre un potenziale pericolo di "ozio sociale" (cioè, un individuo sta facendo meno lavoro in una squadra di quello che lui / lei farebbe normalmente lavorando individualmente). Al fine di ridurre al minimo l'ozio sociale, la gestione può rendere le prestazioni individuali più visibili, del normale ambiente di squadra. Questo può essere fatto formando squadre più piccole, specializzate in compiti specifici con determinate persone, e misurando le prestazioni individuali. L'ozio sociale può essere ridotto anche aumentando la motivazione dei dipendenti, selezionando i dipendenti che hanno già dimostrato di essere motivati, e aumentando l'arricchimento delle mansioni. In esperimenti condotti nel 1990, un aumento della coesione del gruppo sembra diminuire l'ozio sociale.

Tra gli aspetti negativi ci sono: il gruppo può avere bisogno di più tempo per raggiungere lo scopo rispetto ai singoli, impiega più tempo perché tutti i membri si affiatino, serve tempo per crearlo in termini di selezione, formazione e organizzazione dei suoi membri; l'uso di risorse (tempo, denaro e individui) sono esclusivamente ad uso e consumo del gruppo; alcuni membri possono mancare di interesse, motivazioni e competenze; possono nascere attriti e conflitti.

Ecco di seguito riassunti i più frequenti inconvenienti che si verificano rispetto al lavoro in *team*:

- troppe riunioni
- riunioni annunciate in ritardo o con un ordine del giorno poco chiaro
- discussioni interminabili
- argomenti poco comprensibili per parte del team
- argomenti interessanti solo per una parte del team
- mancanza di un *leader*
- troppe parole e pochi fatti
- nessuna decisione viene presa anche se ciascun argomento in agenda è stato sviscerato.
- Non si tiene conto degli argomenti già trattati

- Parassitismo sociale
- Frammentazione delle responsabilità
- dispersione del patrimonio di conoscenze sviluppato dal team ad ogni progetto
- perdita della visione d'insieme di obiettivi e risultati dell'organizzazione nel suo complesso.

Il lavoro in *team* fallisce quindi quando il gruppo è caratterizzato da:

- pressione al conformismo (*group think*): i membri del gruppo trovano difficile esprimere la loro opinione se la maggioranza o gli esponenti più "forti" sostengono un'altra posizione;
- alta propensione al rischio: la propensione al rischio del gruppo è maggiore della sommatoria delle propensioni al rischio individuali a causa di un processo di deresponsabilizzazione dei singoli;
- polarizzazione: gli individui si identificano nel gruppo, isolandosi dal resto dell'organizzazione e creando subculture e *clan*.

Le caratteristiche di un team efficace

Una definizione di gruppo può essere: insieme di individui che interagiscono fra di loro influenzandosi reciprocamente, e che condividono, più o meno consapevolmente, interessi, scopi, caratteristiche e norme comportamentali.

Il lavoro di gruppo efficace certamente non avviene in modo automatico, ma è necessaria una grande quantità di duro lavoro, di compromessi e risoluzione di conflitti. Ci sono una serie di fattori che vanno tenuti in considerazione per tenere coesa una squadra e lavorare senza problemi.

Essendo uno "strumento di relazione", il gruppo deve essere accuratamente progettato e seguito nel tempo, qualunque sia la sua finalità, in modo da costruire un senso della comunità. Innanzitutto non deve

essere composto da più di 8/12 persone, per fare in modo che tutti i membri possano partecipare attivamente al lavoro, e possano esprimere le proprie opinioni, senza sovrapporsi gli uni con gli altri.

Gli individui interagiscono tra di loro, influenzandosi reciprocamente. Il loro compito è proprio quello di interagire, in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati, qualsiasi essi siano. Queste influenze nascono naturalmente stando a contatto per molto tempo, e saranno tanto più intense quanto più il gruppo è ristretto. In realtà, perché un gruppo di lavoro possa evolversi e maturare nel tempo, e per permettere una maggiore collaborazione tra i suoi membri ed una loro partecipazione più attiva, è necessario che ciascuno abbia chiaro come il suo lavoro sia collegato a quello degli altri, e come contribuisca agli obiettivi aziendali, passando dalla semplice interazione ad una vera e propria integrazione, affinché i partecipanti al gruppo possano condividere bisogni ed esigenze.

Gli individui condividono interessi, scopi, norme, e questo è il collante delle organizzazioni, in quanto insieme di conoscenze, di credenze, di comportamenti e di convenzioni tipiche di ogni organizzazione. In questo modo si hanno a disposizione più menti per svolgere i propri compiti, e si riesce a prendere decisioni e proporre soluzioni più efficaci, perché lavorare con altre persone, risulta essere meno monotono e meno faticoso rispetto al lavoro individuale.

In un gruppo ciò che accade e ciò che si realizza rispetto all'obiettivo è fortemente influenzato dagli accordi organizzativi ma, soprattutto, dalla regolazione e tutela degli stati emotivi, solitamente poco curati.

Un gruppo di lavoro è costituito da un insieme di individui che interagiscono tra loro nella **consapevolezza di dipendere l'uno dall'altro e di condividere gli stessi obiettivi e gli stessi compiti**. Ognuno svolge un ruolo specifico e riconosciuto, preservando il benessere dei singoli e mirando parallelamente allo sviluppo dei singoli componenti e del gruppo stesso. Il *team* funziona quando obiettivi e metodi sono chiari e condivisi e quando tutto il gruppo sa gestire il tempo, definire e rispettare ruoli, procedure e regole. Il merito di una gestione efficace però dipende sia dalla capacità del *project manager* di avere una *leadership* efficace, sia dalla capacità di ampliare e rendere più flessibile il proprio stile di gestione del personale.

È necessario che ciascun membro del gruppo ascolti il parere degli altri componenti. Quando si lavora in *team* prima di prendere qualsiasi decisione è importante conoscere che cosa pensano i tuoi colleghi, come vorrebbero lavorare su un progetto, quale metodo di lavoro sceglierebbero rispetto ad un altro. Questo perché se si lavora tutti insieme su un progetto è proprio vero che l'unione fa la forza, insieme si arriva prima al raggiungimento di uno scopo.

Un altro elemento fondante nelle dinamiche di squadra riguarda la motivazione. È necessario ad esempio definire in modo molto preciso quali sono gli obiettivi da raggiungere con le proprie attività. Capire qual è la meta dell'impegno profuso da ciascuno aiuta l'insieme delle persone ad adoperarsi con più facilità per poterla raggiungere. In questo senso anche il "clima" positivo rappresenta un aspetto chiave per l'efficacia del lavoro in *team*: sapere di poter esprimere le proprie opinioni, di non essere giudicati da nessuno in caso si commettano errori, di potersi confrontare in un ambiente pacifico e sereno, comporta per l'individuo un maggiore attaccamento, un più forte spirito di squadra e una maggiore spinta a lavorare bene e in armonia con gli altri.

È altresì necessario che ogni individuo pensi al bene comune e non sia individualista. Non avere come priorità un proprio obiettivo personale, ma prediligere gli obiettivi comuni e del gruppo è la giusta strada per dare un contributo positivo al *team*. In un gruppo di lavoro è sbagliato imporre il proprio pensiero,

prevaricare su un collega. Il gruppo è gruppo proprio per questo, e si deve arrivare al raggiungimento dell'obiettivo attraverso un consolidamento e una unione coesa. Occorre quindi giungere ad un compromesso, rinunciare e "sacrificare" parti del proprio pensiero.

Infine il gruppo deve essere visto come una famiglia, in cui ognuno ha un proprio compito, ed è quindi necessario avere fiducia nei propri compagni di lavoro. Ogni organizzazione (sia lavorativa, sia sociale, sia familiare) ha bisogno di una suddivisione degli incarichi. Ognuno farà ciò in cui si sente più preparato e sarà accompagnato dalla fiducia dell'altro. Progettare, strutturare un *team* in maniera orizzontale è sì una sfida, ma è anche la scelta ottimale per il raggiungimento degli obiettivi.

Ecco le caratteristiche che concorrono alla realizzazione di un buon gruppo di lavoro:

- **Obiettivi comuni:** sono legati a particolari esigenze e vengono presentati come una situazione da raggiungere. Fanno, dunque, appello a quel senso dello scopo che stimola da sempre gli esseri umani. Avere un obiettivo comune favorisce una certa interdipendenza tra i membri del gruppo che imparano a collaborare per raggiungerli. Devono quindi essere:
 - Chiari ed espliciti
 - Motivanti e stimolanti
 - Abilitanti al raggiungimento della massima *performance*, e misurabili
- **Interdipendenza**
 - Possesso di skill complementari
 - Azioni coordinate e complementari
 - Tutte le azioni individuali influiscono sulla *performance* del gruppo
- **Procedure operative comuni:** si tratta del metodo di funzionamento e delle regole del lavoro e delle interazioni che evitano che si sviluppino sotto-gruppi e conflitti.
 - *Ground rules*
 - Norme comuni condivise
 - Procedure e processi predefiniti
 - Conoscenza condivisa dei *tools* di lavoro
- **Responsabilità**
 - Ottenimento di specifici e distinti risultati
 - Ruoli e responsabilità definiti.

In sintesi, il *team* funziona quindi quando gli obiettivi e i metodi sono chiari e condivisi e quando c'è piena capacità di gestire il tempo, di rispettare i ruoli, le procedure e le regole. È fondamentale che ciascuna risorsa abbia spazio e sia potenziata nelle diversità, e sia perfettamente integrata con le altre.

Necessario per l'azienda è quindi dotarsi di una strategia di selezione e di formazione adeguate che consentano di educare alle dinamiche di gruppo.

L'efficacia del lavoro in *team* può dipendere da:

- Grado di differenziazione (diversità) delle informazioni a disposizione dei membri del gruppo.
- Grado di coesione del gruppo intorno agli obiettivi e agli interessi comuni.
- Livello di pressione temporale.
- Livello di pressione esterna verso i risultati.

Le caratteristiche dei componenti di un team

Per mettere in piedi una grande impresa oggi giorno non basta l'abbondanza di idee innovative, tecnologie e capitale, ma è indispensabile avere un *team* affiatato di persone che collaborano tra di loro in modo organizzato. Un'azienda che riesca a creare un gruppo in grado di lavorare bene insieme è destinata a raggiungere il successo.

Quali caratteristiche deve avere lo staff per formare un team performante? Il membro ideale è colui che è in grado di lavorare in modo propositivo, che mira a raggiungere gli obiettivi collaborando con i suoi colleghi. Perché questo avvenga sarà indispensabile possedere intelligenza sociale, ossia la capacità di interpretare e gestire le relazioni interpersonali¹. Nelle imprese moderne i risultati vengono raggiunti collaborando non c'è più posto per i geni solitari.

Tanto più l'azienda opera in un ambiente complesso, quanto più è necessario che abbia al suo interno individui capaci di collaborare, di motivarsi l'un l'altro. Gli individui sono il collante che tiene insieme il gruppo e che rende possibile una sana cooperazione tra tutti. La capacità di fare gioco di squadra è una delle caratteristiche più importanti ricercate a qualsiasi livello di una organizzazione, non solo tra i membri del team, ma anche tra i *leader* delle varie unità di una stessa azienda. E questo *trend* sarà sempre più evidente, dal momento che le sfide da affrontare diventano sempre più complesse, che nessun individuo ha singolarmente le competenze per portare a compimento da solo.

I benefici di un alto grado di cooperazione in un'organizzazione sono notevoli: intensa lealtà al gruppo, concentrazione, passione, fiducia tra le persone, intensa gratificazione emotiva nello svolgere il proprio lavoro, alto morale collegato ad elevata produzione da parte del team.

Per quanto riguarda il morale, è una legge naturale infatti che la produzione e l'umore o la soddisfazione di una persona siano strettamente collegati. Questo vale sia per il singolo che per un gruppo. Una persona produttiva e che svolge bene il suo lavoro è solitamente soddisfatta di se stessa ed ha un morale alto.

Dato che la produttività del gruppo può essere di gran lunga superiore alla somma di ciò che i singoli riescono a fare individualmente, allora è facile intuire come il fatto di lavorare in un gruppo ben amalgamato e altamente produttivo possa generare entusiasmo.

La formazione del team

Lavorare in *team* comporta degli indubbi vantaggi, come ad esempio ottenere risultati migliori in minor tempo, condividere e integrare le risorse individuali, favorire la crescita personale, compensare limiti e criticità individuali. Creare un gruppo di lavoro che funzioni e che sia efficace nel conseguire obiettivi professionali, però, non è un'operazione scontata ed immediata. Vediamo allora quali strategie adottare.

Un gruppo di lavoro rappresenta una realtà ben diversa dal gruppo inteso in senso più generale. A differenza di quest'ultimo, infatti, quello di lavoro si caratterizza per avere come elemento di coesione l'attività lavorativa, e per il fatto che le persone che ne fanno parte spesso non si scelgono spontaneamente ma si trovano a dover condividere con gli altri spazi, impegni e compiti prestabiliti: ogni componente ricopre un ruolo ben definito ed interagisce regolarmente con gli altri per portare a termine gli obiettivi lavorativi, prefissati in genere da un responsabile, e quindi molto raramente negoziabili.

¹ Goleman, 2001

Per muoversi in tal senso è necessario in primo luogo riflettere accuratamente su quali persone scegliere e sulle loro specificità caratteriali e comportamentali. Di conseguenza questa riflessione va estesa anche ai ruoli che si necessita avere all'interno del *team* in modo da poter individuare le persone più adatte a ricoprirne ciascuno. L'attribuzione dei ruoli andrà dunque effettuata tenendo conto delle capacità e competenze di ognuno. È doveroso ricordare che il concetto di ruolo all'interno del gruppo lavorativo è di estrema importanza: per assicurare il buon funzionamento dell'insieme è fondamentale non solo distribuire i ruoli in maniera ottimale ma anche esplicitare bene questa distribuzione, in modo che tutti abbiano consapevolezza delle proprie e altrui responsabilità.

Ne discende che, oltre ad una chiara attribuzione dei ruoli, è funzionale anche una precisa divisione dei compiti. Nel gruppo, infatti, l'individuo può tendere a una sorta di de-responsabilizzazione e la poca chiarezza su quali sono i compiti di ognuno può favorire comportamenti superficiali o il venir meno ai propri doveri, nella consapevolezza che se si traslascia qualcosa, qualcun altro fra i colleghi provvederà a metterla a punto o a completarla. Stabilire e condividere esplicitamente qual è il ruolo e il compito di ogni membro richiama tutti alle proprie responsabilità e aiuta e riduce questo tipo di meccanismo.

Un altro elemento di rilievo quando si parla di team è la motivazione: sapere precisamente quali sono gli obiettivi da raggiungere con le proprie attività, e quindi quale è l'obiettivo dell'impegno profuso da ciascuno, aiuta il gruppo a darsi da fare con più facilità per raggiungerlo. In questo senso, anche un clima positivo rappresenta un aspetto chiave per il buono svolgimento del lavoro in gruppo: saper di poter esprimere le proprie idee, esponendosi, e di non essere giudicati quando si commettono errori, comporta nell'individuo un maggior attaccamento e un più forte spirito di squadra che si tramuta in lavoro svolto bene e in armonia con il prossimo.

La formazione del *team* è il processo per il quale gli individui vengono reclutati, selezionati e valutati come potenziali membri. La valutazione è il metodo usato per determinare il loro livello di preparazione a svolgere il lavoro. La scelta si basa generalmente sulle capacità funzionali, sull'*expertise*, sulle capacità di *problem solving* e *decision making*, sulle capacità di lavorare in gruppo. Il gruppo di lavoro non nasce spontaneamente, ma ci sono molti processi psicologici e di attività costruttive e formative dette *team building* che devono essere proposte e assimilate affinché un gruppo di lavoro funzioni come un meccanismo ben oliato.

Andiamo ad analizzare ora quali sono le iniziative necessarie per creare un *team* vincente:

- Ascolto efficace, che implica non solo ascoltare cosa l'altro dice, ma anche il come lo dice, cosa intenda veramente l'altro.
- Comunicazione efficace, ossia affermare i propri punti di vista senza prevaricare o essere prevaricati, e quindi utilizzare in ogni contesto relazionale la modalità di comunicazione più adeguata.
- Conoscenza e fiducia dell'altro, che dipende dal sentirsi parte di qualcosa di grande, sentirsi elementi importanti per garantire un buon funzionamento della macchina, e quindi riconosciuti.
- Obiettivi e focus condivisi, per regolare e il coordinamento e la cooperazione tra membri che lavorano insieme, e hanno quindi bisogno di capire quali dinamiche regolano

Riassumendo, quattro sono i punti fondamentali da definire per costruire un *team*:

1. Mission aziendale

Tutti i membri devono essere allineati con gli obiettivi aziendali, per cui il primo passo deve essere quello di condividere la filosofia aziendale, i valori, la visione commerciale.

2. **Leadership**

Occorre individuare una o più figure di riferimento che dovranno fare sì che tutti gli individui del *team* siano entusiasti di ciò che stanno realizzando insieme. Deve quindi tener alto il morale della squadra, ma anche coordinare, stimolare la cooperazione e il coinvolgimento. Dovrà fornire valutazioni sull'operato, premiando i meritevoli e promuovere quelle attività che accrescano l'abilità dei singoli.

3. **Valorizzazione delle risorse**

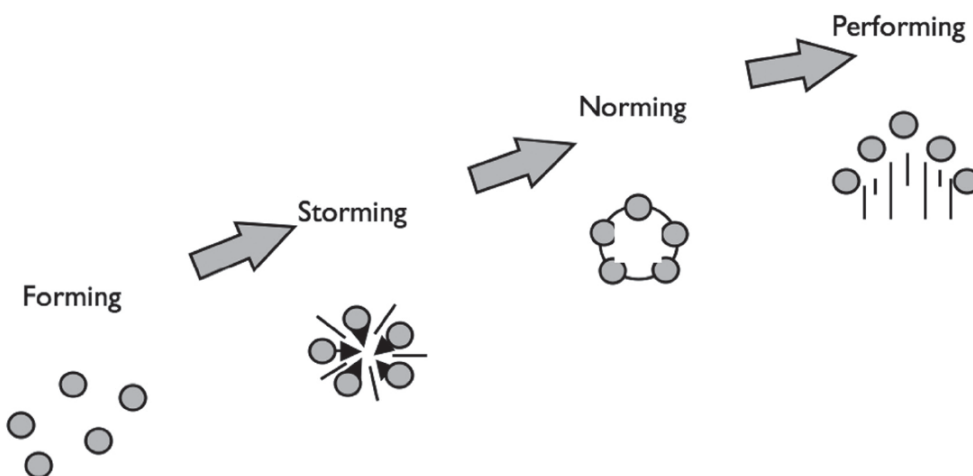
Da evitare l'errore di uniformare le figure anziché valorizzare le differenze, limitando quindi gli stimoli. La maggior parte delle persone è entusiasta di espandere le proprie abilità, assumersi nuove responsabilità e fronteggiare nuove sfide, ma è importante che questo avvenga senza che abbiano l'impressione che si stiano "scaricando addosso le cose".

4. **Comunicazione efficace**

Ogni membro del *team*, secondo i propri ruoli e compiti, deve conoscere le attività e i risultati raggiunti dagli altri componenti. Per questo è bene stabilire dei flussi di comunicazione efficienti, che consentano la circolazione delle conoscenze e la valorizzazione di tutte le competenze presenti nel gruppo.

Tra i primi studiosi che si sono dedicati al concetto di gruppo spiccano le figure degli psicologi sociali Lewin e Tuckman. L'idea principale di Lewin era che "il gruppo è più della somma delle singole parti", ed ha portato alla luce quelle che sono alcune delle caratteristiche principali di un *team*: l'interdipendenza, il senso di appartenenza, i valori e gli scopi comuni e l'influenza reciproca.

Tuckman, nel 1965, ha invece identificato e definito un modello di evoluzione delle relazioni e dei rapporti nel gruppo (detta dinamica di gruppo) costituita da 5 fasi.



Fase 1 – orientamento e formazione

La fase di **Forming** consiste nello sviluppo tra i membri di un senso di appartenenza mediante fiducia, conoscenza e condivisione dei valori e della *mission* aziendale, attraverso esperienze comuni e la creazione di un'immagine di squadra condotto dal *leader*.

Ha inizio quando il *team* viene creato o quando avvengono cambiamenti significativi nei ruoli all'interno del *team* o nell'ambiente di lavoro. In questa fase le persone ricercano l'accettazione da parte degli altri membri e guida dal *leader*.

- i rapporti tra i membri sono educati, formali, superficiali
- si cerca di farsi una idea l'uno dell'altro
- c'è imbarazzo, a volte disagio

Fase 2 – conflitto o attacco

Nella fase di **Storming** si possono creare contrasti e conflitti in quanto ogni soggetto può imporre la propria individualità. Compito del *leader* è proprio quello di gestire la crisi mettendo in evidenza gli obiettivi comuni da raggiungere.

I membri del gruppo si rendono conto delle difficoltà delle azioni in *team*. Le persone cominciano a confrontarsi, ad esprimere i diversi punti di vista e le preferenze. Il gruppo può risolvere la situazione conflittuale in due modi cioè cercando di ritrovare l'equilibrio perduto, oppure adottando nuove strategie di lavoro. Ogni situazione di conflitto può portare disagio e sfiducia, ma con un buon lavoro del *leader* può diventare occasione di apprendimento e di rafforzamento dei rapporti.

I membri del gruppo chiedono chiarezza sulla struttura e sui processi decisionali del *team*.

- c'è il passaggio alla ricerca del potere e dell'affermazione
- si cerca il conflitto e la sfida o il mancato appoggio
- si cerca di riguadagnare individualità ed influenza

Fase 3 – collaborazione o regolamentazione

La fase di **Norming** comincia quando il *team* supera i conflitti in modo efficace e positivo, e si crea un senso di unità e i singoli iniziano ad operare congiuntamente. I membri del *team* si sentono accettati e condividono il senso di appartenenza al gruppo. In questa fase si iniziano a stabilire regole e identificare ruoli e le persone vogliono condividere le idee, ricevere e fornire *feedback*.

- si delinea il regime di collaborazione e si cercano regole e codici interni
- ci si avvia all'idea di "gruppo"
- si contrattano meglio i ruoli al fine di realizzare i compiti

Fase 4 – produttività o performance

La fase di **Performing** è la fase pratica di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il gruppo è in grado di prendere le decisioni, di collaborare e di raggiungere gli obiettivi. In questa fase le persone vogliono avere successo con il *team*.

Il *leader* ora cambia il suo ruolo nel gruppo, e fa sì che esso lavori autonomamente sperimentando così l'auto-efficacia. Un alto livello di auto-efficacia suscita coraggio e fiducia nell'azienda e permette di

considerare i fallimenti come un momento di crescita. Al contrario, un basso livello di auto-efficacia porta la squadra ad arrendersi di fronte alle sfide.

- il problema principale è la prestazione
- si cerca l'armonia e si ha la dimensione dello spirito comune

I 4 elementi per la costruzione di una squadra

Nella pratica 4 sono gli elementi fondamentali delle attività di costruzione del *team*:

- **Mission aziendale:** dal momento che tutti i dipendenti di un'azienda devono essere allineati con gli obiettivi di quest'ultima, il primo passo da fare è quello di condividere la filosofia aziendale, i valori e la visione commerciale.
- **Leadership:** individuare le figure di riferimento che dovranno fare in modo che tutti siano contenti e soddisfatti di ciò che si sta realizzando insieme. Oltre a tenere alto il morale di una squadra il leader dovrà coordinare, cooperare e coinvolgere. Dovrà altresì fornire feedback sull'operato di ciascun membro premiando i successi, e assegnare compiti che stimolino e accrescano le capacità del gruppo.
- **Valorizzazione delle risorse:** non valorizzare le risorse e capacità di ciascun individuo può essere fonte di stress per l'individuo stesso. Spesso si cade nell'errore di allineare le figure anziché valorizzarne le differenze, mentre la maggior parte delle persone è entusiasta di espandere le proprie abilità, assumersi nuove responsabilità, fronteggiare nuove sfide, ma è importante che questo avvenga senza che abbiamo l'impressione che gli si stiano "scaricando addosso" dei compiti.
- **Comunicazione efficace:** la comunicazione del gruppo dipende sia dalla comunicazione dei singoli membri che da quella interna all'azienda. Ciascun individuo, a seconda del proprio ruolo e dei propri compiti, deve essere a conoscenza delle attività in essere e dei risultati raggiunti dagli altri individui. Per questo è bene impostare dei flussi di informazione efficienti che consentano la circolazione delle conoscenze e la valorizzazione delle competenze del gruppo.

La gestione del Team

Costruire, organizzare e gestire un gruppo di lavoro è un compito estremamente delicato, e richiede lo sviluppo di più abilità, nonché il conquistare la fiducia del gruppo.

Per organizzare e gestire un gruppo per farlo renderlo al meglio, sarà necessario dettare delle regole che valgano per tutti, con l'obiettivo di fissare dei limiti di competenza di ognuno, evitando in questo modo il rischio di inutili sovrapposizioni.

Nel tempo sono state studiate e affinate diverse strategie che avevano l'obiettivo di formare e gestire in maniera vincente un *team*. Ecco alcune linee guida:

- Gli strumenti essenziali per il coordinamento della sua squadra sono riunioni periodiche a cadenza mensile o settimanale. Ne parleremo in maniera approfondita più avanti.
- Un ottimo consiglio è quello di elaborare un piano di lavoro da consegnare a ogni componente della squadra affinché questo sia informato in dettaglio sull'obiettivo da raggiungere.

- Il primo compito del *leader* è di motivare ogni singolo elemento della squadra. Ogni persona del gruppo deve lavorare al meglio delle sue capacità per consentire il raggiungimento degli obiettivi del *team*. Il *leader* dovrà pertanto stabilire un certo *feeling* non solo con il gruppo, ma anche con i singoli che lo compongono.
- È convinzione di molti che dietro ad una squadra di successo ci sia un team ben coeso, che si senta parte dell'impresa stessa, sinergico. Per cui compito non semplice per il *leader* è proprio quello di fare gruppo e far sentire ogni elemento del *team* coinvolto. Tutti devono essere operativi al centro per cento per conseguire l'obiettivo.
- La comunicazione gioca un ruolo fondamentale nella squadra, ed il *leader* non dovrà solo saper organizzare, ma anche relazionare, condividere ogni informazione utile e fare in modo che anche gli altri componenti facciano lo stesso, saper ascoltare e raccogliere i suggerimenti e le osservazioni da ciascun membro del gruppo, rendendo ognuno partecipe alla discussione.

Ne consegue che non devono esserci all'interno della squadra elementi improduttivi che ostacolano il regolare svolgimento delle attività lavorative, ritardando o mettendo a rischio i risultati. Sarà compito del *team leader* vigilare su questo aspetto.

Il team building

Team building letteralmente significa "costruzione della squadra", ed è una pratica oggi molto in voga all'interno delle aziende dal momento che le aziende stesse sono formate da persone, e quindi i team non sono semplici aggregati di individui anonimi, ma da persone da cui può partire l'idea che contribuisca al progresso o regresso di intere organizzazioni. Per questo motivo è importante non sottovalutare tale pratica, nell'ottica di stimolare la nascita di idee innovatrici che contribuiscano alla crescita e alla competitività dell'azienda in cui nascono. E perché ciò avvenga è indispensabile prendersi cura del lavoratore.

Il team building consiste in un insieme di attività che hanno l'obiettivo di riuscire a sviluppare o rinforzare lo spirito di squadra, creando un gruppo efficiente e affiatato che riesca a dare il meglio in ogni condizione. L'obiettivo è la formazione e lo stimolo ad un senso di identità e di appartenenza, raggiungibili con l'identificazione chiara e la condivisione degli obiettivi comuni: in un gruppo di lavoro solido ognuno contribuisce al successo dell'azienda come meglio può, essendo consapevoli del proprio ruolo e delle proprie potenzialità in sinergia con quelle degli altri.

Si tratta di uno strumento che permette di sollecitare i partecipanti all'interazione, mediante lo scambio e il contatto con gli altri, facilitando la possibilità che l'esperienza si trasformi in apprendimento dal momento che ciascuno vive in prima persona il confronto con il prossimo, e ha quindi un impatto talmente forte da permanere a lungo nella nostra memoria.

Molte aziende sfruttano le potenzialità di questo strumento quando si trovano di fronte ad un gruppo costituito da poco o quando un gruppo è in crisi o ancora quando è sotto stress o semplicemente non ottiene i risultati attesi. Si tratta infatti di una pratica sempre più applicata all'interno delle realtà aziendali, per ottenere il massimo della *performance* dai propri dipendenti. In realtà il team building andrebbe usato sempre, come risorsa fondamentale e non come ultima spiaggia per rendere una azienda vincente.

Le attività di *team building* possono essere previste per:

- scopi formativi, per ampliare le competenze dei dipendenti, o raccogliere *insight* sullo stato d'animo del *team*;
- scopi ludici, per aumentare la sensazione di appartenenza a un gruppo.

Tali attività vengono realizzate e condotte da personale esperto, che può avvalersi, in taluni casi, di consulenze di tecnici professionisti esperti nel settore specifico.

Gli obiettivi del team building

Il *team building* comprende una vasta gamma di attività con lo scopo principale di migliorare le prestazioni della squadra. Quattro sono gli obiettivi principali di questa filosofia:

1. **Miglioramento delle competenze relazionali e comunicative.** La comprensione delle attività che incoraggiano la comunicazione è fondamentale, perché può aiutare a migliorare la comunicazione globale del *team*. Essere in grado di comprendere segnali non verbali, può influenzare il significato o la percezione di una dichiarazione; i membri della squadra devono, inoltre, imparare ad evitare fraintendimenti. Nello svolgimento delle attività legate alla capacità relazionale e di comunicazione, è importante per una squadra praticare anche la sensibilità alle differenze culturali nella comunicazione stessa.
2. **Ridurre al minimo i conflitti interni.** In una squadra, i conflitti sono inevitabili, soprattutto quando i risultati non sono soddisfacenti. Ci sono, però, esercizi che favoriscono la comprensione tra i diversi tipi di personalità; questi esercizi offrono l'opportunità ai membri del *team* di conoscersi meglio tra loro e quindi ridurre la probabilità di potenziali conflitti. Quando i membri del *team* hanno una migliore comprensione della personalità dei colleghi che rappresentano il gruppo, tutti gli individui possono praticare la comunicazione. Questo rende più efficace l'assegnazione dei ruoli che aiuteranno la squadra a funzionare come un sistema.
3. **Miglioramento della cultura.** La cultura di un *team building* include obiettivi di un'organizzazione e le relazioni di coloro che lavorano all'interno dell'organizzazione stessa. Il *team* deve aiutare a sviluppare la comprensione tra un membro e l'altro, allo scopo di portare a termine il compito affidatogli. Fatto ciò, i membri del *team* acquisiscono una migliore comprensione di come i tipi di personalità influenzano i rapporti con colleghi e subordinati, e come i diversi reparti possono interagire fra loro.
4. **Migliorare l'efficacia e la produttività.** Il *team building* può aiutare ogni singolo membro a comprendere i diversi tipi di personalità del gruppo, e come ogni individuo può contribuire al successo della squadra. Gli individui imparano che, anche se ogni persona ha una mansione diversa, appartengono tutti allo stesso reparto e possono lavorare insieme. Come risultato, i membri sono più propensi ad unificarsi per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Strumenti operativi per lavorare in gruppo

Quando si rende necessario lavorare in gruppo su uno stesso compito, sia nei contesti educativi che professionali, può essere molto utile avvalersi di alcune tecniche e strumenti operativi specifici. Questi possono facilitare il raggiungimento degli obiettivi previsti mediante la collaborazione di tutti. Vediamone alcuni.

Un primo strumento è rappresentato dal **brainstorming**. Letteralmente "tempesta di cervelli", questo metodo è una tecnica di lavoro di gruppo messa a punto negli anni '50. Viene usato principalmente per individuare soluzioni o per produrre nuove idee e progetti. Prevede infatti che, stabilito e definito chiaramente il tema di interesse, tutti i membri del gruppo esprimano spontaneamente le frasi e le parole

che sentono di poter associare all'oggetto della discussione. Tutte le idee espresse liberamente vengono raccolte, ad esempio su una lavagna, e poi analizzate e selezionate collettivamente. L'obiettivo è quello di ricavare le indicazioni, soluzioni o suggerimenti maggiormente condivisi dai partecipanti o comunque ritenuti più idonei alla situazione da affrontare. Perché il *brainstorming* si attui con efficacia si consiglia di coinvolgerci tra le 8 e le 10 persone e di farlo durare tra un minimo di 30 e un massimo di 45 minuti.

Altro strumento di grande utilità quando occorre gestire un gruppo e condurlo al raggiungimento di uno o più obiettivi è certamente rappresentato dal **diagramma di flusso**. Chiamato anche *flow chart*, questo si configura come vero e proprio schema di un progetto o di un processo. Vi vengono riportati ruoli, persone, compiti, fasi, modalità operative, tempistiche, ed evidenziate - mediante connettori - anche le relazioni che intercorrono tra tutti gli elementi considerati. Condividere con i membri del gruppo questa schematizzazione si rivela davvero funzionale ad avere ben chiaro come e quando svolgere le attività previste e quindi facilita la consapevolezza delle procedure lavorative, rendendo immediata la conoscenza di qualsiasi processo, dal più semplice al più complesso.

Chiaramente anche la classica **riunione** si pone come metodo indispensabile per svolgere attività in gruppo. Non è sempre semplice però condurla in maniera produttiva. Per raggiungere i risultati sperati è bene organizzare una riunione seguendo alcuni accorgimenti. La sua utilità, come strumento di comunicazione diretta, di condivisione e di collaborazione fra i membri di un gruppo di lavoro, è subordinata in primo luogo da una definizione chiara e precisa delle finalità della riunione e degli argomenti che in essa verranno trattati. È bene inoltre coinvolgere non più di 10 persone e stabilire chiaramente tempi di inizio, di fine e quelli da dedicare ai singoli temi oggetto dell'incontro. Fondamentale è raccogliere, prendendo appunti, quanto emerso dalle discussioni e redigere un apposito verbale da condividere con i partecipanti al termine della riunione.

Come lavorare in team

Un *team* di lavoro è composto da membri che collaborano e cooperano per uno scopo comune. Per lavorare insieme è necessario stabilire delle regole di base che valgano per tutti indistintamente. Queste servono per fissare dei confini nelle competenze di ognuno, ed evitare inutili sovrapposizioni. È altresì fondamentale che tutti i membri sfruttino le proprie abilità, fisiche e mentali, per il bene del gruppo. Non dovrà quindi prevalere le capacità dei singoli individui, ma si dovrà tener conto dell'unione di tutti i componenti per dirigersi verso un intento comune, adottando strategie comuni.

Una buona squadra, per ottenere il successo, ha bisogno di un *leader* forte, ma anche di una solida base di individui che sappiano come lavorare insieme.

Presentiamo di seguito alcuni consigli che mirano ad agevolare il divenire ed essere un buon membro del *team*:

- Definire gli obiettivi, mettendoli per iscritto consente a ciascun membro di sviluppare soluzioni per soddisfare l'obiettivo stesso.
- Un ascolto attivo consente di individuare subito eventuali incomprensioni che potrebbero causare problemi nel futuro alla squadra.
- Ammettere i propri errori è una cosa estremamente difficile per ciascuno, ma è anche uno dei modi migliori per aver successo quando si lavora. Se gli altri membri notano che si è disposti a riconoscere le proprie colpe, si otterrà rispetto e fiducia, e i farà da esempio per gli altri.

- Consentire ai membri del team di scegliere i propri ruoli e compiti, chiarendo le responsabilità individuali, evitando quindi sovrapposizioni nel lavoro, consente di incoraggiare la creatività di ciascuno nella risoluzione dei problemi e nel raggiungimento dell'obiettivo.
- Il clima del *team* deve essere di collaborazione, per cui è necessario scoraggiare interessi personali o contrastanti nel gruppo.

Come formare un team vincente

Se il gruppo all'interno del quale lavoriamo viene considerato come una squadra, la struttura a cui si appartiene non verrà più considerata come la somma dei singoli individui che ne fanno parte, ma come "unità". E all'interno di una "unità" è necessario che non si considerino più gli obiettivi dei singoli, ma questi dovrebbero essere condivisi: solo in questo modo il gruppo può ottenere i risultati prefissati.

Le aziende oggi giorno si trovano a vivere in ambienti sempre più instabili, per cui è fondamentale strutturarsi in modo tale da effettuare costanti modifiche per adeguarsi alle spinte provenienti dall'esterno. Tutto ciò porta le imprese a cercare di organizzarsi in strutture molto flessibili e a prestare grande attenzione alla qualità delle risorse in esse impiegate. Il *team* è appunto uno strumento che consente di agevolare l'organizzazione dei compiti e ruoli.

Per ottenere un *team* che lavori bene, ovviamente non esistono regole fisse, ma possiamo dare alcuni consigli. Innanzitutto è necessario un *leader* che sappia chiaramente comunicare al *team* quale è l'obiettivo che si vuole raggiungere, che si assicuri che ciascun membro del gruppo capisca i motivi per cui il *team* è stato costituito, che faccia capire al gruppo che intende valorizzare il lavoro di ognuno perché ha fiducia nella capacità dei singoli e dell'intero *team*. Questo perché in un *team* di lavoro la motivazione che spinge

all'impegno è l'obiettivo comune. Nell'obiettivo comune dovrebbero convergere tutte le idee relative a ciò che è importante e che si vuole fare, a ciò che si crede e che si vuole realizzare insieme.

È importante che ciascun membro si senta un elemento fondamentale del gruppo, e per fare ciò sarà necessario intensificare le interazioni tra i vari individui, rendendole quanto più gradevoli possibile. È proprio per questo motivo che è necessario mettere in atto delle tecniche di *team building*.

Non deve quindi prevalere la capacità di singoli individui, ma si dovrà tener conto dell'unione di tutti i componenti per dirigersi verso un intento comune e per adottare strategie comuni.

Le aziende che investono sullo sviluppo del lavoro in team sono in continua crescita perché tale organizzazione del lavoro sembra essere in grado di portare risultati quantitativi positivi, in termini di riduzione dei costi e aumento della produzione. Il segreto del successo di un buon lavoro di squadra consiste nel riuscire ad amalgamare le competenze di ciascun componente del gruppo, dando vita a sinergie produttive d'eccellenza, anche da un punto di vista qualitativo.

Andiamo quindi a vedere quali sono gli elementi su cui puntare per formare una squadra vincente:

- Interdipendenza positiva
- La comunicazione
- L'ascolto
- Stimolare impegno ed entusiasmo
- Valorizzazione delle risorse
- Obiettivi condivisi
- Focus comune

Interdipendenza positiva

L'interdipendenza positiva è un elemento fondamentale del lavoro in *team*, e nasce quando gli individui percepiscono di essere vincolati ad altri per il perseguimento del proprio obiettivo. Si realizza cioè quando, all'interno di un gruppo, si risolve un problema grazie al contributo effettivo di tutti i suoi membri, impegnati con mansioni diverse a perseguire il medesimo obiettivo. Si fonda quindi sulla reciproca necessità.

L'interdipendenza può essere:

- **Oggettiva**, quando l'attività prevede necessariamente la collaborazione dei membri di un gruppo (es. in una squadra di calcio è oggettivamente necessario che i suoi membri collaborino);
- **Soggettiva**, quando questa necessità è percepita a livello individuale da tutti i membri di un gruppo.

Un soggetto potrebbe trovarsi in una situazione di interdipendenza oggettiva e non percepirla a livello soggettivo. Potrebbe quindi non collaborare con i membri del team, continuando a lavorare in modo individualistico o competitivo.

Per creare interdipendenza positiva, e fare quindi in modo che i gruppi di lavoro riescano a perseguire i loro obiettivi in modo cooperativo, i membri che ne fanno parte devono essere in grado di mettere in atto un repertorio di comportamenti verbali e non verbali che viene definito come **insieme delle competenze sociali**, ovvero l'insieme dei comportamenti che una persona deve imparare ad adottare per poter lavorare

in gruppo in modo costruttivo. Questi comportamenti devono essere acquisiti per prima cosa dai leader del *team* che lavorano in modo collaborativo.

Tali competenze possono essere riassunti in cinque grandi categorie:

1. competenze comunicative;
2. competenze di leadership distribuita;
3. competenze nella soluzione negoziata dei conflitti;
4. competenze nella soluzione dei problemi;
5. competenze nel prendere decisioni.

E possono essere insegnate prima o apprese durante un lavoro che si svolga in condizioni di interdipendenza positiva.

Fondamentale per garantire l'interdipendenza positiva su cui si fonda il *team* di lavoro è una interazione. L'interdipendenza positiva, su cui si fonda il *team* di lavoro, ha nella interazione efficace fra i membri un suo punto cruciale.

Molti leader ritengono che le attività in *team* annullino la responsabilità personale. Questo concetto non è però applicabile al team di lavoro strutturato. "La variabile chiave che media l'efficacia della cooperazione è il senso di responsabilità personale verso gli altri membri del gruppo per raggiungere gli obiettivi del gruppo.

Esso implica:

- concludere la propria attività;
- facilitare il lavoro degli altri membri del gruppo e sostenere i loro sforzi.

In una situazione ad alta interdipendenza positiva la responsabilità individuale aumenta anziché diminuire perché ogni membro del gruppo ha interesse a raggiungere l'obiettivo e ricopre una mansione che solo lui può ricoprire all'interno del gruppo; per questo la motivazione a portare a termine il lavoro e a raggiungere l'obiettivo è più alta, non solo rispetto al lavoro di gruppo tradizionale (in cui il più bravo lavorava e gli altri stavano a guardare), ma anche rispetto al lavoro impostato in modo individualistico o competitivo.

L'ascolto

Saper comunicare significa in primo luogo saper ascoltare. All'interno di una organizzazione le persone dovrebbero saper spiegare il proprio pensiero e le proprie posizioni in modo chiaro e coerente. Nella realtà si verifica un divario tra le competenze comunicative richieste dall'azienda, e quelle possedute dai singoli individui. Chi ne risente è sicuramente l'organizzazione.

Generalmente, invece, si tende a sottovalutare l'importanza del saper ascoltare, rischiando di perder tempo, interpretare male quanto gli altri stanno dicendo stimolando quindi idee sbagliate, di fare degli interventi non pertinenti, di perdere il nesso del lavoro. Oltre poi ad essere una grande mancanza di rispetto nei confronti di chi sta parlando. Esprimersi di per sé già potrebbe essere molto complesso, ed è quindi bene evitare di renderlo ancora più complesso non dedicando la giusta attenzione a chi parla. Ovviamente un buon ascolto presuppone concentrazione, per cogliere tutte quelle sfumature e particolari

che fanno comprendere le basi di un certo ragionamento o i sentimenti che lo determinano. Il linguaggio del corpo e il tono di voce aiutano a capire meglio le parole, per cui chi ascolta non può sottovalutarli.

L'ascolto non è quindi solo "sentire" ciò che l'altro dice, ma anche guardare "come" lo dice, cosa intenda veramente, che impatto ha ciò che sta dicendo sul prossimo. È quindi facile intuire come l'ascolto sia in realtà qualcosa di molto complesso, che comprende l'ascolto di sé, dell'altro e del contesto.

Thomas Gordon ²sostiene che per un buon ascolto è necessario seguire i seguenti quattro step:

1. **l'ascolto passivo:** è il momento in cui chi è in ascolto è in silenzio interiore ed esteriore. Ascoltare in silenzio permette all'altra persona di esporre senza essere interrotto, facendogli percepire l'attenzione a lui rivolta. Durante questa fase, chi ascolta riesce anche ad entrare in contatto con le proprie emozioni, e di distinguere ciò che gli appartiene da ciò che appartiene al suo interlocutore. Questo è importante nell'ottica di ricordarsi sempre che le stesse esperienze o le stesse situazioni possono suscitare emozioni diverse.
2. **Messaggi di accoglimento:** si tratta sia di messaggi verbali ("ti ascolto", "sto cercando di capire") che non verbali (sorrisi, sguardi, cenni, ...), ossia di tutti quei messaggi che sottolineano l'atteggiamento di ascolto.
3. **Inviti calorosi:** messaggi verbali che incoraggiano chi parla ad approfondire un particolare concetto, senza valutare o giudicare quello che l'altro sta dicendo. L'assenza del giudizio è fondamentale al raggiungimento di una corretta comunicazione tra le parti, anche perché gli aggettivi definiscono l'altro per come noi lo percepiamo, ma non è detto che l'altro sia o si senta realmente così.
4. **Ascolto attivo:** chi ascolta "riflette" il contenuto del messaggio, riformulandolo con parole diverse. Questo permette di verificare se il messaggio è stato compreso correttamente o meno. L'ascolto attivo non riguarderà solo il contenuto verbale del messaggio, ma anche i sentimenti espressi dal comunicante e percepiti dall'ascoltatore (contenuto emotivo).

Per diventare "attivo" l'ascolto deve essere aperto non solo nei confronti di chi sta parlando, ma anche verso se stessi, per ascoltare le proprie reazioni, per essere consapevoli dei limiti del proprio punto di vista, e per accettare il non sapere e le difficoltà di non capire.

La comunicazione nel team

Sembra scontato e banale dirlo, ma stabilire un contatto continuo e leale con il proprio gruppo di lavoro è il presupposto essenziale per creare un *team* affiatato. In qualsiasi contesto in cui la collaborazione è un fattore imprescindibile, chi ha il compito di gestire i dipendenti deve sviluppare le proprie capacità comunicative, dando sempre informazioni chiare e precise su scopi, obiettivi, modalità di azione che devono essere perseguiti. Nel *team*, infatti, va garantita la comunicazione e la circolazione di informazioni concernenti l'andamento del progetto, del lavoro, degli obiettivi.

Altrettanto importante è fornire *feedback* costanti su quanto è stato svolto, su cosa migliorare, su ciò che andrebbe potenziato, in modo da correggere il tiro tempestivamente. Il *feedback*, anche se negativo,

² Thomas Gordon era uno psicologo clinico americano, considerato universalmente il pioniere nell'ambito dei metodi di insegnamento a genitori, insegnanti, leader, giovani, agenti di vendita, delle capacità di comunicazione e della risoluzione dei conflitti. Il metodo da lui definito è noto come Modello Gordon o Metodo Gordon.

servirà da stimolo all'azione ed eviterà di far sentire poco considerate o addirittura ignorate le persone del gruppo di lavoro.

Dire sempre la verità è un altro ottimo consiglio: mai nascondere fatti o eventi e aggirare la verità. Occorre sempre dire quello che sta accadendo o che è in procinto di verificarsi, anche se si tratta di cattive notizie. Mentire non paga, e potrebbe farvi perdere la fiducia dei vostri collaboratori. È fondamentale invece che voi siate sempre un valido esempio da seguire: se volete che il vostro *team* sia efficiente, puntuale, attivo, cominciate a farlo voi per primi. Sarete di ispirazione per chi vi circonda, che si sentirà sempre più motivato a svolgere bene il proprio lavoro.

Infine usare un linguaggio appropriato: le parole hanno un peso e producono delle conseguenze in chi ascolta, ed è quindi di fondamentale importanza ponderare la scelta di frasi e termini quando si comunica.

Il comportamento assertivo è quel comportamento attraverso il quale si affermano i propri punti di vista senza prevaricare né essere prevaricati, e si esprime attraverso la capacità di usare in ogni contesto relazionale, la modalità di comunicazione più adeguata. Adottando tale comportamento, viene di conseguenza adottato uno stile comunicativo che permette all'individuo di esprimere le proprie opinioni, le proprie emozioni, e di impegnarsi a risolvere positivamente i problemi.

L'assertività è basata su un modello funzionale a 5 livelli:

1. Capacità di riconoscere le proprie emozioni, il cui obiettivo è quello di percepire le proprie emozioni senza il coinvolgimento negativo legato alla presenza di altre persone (arrossire, balbettare, ...). Questo rende possibile percepire se ciò che stiamo ascoltando ci piace o meno, ci trova d'accordo o meno.
2. Capacità di comunicare emozioni e sentimenti senza vergognarsi
3. La consapevolezza dell'avere rispetto di sé e degli altri.
4. Disponibilità ad apprezzare se stessi e gli altri
5. Capacità di auto-realizzarsi e di poter decidere sui fini della propria vita. Perché questo sia possibile è necessario avere un'immagine positiva di sé stessi, e fiducia e sicurezza personale. Questo rende infatti possibile un maggior autocontrollo, una maggiore capacità di dare soluzioni ai problemi, un ambiente rilassato che permetta di percepire le difficoltà non come occasione di negatività e frustrazione, ma come ostacolo da superare abilmente.

Fiducia e conoscenza dell'altro

Nel momento in cui si raggiunge un ottimo ascolto e una buona comunicazione, ci si sente parte di qualcosa di grande, non solo come un "numero" ma come persona. Facendo leva sulle attività appena descritte, si possono creare gruppi di lavoro in cui i membri percepiscono un forte senso di appartenenza, perché si sentono elementi importanti per garantire un buon funzionamento della macchina. Una buona comunicazione consente anche di evitare situazioni in cui ci siano dei disallineamenti informativi, e questo agevola la convivenza e un senso di fiducia reciproco.

Questo clima di fiducia e reciproca conoscenza permette alle aziende di raggiungere i propri obiettivi nei tempi prefissati, in quanto la motivazione dei dipendenti aumenta, e quindi aumenta di pari passo la produttività.

Un comportamento poco accettabile da parte di un dipendente può dipendere da una mancanza o una perdita di motivazione. Di fatti, se la motivazione è stata logorata nel tempo, una persona potrebbe sentirsi “esaurita”, per cui, anche il più piccolo desiderio di sforzarsi di fare team building potrebbe essere vano. Potrebbe sentire che non ha più nulla da dare, o non credere in quello che gli viene chiesto.

La mancanza di motivazione può dipendere da una mancanza di ricompensa. Tutti noi quando lavoriamo abbiamo bisogno di credere che quello che facciamo lo facciamo per uno scopo, ed è importante che tale scopo venga percepito dai dipendenti: questo rende la motivazione generale più alta.

Inoltre le competenze di ognuno messe a disposizione del gruppo fanno aumentare il *know how* del team stesso, aumentando la qualità del lavoro, suo e degli altri, in uno scambio continuo di conoscenze che permette di garantire al gruppo una produzione di qualità sotto vari aspetti. Nel lavoro in team l'interesse personale è subordinato a quello del gruppo, e questo permette ai membri del gruppo di focalizzare l'impegno del team verso un concreto raggiungimento degli obiettivi. Il lavoro di squadra agevola il processo di identificazione dell'individuo nel gruppo, fornendo motivazioni e stimoli adeguati all'integrazione delle persone, alla chiarezza dei ruoli e alla distribuzione dei compiti in base alle competenze di ciascuno.

Obiettivi e focus condivisi

Il team building viene utilizzato come strumento per realizzare coordinamento e cooperazione tra i membri del gruppo che, lavorando insieme, hanno bisogno di aver chiaro quali dinamiche regolano la vita interna al gruppo stesso.

Molti sono i vantaggi del team working (dall'avere procedure di gestione delle attività operative quotidiane comuni a un regolamento che ne sancisca il timing delle attività), ma la finalità dovrebbe essere quella di responsabilizzare ogni componente verso gli obiettivi che il team stesso si prefigge di raggiungere, dando valore al contributo di ciascuno e lavorando in maniera integrata. Il lavoro di gruppo fa sì che i compiti distribuiti tra i membri vengano svolti con uno sforzo congiunto, e la divisione del lavoro in base alle competenze facilita la circolazione delle informazioni rendendo il “sistema gruppo” una solida base di confronto per lo sviluppo di progetti e idee.

Essere una buona squadra facilita la distribuzione equa del lavoro all'interno dell'organizzazione e del team, garantendo che ogni membro svolga i propri compiti con la migliore efficienza possibile. E la divisione del lavoro permette di portare a termine il compito nei tempi prestabiliti, rispettando le scadenze. Mentre l'agevolare i flussi di informazioni tra membri aumenta l'efficacia organizzativa, e riduce i rischi di perdita di dati.

Stimolare l'impegno, suscitare l'entusiasmo

Chi si trova a gestire un gruppo di persone sa quanto sia importante fare leva sulla motivazione: il sistema migliore per ottenere il meglio da ciascuna risorsa consiste nell'agire sulle ragioni per le quali vale la pena darsi da fare e quindi raggiungere gli obiettivi. È quindi necessario definire in modo molto preciso quali sono gli obiettivi da raggiungere, con una chiara suddivisione delle responsabilità. Capire quale è lo scopo dell'impegno profuso da ciascuno aiuta l'insieme delle persone ad adoprarsi con più facilità per poterli raggiungere. In questo senso anche il clima positivo rappresenta un aspetto chiave per l'efficacia del lavoro

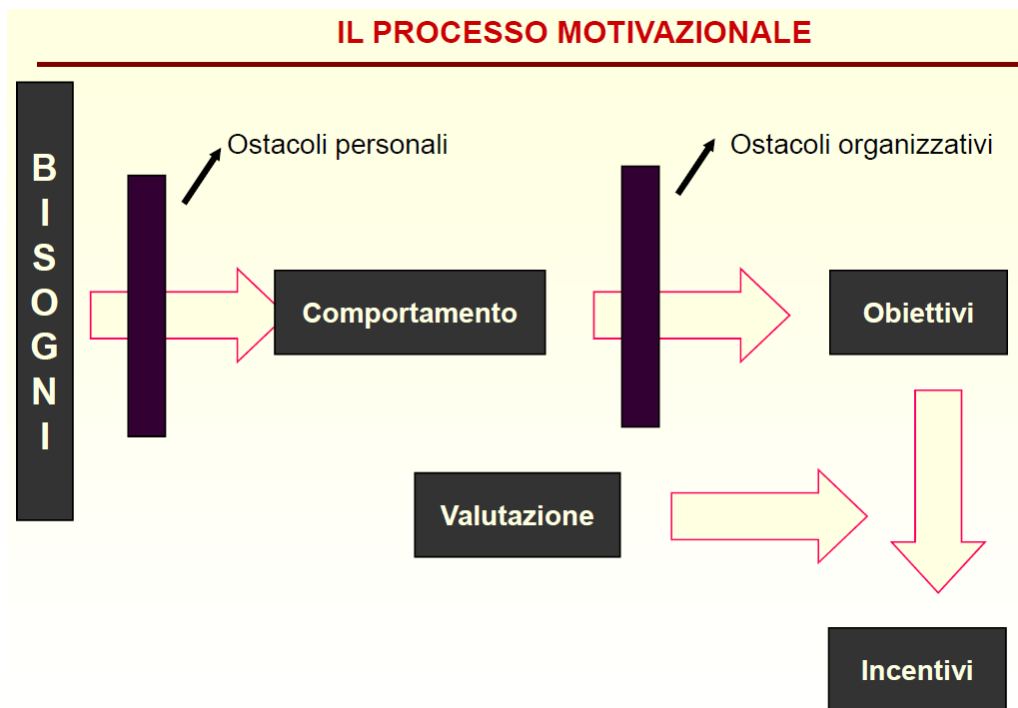
in *team*: sapere di poter esprimere le proprie opinioni, di non essere giudicati da nessuno in caso si commettano errori, di potersi confrontare in un ambiente pacifico e sereno, comporta per l'individuo un maggiore attaccamento, un più forte spirito di squadra e una maggiore spinta a lavorare bene e in armonia con gli altri.

Sembra scontato dirlo, ma stabilire un contatto continuo e leale con il proprio gruppo di lavoro è il presupposto fondamentale per creare un team affiatato. In azienda, in ufficio e in qualsiasi ambiente in cui la collaborazione è un fattore imprescindibile, chi ha il compito di gestire e motivare i dipendenti, deve sviluppare le proprie capacità di comunicazione, dando informazioni chiare e precise.

Alcuni suggerimenti:

- elaborare un sistema di valori comuni incidendo sullo spirito di corpo e sul senso di sfida
- sottolineare l'importanza del progetto e di ogni attività svolta nel suo Ambito
- fare della meta finale un sogno collettivo al cui avverarsi tutti aspirino chiarire e rendere noti gli incarichi, le deleghe e le autonomie di ciascun componente
- conferire l'autorità necessaria riconoscere ufficialmente i successi dei singoli e del gruppo

Il processo motivazionale è il processo attraverso il quale l'individuo canalizza energia verso il raggiungimento di un meta-incentivo per il soddisfacimento di un determinato bisogno. Il bisogno può essere inteso come una carenza che genera una tensione, per la riduzione della quale l'individuo attua il comportamento che ritiene più adatto.



Valorizzare le risorse umane

Le risorse umane sono il patrimonio inestimabile di tutte le aziende di qualsiasi dimensione, da quelle a gestione familiare alle multinazionali. Alcuni studi realizzati negli USA dimostrano che l'impiego di personale demotivato e sottostimato può costare ad un'azienda il 30% dei guadagni nel corso di un anno; se invece correttamente formato può essere fino al 230% più produttivo rispetto ad una forza lavoro che non partecipa a corsi di aggiornamento. Eccovi allora qualche buon consiglio su come valorizzare le risorse umane.

I valori sui quali fondare una politica corretta e vincente di gestione delle *human resources* (HR) sono: rispetto, trattamento paritario, sviluppo delle capacità individuali, lavoro di gruppo, apprendimento continuo e comunicazioni aperte. La gestione strategica delle risorse umane si realizza coinvolgendo e responsabilizzando le persone, affidando loro obiettivi ben definiti, al fine di migliorarne le *performance* ed il rendimento. Ciò implica essere in grado di pianificarne l'attività, tanto a livello individuale quanto di gruppo, in maniera tale da consentire all'azienda di raggiungere i propri scopi, attraverso l'utilizzo reciprocamente fruttuoso delle capacità di ognuno. Dalla selezione del personale, alla sua formazione, alla gratifica per mezzo di ricompense, *benefits*, incentivi, ogni fase deve essere realizzata mantenendo focalizzata l'attenzione sugli obiettivi che la compagnia intende raggiungere. La valorizzazione delle risorse umane consente così di sviluppare una cultura organizzativa che apporta innovazione e flessibilità, caratteristiche basilari per affrontare anche la globalizzazione. Rispetto e collaborazione sono valori assolutamente necessari nell'ottica del mercato globale.

Per trovare il giusto equilibrio strategico nella gestione delle risorse umane occorre identificare ed analizzare due tipi di forze opposte: le opportunità (e le sfide) esterne all'azienda da un lato e le sue forze e debolezze interne dall'altro. Una volta determinata tale discriminante, perché la gestione di uno *staff* dia risultati, occorre elaborare una strategia che sappia bilanciare stabilità e cambiamento: nessun *business* infatti può astenersi dall'evolversi, tanto in risposta alle esigenze interne dell'azienda, quanto a quelle del mercato. Un gruppo di lavoro efficiente deve essere in grado di anticipare i tempi, identificare e rimuovere eventuali ostacoli che potrebbero impedire i miglioramenti e reagire adeguatamente alle sfide che dovrà affrontare. La stabilità della forza lavoro è tanto essenziale quanto la regolarità degli approvvigionamenti di materie prime, ancora di più per le imprese che operano nel settore dei servizi, laddove la risorsa umana rappresenta il principale elemento di profitto. Le problematiche causate da e fra lavoratori, quali carenza di personale, tensioni sindacali, difficoltà gestionali, possono influenzare molto negativamente qualsiasi *business*, e per fidelizzare il proprio *staff* occorre innanzitutto assumere professionisti capaci a tutti i livelli, dalla produzione, all'amministrazione, alla vendita. Una volta costituita un'*équipe* di qualità, bisogna mettere in pratica strategie atte ad assicurarne il coinvolgimento attivo, attraverso canali preferenziali (quali incontri settimanali di gruppo e reti intranet), che consentano di comunicare in forme rapide ed efficaci a tutti i livelli. Ciò affinché si possano individuare e risolvere, entro brevi termini, i problemi e le carenze. Si tratta comunque di una strategia vincente anche a scopo motivazionale, poiché dedicare del tempo a parlare e capire il proprio personale, dare impulso ai suggerimenti e alle opinioni significa essere aperti agli *input* provenienti dall'interno e saper valorizzare il *feedback*.

Il personale deve essere responsabilizzato ed interagire con la gestione in merito alle tematiche d'interesse di ciascun settore, anche al fine di consentire un approccio costruttivo nell'affrontare la transizione verso nuove strategie, sviluppo tecnologico, evoluzione dei mezzi di comunicazione e produzione. Spetta al *management* un'attenta verifica delle potenzialità di ogni lavoratore per offrire a ciascuno le giuste opportunità di crescita.

I corsi di formazione ed aggiornamento, così come quelli in merito a regolamentazioni sanitaria e di sicurezza, sono fondamentali per attivare un *training* continuo che sia in linea con gli sviluppi e le richieste in costante evoluzione del mercato e della tecnologia. La valorizzazione delle risorse umane richiede inoltre la capacità di apprezzare il lavoro svolto dai propri collaboratori, riconoscimento che si concretizza in premi economici, miglioramenti di carriera, *fringe* e *flexible benefits* e servizi interni quali mense, palestre, asili. Insomma delle persone ben retribuite e motivate saranno sicuramente una risorsa umana collaborativa ed efficiente.

Le riunioni: gli elementi chiave

La riunione è lo strumento attraverso cui il lavoro di gruppo si attua. Questo perché è uno strumento di comunicazione diretta, di condivisione, di collaborazione fra membri del gruppo e consente quindi la partecipazione di più persone alla discussione di un certo argomento o alla soluzione di un problema.

Dal momento che la riunione impegna le risorse sottraendole al loro lavoro, questa comporta un costo per cui la riunione deve essere quanto più efficace possibile, in modo da compensare i costi stessi con risultati concreti, e che siano utili.

L'utilità della riunione dipende in primo luogo da chi l'ha organizzata, e quindi da:

- la sua convinzione della necessità delle riunioni e fiducia nella loro utilità.
- conoscenza di quanto debba essere fatto per e durante la riunione.
- capacità di dirigere una riunione e a parteciparvi.

La preparazione della riunione ricopre un ruolo fondamentale nella buona riuscita della riunione stessa, ed è quindi fondamentale che gli si dedichi il giusto tempo. La discussione sarà tanto più positiva quanto più alto è il livello di preparazione della riunione. Senza una preparazione, la probabilità di trovarsi di fronte a problemi, a domande, a cui non si sa dare una soluzione o risposta soddisfacente, aumentano, con grave rischio per la buona riuscita della riunione.

È necessario pertanto:

- scegliere e definire l'argomento, che dovrà essere scorrevole, conosciuto da tutti, interessante
- determinare l'obiettivo da raggiungere.
- scegliere i partecipanti, coinvolgendo le giuste risorse in base all'obiettivo da raggiungere. È importante che chi è invitato alla riunione sia avvisato con sufficiente anticipo
- raccogliere la documentazione e il materiale necessario
- preparare una traccia degli argomenti salienti da trattare, sottolineando i punti di maggior importanza
- controllare che tutto l'occorrente per la riunione sia accuratamente predisposto

Le riunioni possono essere orizzontali, qualora coinvolgano persone di livello simile e se l'oggetto della discussione interessa più branche di attività di una azienda, oppure verticali, qualora coinvolgano persone di livelli gerarchici diversi. Queste ultime sono le più complicate da condurre, ma sono anche le più utili: consentono effetti pratici immediati, facilitando la soluzione al problema. Di fatti, durante tali riunioni, chiunque può esprimere le proprie idee, a prescindere dalla posizione gerarchica.

Ma quali sono i comportamenti che bisogna mettere in atto per far funzionare un team al meglio nel corso di una riunione di lavoro? I punti di attenzione sono, in parte focalizzati sul compito, sull'obiettivo, in parte focalizzati sulla creazione di un buon clima e sono i seguenti:

1. interventi orientati all'obiettivo
 - a. esporre nuove idee, portare suggerimenti, fornire informazioni
 - b. cercare informazioni e opinioni
 - c. orientare il lavoro di gruppo e attribuire ruoli
 - d. riassumere
 - e. stimolare l'approfondimento e aprire nuove prospettive
 - f. controllare il livello di comprensione dei membri
2. interventi orientati alla relazione
 - a. incoraggiare alla partecipazione
 - b. facilitare la comunicazione
 - c. sollevare da tensioni
 - d. osservare il processo
 - e. risolvere problemi interpersonali
 - f. mostrare accettazione, elargire riconoscimenti

Il leader di un team deve conoscere l'importanza di questi aspetti e deve distribuire i ruoli all'interno del gruppo di conseguenza.

Un leader che sa lavorare sull'interdipendenza positiva e sulla comunicazione è un leader che non accentra tutta la responsabilità su di sé, ma tende a distribuire la responsabilità tra i membri del gruppo di lavoro. In questo modo la responsabilità individuale aumenta, e le idee per il buon funzionamento della squadra si moltiplicano e si integrano. In questi contesti il leader deve essere aperto, maturo dal punto di vista emotivo, sincero, deve avere fiducia nelle proprie possibilità e nelle possibilità del suo team, deve essere consapevole dei propri pregi e dei propri difetti e dei pregi e dei difetti dei membri del suo team, deve essere orientato al problem solving.

Un buon leader deve accettare le persone e allo stesso tempo essere in grado di riprendere i comportamenti negativi con fermezza, coniugandola ad una equilibrata flessibilità. Il leader deve inoltre stimolare un clima aperto e di fiducia reciproca, determinare gli scopi, responsabilizzare.

Fasi di svolgimento della riunione

Dopo aver ben preparato una riunione, è fondamentale condurla bene.

Innanzitutto è importante che chi indice la riunione si faccia trovare nel luogo prescelto qualche minuto prima dell'ora dell'inizio, per controllare che tutto sia in ordine, e predisposto come necessario.

È bene aprire la riunione puntualmente all'ora stabilita, facendo gli opportuni commenti di apertura, e cercando di mettere i partecipanti a loro agio, indicando, qualora non si fosse conosciuti dai partecipanti, la propria attività e una breve biografia, pregando i partecipanti di fare altrettanto.

È bene poi invitare a parlare liberamente, specificando che le opinioni espresse non intaccheranno in alcun modo la posizione di ciascuno, e che per la buona riuscita della riunione ognuno deve dare tutto il

contributo che è in grado di dare. Un ultimo suggerimento da dare può essere quello di ascoltare attentamente gli altri, cercando di comprendere il punto di vista del prossimo.

Successivamente dovranno essere enunciati quelli che sono i motivi che hanno condotto alla organizzazione della riunione, specificandone scopo e obiettivi da raggiungere, facendo il quadro complessivo di quelli che sono gli argomenti e i problemi o le situazioni connesse all'argomento di discussione.

Buona prassi è quella di stabilire traguardi intermedi e concordare il programma orario, in modo da scandire il tempo efficacemente.

Attuati questi passaggi preliminari, si procede con l'affrontare il problema: si enunciano e raccolgono fatti, opinioni dei partecipanti, annotandoli accuratamente. Quando si ritiene di avere a disposizione sufficiente materiale, si passa a confrontare opinioni e suggerimenti, indicando le possibili soluzioni del problema, analizzando per ciascuna i pro e contro. Durante la riunione è utile riassumere frequentemente quanto detto fino a quel momento, facendo il punto della situazione rispetto all'agenda inizialmente stabilita.

Se la discussione entra in vicolo cieco, e non è possibile, almeno per il momento, raggiungere un accordo/soluzione, è bene adottare una soluzione provvisoria, tornando sul punto in un secondo momento.

Infine chi conduce la riunione passerà in rassegna quanto detto fino a quel momento dai partecipanti, stabilendo quella che è la soluzione definitiva. Sarà necessario illustrare ampiamente i motivi che hanno condotto a quella specifica soluzione, mettendo anche in evidenza l'importanza dell'apporto fornito da ciascuno.

Non sempre si raggiunge una conclusione in una sola riunione; molto spesso sarà necessario riunirsi più di una volta, coinvolgendo eventualmente persone diverse, o assegnando dei compiti al gruppo, approfondendo determinati argomenti o soluzioni precedentemente proposte.

La fine della riunione o delle riunioni è decretato dal raggiungimento delle conclusioni e soluzioni, stabilendo un piano di azione, assegnando compiti e responsabilità, precisando i tempi di azione, indicando chi deve effettuare un controllo, tenendo sempre presente le raccomandazioni dei partecipanti.

Il ruolo di chi dirige la riunione

Gestire ed indirizzare la discussione è la parte più delicata del lavoro di gruppo, e dipende dalla sensibilità, capacità e prontezza di chi dirige la riunione. Sarà necessario evitare quegli atteggiamenti che potrebbero inibire gli interventi dei partecipanti, mantenendo però la guida e il controllo della discussione.

Per fare ciò è fondamentale che chi dirige la riunione:

- incoraggi la partecipazione attiva, dando a tutti l'opportunità di parlare. Eviti che la discussione ristagni o divaghi su argomenti di scarso interesse, mantenendo invece vivo l'interesse con domande o interventi ad hoc. Coordini e gestisca gli interventi convogliandoli verso l'obiettivo. tragga le conclusioni al momento opportuno
- si dimostri interessato ad essa e all'argomento in oggetto, lasciando trasparire il proprio entusiasmo in modo da coinvolgere i partecipanti. Deve dimostrare fiducia nei partecipanti, e procedere responsabilmente.

- Guidi, informi, incoraggi, moderi, consigli i partecipanti senza farlo troppo notare, garantendo parità di trattamento a tutti ed evitando di creare l'impressione di favoritismi.
- Armonizzi gli sforzi di tutti per il raggiungimento di una soluzione di gruppo, e non di una parte di esso

Ecco invece i comportamenti che è bene evitare:

- esagerare con i propri interventi, influenzando troppo il pensiero degli altri partecipanti
- rendere la riunione troppo ufficiale e formale
- procedere con gli argomenti troppo rapidamente, senza dare ai partecipanti la possibilità di assimilarli o di intervenire
- trarre conclusioni affrettate
- lasciare che i propri pregiudizi o sentimenti lo influenzino nel prendere in considerazione alcune proposte piuttosto che altre

Ciascun gruppo è diverso, perché diversi sono i suoi componenti. Di conseguenza ciascuna riunione è da considerarsi a se. Il *leader* di una riunione dovrà pertanto essere abile a studiare e capire il gruppo, in modo da poter facilitare il contributo di tutti garantendo libertà di espressione, tenendo sempre a mente che i metodi che hanno dato buoni risultati con un dato gruppo, possono non essere validi con un altro.

Caratteristiche di un buon direttore di riunione

Deve avere un buon intuito, rapidità di ragionamento, abilità nell'affrontare le diverse situazioni e nel trattare con i vari partecipanti, deve essere in grado di condurre le riunioni, deve essere cordiale e comprensivo verso tutti, deve avere pazienza.

Non è necessario che sia un esperto della materia in discussione, anche se una buona conoscenza facilita la discussione. È importante che sia in grado di guidare la discussione con padronanza e sicurezza, dirigendo imparzialmente quando vi siano contrasti di opinioni tra i partecipanti, fornendo una chiara situazione di quello che è il problema da risolvere. Deve quindi ben delineare il problema, guidando la discussione verso la sua soluzione, e indicando con chiarezza le conclusioni e le soluzioni, individuando gli interventi più validi e utili al raggiungimento dell'obiettivo.

Deve saper chiaramente esprimere il proprio pensiero, aiutando la partecipazione di tutti, anche dei più timidi, cercando di chiarire eventuali interventi poco chiari. Un minimo di senso dell'umorismo potrebbe aiutare a rompere il ghiaccio e la tensione, stemperando eventuali momenti di criticità.

Il ruolo delle domande durante la riunione è fondamentale, perché permettono di guidare e controllare, ma anche stimolare la discussione. Una domanda può essere rivolta ad un singolo partecipante o a tutto il gruppo, può essere generica o specifica. Può prevedere una risposta o essere retorica. L'utilizzo della domanda denota una certa abilità mediatica e di guida del leader, per cui è raccomandabile acquisire una buona padronanza in questo, ricordandosi sempre che le domande devono essere fatte con naturalezza, devono essere chiare, devono avere uno specifico scopo.

Come selezionare e integrare i partecipanti

Ad una riunione possono partecipare diversi tipi di partecipanti: alcune persone possono mantenere il proprio carattere invariato a tutte le riunioni, mentre altri tenderanno a modificarlo a seconda della riunione a cui devono partecipare. Compito del *leader* è quello di capire lo stato d'animo e le peculiarità caratteriali di ciascuno, in modo da inserire tutti nella discussione evitando perdite di tempo o interventi negativi. Un gruppo, infatti, per quanto abile possa essere il *leader*, non potrà mai funzionare bene, se anche i partecipanti non svolgono le loro funzioni.

È ovviamente di grande aiuto un partecipante positivo, che interviene a tempo debito, con argomenti solidi e chiari, ed è pertanto utile agevolare tale tipo di comportamento.

Nei confronti di chi vuol parlare continuamente occorre essere molto delicati, potrebbe essere di aiuto stabilire ad inizio riunione delle regole da rispettare per intervenire (per esempio consentendo un solo intervento ad argomento).

A chi si dimostra timido è bene infondere fiducia, mettendo in evidenza i suoi interventi positivi, facendogli domande dirette a cui possa rispondere facilmente. A chi si dimostra polemico, invece, è bene lasciarlo parlare quanto vuole, in modo che sia il gruppo stesso a reagire di modo che percepisca da solo l'inutilità dei suoi interventi. Potrebbe capitare che qualcuno adotti atteggiamenti di sufficienza, non ritendendo di poter imparare qualcosa. In questo caso è possibile stimolarlo sugli argomenti su cui è meno preparato, chiarendo che comunque lo scopo della riunione è quello di condividere esperienze e informazioni, e che quindi chi è più informato è fondamentale e di aiuto per gli altri. Il partecipante che si disinteressa e distrae può essere reinserito nella discussione facendogli domande dirette, coinvolgendolo per avere un suo parere. Se un individuo divaga, si dovrà richiamarlo all'argomento con alcune opportune domande.

Questi sono solo alcuni dei comportamenti che possono avere i partecipanti alla riunione. La sensibilità del *leader* consentirà di affrontare e risolvere in modo positivo qualsiasi tipo di atteggiamento non positivo.

È bene precisare che anche i partecipanti dovranno prepararsi alla riunione, raccogliendo e studiando la documentazione, dovranno arrivare puntuali, dovranno incoraggiare la partecipazione degli altri, dovranno attenersi al tema della discussione, etc etc. Questo per dire che di fatto le funzioni del *leader* e del partecipante sono identiche, a parte le responsabilità e le decisioni formali che si prendono. Come detto, il *leader* non deve trascinare o prevalere sugli altri, ma ogni partecipante deve dare tutto il contributo che è in grado di dare. Per cui le dinamiche del gruppo sono strettamente correlate alle personalità che lo compongono.

Definire i compiti di ciascun componente il team

Per organizzare un gruppo di lavoro e farlo rendere al meglio, è necessario stabilire delle regole di base che valgano per tutti indistintamente. Le regole servono per stabilire le competenze di ciascuno, sia in quanto singolo individuo, sia in quanto membro del team. Per fissare quindi dei limiti nelle competenze di ognuno ed evitare che le figure professionali possano entrare in inutili sovrapposizione. Nella nostra guida scopriamo come organizzare il lavoro di squadra.

Gli strumenti essenziali per il coordinamento della sua squadra sono riunioni periodiche a cadenza mensile o settimanale. È buon uso elaborare un piano di lavoro da consegnare a ogni componente della squadra

affinché questo sia informato nei dettagli sull'obiettivo da raggiungere. Il primo compito del *team leader* è di motivare ogni singolo elemento della squadra.

Quello che riesce a fare della squadra un vero e proprio *team* è la sinergia: è opinione di molti che dietro un'impresa di successo c'è sempre una squadra di collaboratori coesi, coordinati al meglio e che si sente parte dell'impresa stessa. Un compito non semplice per chi deve coordinare la forza lavoro. Per questo motivo il responsabile al coordinamento deve possedere una grande intelligenza sociale, che serve per plasmare la squadra e dare le giuste motivazioni. Oltre alle regole base di gruppo è compito del coordinatore fare in modo che tutti gli elementi della squadra siano coinvolti. Tutti devono essere operativi al centro per cento per conseguire l'obiettivo.

Ne consegue che non devono esserci all'interno della squadra elementi improduttivi che ostacolano il regolare svolgimento delle attività lavorative ritardando i risultati. Il *team leader* deve vigilare anche su questo aspetto. Al fine di migliorare la comunicazione nella squadra bisogna condividere ogni informazione utile. Brevi *briefing* giornalieri per aggiornamenti sullo stato del lavoro. Raccogliere i suggerimenti e le osservazioni di ogni membro senza sottovalutarne nessuno e rendere partecipe il gruppo alla discussione delle proposte per analizzarle meglio.

Il membro ideale di un gruppo è colui che è capace di lavorare in modo propositivo, collaborando con tutti i suoi colleghi per riuscire a raggiungere gli obiettivi della propria organizzazione. Affinché questo avvenga, è necessario possedere un alto livello di intelligenza sociale, ossia la capacità di interpretare e gestire le relazioni interpersonali (Goleman, 2001). Nelle imprese moderne, qualsiasi risultato viene raggiunto in modo collaborativo: non c'è più posto per i geni solitari, da nessuna parte.

Tanto maggiore è la complessità dell'ambito in cui un'azienda opera, tanto più è necessario che essa abbia al suo interno individui capaci di collaborare con gli altri, di motivarli, di far funzionare un progetto: essi sono il collante che tiene insieme il gruppo e che rende possibile una sana e produttiva interazione al suo interno.

La capacità di fare gioco di squadra è la caratteristica più importante e ricercata a qualsiasi livello all'interno di un'organizzazione: non solo tra i membri dello staff, ma anche tra i capi delle diverse unità di una stessa azienda. E lo diventerà sempre di più negli anni a venire, "in quanto i compiti da affrontare diventano così complessi che nessun individuo ha tutte le capacità necessarie per portarli a compimento da solo" (Goleman, 2001).

I benefici di un alto grado di cooperazione in un'organizzazione sono notevoli: intensa lealtà al gruppo, concentrazione, passione, fiducia tra le persone, intensa gratificazione emotiva nello svolgere il proprio lavoro, alto morale collegato ad elevata produzione da parte del team.

Per quanto riguarda il morale, è una legge naturale infatti che la produzione e l'umore o la soddisfazione di una persona siano strettamente collegati. Questo vale sia per il singolo che per un gruppo. Una persona produttiva e che svolge bene il suo lavoro è solitamente soddisfatta di se stessa ed ha un morale alto.

Dato che la produttività del gruppo può essere di gran lunga superiore alla somma di ciò che i singoli riescono a fare individualmente, allora è facile intuire come il fatto di lavorare in un gruppo ben amalgamato e altamente produttivo possa generare entusiasmo.

La capacità di far sì che tutti, in un gruppo, siano entusiasti di ciò che stanno realizzando insieme, è il requisito principale di un *team leader*.

Oltre a tenere alto il morale di una squadra, il *leader* le fornisce coordinazione, e questa è l'elemento cardine su cui poggiano cooperazione e coinvolgimento.

Gli strumenti di cui si avvale un *team leader* per coordinare la sua squadra sono molteplici: riunioni, incontri con il *team*, stesura di piani e dei relativi programmi, direttive...

Qualsiasi azienda, indipendentemente dalla sua complessità, è tenuta insieme dal fatto che tutti al suo interno ne condividono gli scopi. Il *leader*, ovviamente, per primo, deve essere internamente congruente e allineato con questi scopi per essere considerato degno di fiducia e riuscire a esprimere la *vision* aziendale con partecipazione e sincerità.

I migliori *team leader* sono quelli capaci di coinvolgere chiunque, trasmettendo un senso comune di missione, obiettivi e impegni. L'abilità di trasmettere una *vision* che ispiri e possa servire come forza guida del gruppo è il più importante contributo di un bravo *team leader*: "un *leader* carismatico può mantenere un gruppo sulla sua rotta anche quando tutto il resto va a rotoli" (Goleman, 2001).

Una funzione importantissima del *leader*, nel favorire il coinvolgimento dello *staff*, è quella formativa: il capo di un'organizzazione deve essere essenzialmente un maestro. Chi lavora, infatti, ha l'esigenza di sentire che con il passare del tempo diventa sempre più competente, altrimenti avverte il desiderio di cambiare azienda.

La presenza di *executive* che siano anche validi formatori aiuta i dipendenti a dare prestazioni migliori, aumenta la loro lealtà e soddisfazione sul lavoro, porta a promozioni, aumenti salariali e a un più basso tasso di *turnover*. Dal punto di vista aziendale si tratta di una ricaduta estremamente positiva e importante, dato che per un'azienda il costo reale derivante dalla sostituzione di un dipendente può corrispondere ad un intero anno di paga.

L'attività "formativa" dei *leader* si esplica nel far da mentori ai propri collaboratori, nel fornire delle valutazioni sul loro operato utili a correggersi, nel riconoscere e premiare i punti di forza e i risultati, nell'assegnare compiti che li stimolino e accrescano le loro abilità. Quest'ultimo punto ha molto a che vedere anche con il processo di delega, e non è un caso: lo scopo principale della formazione dei collaboratori da parte dei manager è mettersi in condizione di delegare (Blanchard et al., 1990). L'essenza del *management*, infatti, è far fare le cose agli altri. Ma queste persone devono essere disposte ad assumersi dei nuovi compiti o, meglio ancora, dovrebbero essere desiderose di svolgerlo, ed è compito del leader far sorgere in loro questo desiderio.

La delega non ha come unico obiettivo quello di lasciare al *manager* il tempo per poter svolgere altri incarichi. Certo, anche questo è un aspetto importante ma, ancora di più, lo è l'utilizzo della delega come strumento per accrescere la competenza e la motivazione dello *staff*. Tuttavia non può esserci delega in assenza di formazione.

La maggior parte delle persone è entusiasta di espandere le proprie abilità, assumersi nuove responsabilità e fronteggiare nuove sfide ma è importante che questo processo avvenga senza che abbiano l'impressione che gli si stiano "scaricando addosso le cose" (Deering et al., 2002). Il *leader* deve fare in modo che le persone si sentano prese in considerazione per svolgere compiti che li facciano crescere, non per portare a termine lavori noiosi.

Revisione e controllo del comportamento del team

Le attività in team necessitano, per essere più efficaci, di un controllo che può essere effettuato durante lo svolgersi del compito (monitoring) oppure una volta terminata l'attività comune (processing).

Questa attività incrementa la responsabilità individuale. Il monitoring è molto importante soprattutto nel corso di attività che prevedono tempi lunghi. "Varie ricerche hanno dimostrato che questa variabile ha una grande importanza sul miglioramento dei risultati." Infatti se si verificano errori, se nascono problemi di metodo o conflitti interpersonali possono essere immediatamente individuati e affrontati.

Il team virtuale

Dal momento che le strutture ricettive all'aria aperta sono distribuite in modo sempre più capillare sul territorio, anche le relazioni e gli scambi tra operatori e operatori-utenti stanno divenendo maggiormente intensi e significativi.

I cambiamenti in corso impongono che la comunicazione tra i diversi soggetti divenga più efficace attivando una rete in grado di fornire servizi integrati, frutto di una continua collaborazione. Viene inoltre enfatizzata l'importanza di quei processi organizzativi che agevolano la capacità di combinare dati ed elaborare le informazioni, con la creatività e la capacità di innovare degli esseri umani. Per cui il bagaglio di conoscenza del singolo, deve divenire patrimonio di tutti, siano essi interni che dislocati nelle diverse aree del territorio.

Questa considerazione ha portato alla nascita di "team virtuali", ossia gruppi di individui in grado di collaborare anche a distanza, avvalendosi dell'ausilio di varie tecnologie.

Caratteristiche dei team virtuali

- Località geografiche diverse,
- La tecnologia come strumento per la costituzione e il funzionamento del gruppo,
- Assegnazione chiara dei ruoli e organizzazione verticale,
- Ruolo fondamentale del coordinatore,
- Differenze culturali,
- Regole, strumenti e metodi chiari e condivisi,
- Condivisione delle conoscenze.

L'uso di strumenti di comunicazione, di condivisione e di coordinamento virtuali riduce le barriere comunicative causate dalla lontananza fisica. Utili possono essere anche piattaforme di e-learning, che permettono la creazione e fruizione di corsi formativi accessibili a tutti i membri del gruppo.

I principali strumenti di collegamento fra i membri di un team virtuale sono:

- Instant Messaging: permette a due o più persone di comunicare in tempo reale tramite messaggi di testo;
- Conference-call: tramite conference-call, 4 o più persone possono comunicare tramite telefono;
- Dataconferencing: assieme ad una conference-call permette di collaborare con gli altri partecipanti su applicazione PC-based dal proprio PC o attraverso servizi Web-based;
- Videoconferencing: è un servizio di virtual meeting che permette comunicazioni face-to-face fra partecipanti distanti attraverso televisioni, microfoni e linee di collegamento ad alta velocità;
- Database virtuali: siti web team-oriented per la condivisione di informazioni e la collaborazione con altri membri del team su documenti condivisi;

Le reti online, inoltre:

- consentono lo scambio di informazioni e prospettive tramite una comunicazione flessibile con gruppi e singoli individui sulla stessa linea di pensiero, ma che possono essere distanti dal punto di vista geografico;
- consentono il dialogo sociale e l'apprendimento reciproco stimolando un'assidua e costruttiva condivisione delle conoscenze;
- vantano protocolli politici e sociali che definiscono i confini e rappresentano le basi per l'identità dei gruppi;
- sono dinamiche, quindi cambieranno e si evolveranno man mano che cambiano le finalità della comunità on-line;
- devono essere attivamente sostenute e agevolate da animatori di rete esperti, che ne garantiranno la concretezza, la presenza sociale e la struttura;
- sono fondamentali per le organizzazioni che dipendono dalle conoscenze che hanno dunque bisogno di informazioni aggiornate e di rapide risposte.

Gestire progetti virtuali

Praticare una corretta comunicazione può rappresentare un compito arduo anche quando due o più interlocutori si trovano in una stessa stanza, ma le cose si complicano ulteriormente se avviene a distanza.

L'esperienza dimostra che solo quando si guarda la persona con la quale si sta parlando si può percepire il suo linguaggio non verbale, vale a dire quell'insieme di reazioni, emozioni e gesti che aggiungono importanti informazioni utili nelle relazioni interpersonali e nel buon svolgimento del lavoro in team. Quando mancano queste informazioni, le persone coinvolte nel team di lavoro ne soffrono con evidenti ripercussioni sulla qualità del lavoro svolto.

In realtà, il lavoro di gruppo si basa in gran parte sulla fiducia che ciascuno riesce a riporre nell'altro, pertanto i membri di ciascun team devono poter credere che ogni componente sia realmente impegnato nel raggiungere un obiettivo comune. Le differenze culturali rendono i gruppi eterogenei divenendo pertanto la causa principale di ripetute incomprensioni.

Il team si consolida quando raggiunge una propria energia interna. Perseguire questo obiettivo risulta indubbiamente più semplice durante gli incontri in presenza; si pensi ad esempio alle sessioni di brainstorming in cui le idee fluiscono mentre il tempo scorre velocemente, oppure ai momenti nei quali il team lavora ininterrottamente per rispettare una scadenza e all'eccitazione diffusa dopo il conseguimento di un risultato.

Quando il team fisicamente si incontra, la stanza stessa funge da "contenitore" nel quale l'energia del team fermenta e si distribuisce tra i suoi membri.

I team virtuali sperimentano una sorta di effetto antropico in cui l'energia si disperde perché non esiste uno spazio fisico in grado di contenerla.

Per fare in modo che questo non accada e che il team arrivi a identificare un proprio contesto, è fondamentale che:

- tutti i soggetti vengano resi partecipi rispetto agli eventi interessanti in corso anche se riguardano per lo più solo uno o pochi membri del gruppo;
- il gruppo costruisca una propria identità e un forte senso di appartenenza creando ad esempio una team inbox oppure utilizzando intestazioni e formattazioni specifiche per tutte le informazioni provenienti dal gruppo di lavoro;
- lo spazio virtuale venga personalizzato attraverso foto personali o immagini, descrizione dei profili, uso di emoticon, così come normalmente accadrebbe nel proprio ufficio (foto, cartoline, portafortuna).

Queste ed altre sono le difficoltà che contraddistinguono questo genere di team, ma che possono essere facilmente superate se affrontate con consapevolezza.

Di seguito analizzeremo le principali caratteristiche dei team virtuali e i vari aspetti che li contraddistinguono, partendo dall'acronimo stesso "VIRTUAL":

- V - VISION (visione condivisa)
- I - INTERACTIVE (ricorso ad una tecnologia interattiva)
- R - REVIEWS (revisioni periodiche)
- T - TRUST (costruzione di fiducia tra i partecipanti)
- U - UNIFORM (utilizzo di strumenti, modi e linguaggi uniformi)
- A - ACCESS (accesso ad un database comune)
- L - LEVERAGE (ottimizzazione dei tempi)

V – visione condivisa

Quando un team di persone si trova a dover collaborare su un medesimo progetto deve poter definire innanzitutto la propria linea comune da adottare prima di progettare gli obiettivi e definire i compiti.

Il gruppo deve sviluppare collegialmente la propria "Vision" senza che questa venga calata dall'alto; diversamente non sentirà proprio il progetto e probabilmente non impegnerà tutte le sue energie per l'ottenimento dei risultati.

E' necessario, inoltre, che il team non perda di vista la mission del progetto, vale a dire il fine ultimo che s'intende perseguire.

Nell'applicazione della teoria sistemica ai virtual team, Lipnack e Stamps (1997) asseriscono che le componenti relative a persone, obiettivi e collegamenti formino un modello sistemico di input, processi e output.

Le diverse persone formano il team virtuale, gli obiettivi sono i compiti che coinvolgono tutto il team, i canali sono le interazioni che contraddistinguono il team.

La natura e la varietà di questi canali sono i due fattori che maggiormente distinguono team tradizionali da team virtuali.

Gli input necessari per sviluppare team virtuali includono membri indipendenti, fini cooperativi e multiple media. Attraverso il processo di sviluppo, i membri condividono la leadership scambiandosi i ruoli vicendevolmente, il che implica l'instaurarsi di interazioni.

Gli output generati includono livelli di organizzazione, risultati concreti e relazioni. Lo schema seguente mostra i principi sopra descritti.

	INPUT	PROCESSI	OUTPUT PRODOTTI
PERSONE	Membri dipendenti	Leadership condivisa	Livelli integrati
OBIETTIVI	Fini comuni (cooperativi)	Compiti interscambiabili	Risultati concreti
CANALI	Multiple media	Interazioni	Relazioni

I – uso di tecnologia interattiva

La comunicazione tra i membri del team virtuale spesso avviene attraverso strumenti già di uso quotidiano quali per esempio la posta elettronica, ma ciò non significa che gli stessi conoscano le regole alla base di una corretta ed efficace interazione.

Esistono però anche altri potenti strumenti, più o meno sofisticati, in grado di supportare la condivisione di informazione ed il conferencing.

Tali strumenti possono essere utilizzati ad integrazione gli uni degli altri, ma richiedono un uso consapevole e strutturato.

Pertanto, sono necessarie delle sessioni di training rivolte a tutti i soggetti coinvolti nel team.

R – revisioni periodiche

Qualsiasi progetto necessita di periodiche revisioni, a maggior ragione se condotto a distanza. E' essenziale che tutti siano a conoscenza di come procede il lavoro affidato a ciascun componente del gruppo nelle varie fasi del progetto.

Pertanto, è opportuno prevedere un numero ragionevole di incontri a distanza o in presenza (se necessario) in cui discutere lo stato di avanzamento del progetto stesso.

T – costruire fiducia tra i partecipanti

Al fine di costruire il team, occorre sviluppare metodi per comunicare e interagire a distanza gli uni con gli altri, avvalendosi dei medesimi strumenti e adottando regole comuni condivise. Sia le Intranet che i sistemi PBX rappresentano un valido supporto nella condivisione delle esperienze e delle informazioni.

Diversamente da quanto accade tra colleghi abituati che lavorano fianco a fianco, a distanza è difficile che avvengano conversazioni informali: gli scambi si limitano a questioni strettamente legate all'ambito professionale.

Ciò implica una scarsa conoscenza reciproca che non facilita il clima di fiducia nel team.

Per favorire interazioni più amichevoli si possono ad esempio:

- tenere conferenze di gruppo telefoniche informali;
- stimolare discussioni circa argomenti di varia natura (es. cultura generale o di interesse comune);
- invitare esperti (autori, consulenti, persone chiave) provenienti da altre parti dell'organizzazione.

U – utilizzo di strumenti, forme e linguaggi comuni

Ogni fase del progetto dovrà essere seguita da un momento di analisi e verifica attraverso opportuni strumenti e format comuni.

L'analisi non dovrà trascurare i seguenti aspetti:

- coerenza rispetto agli obiettivi iniziali;
- rispetto del piano operativo (tempi, budget, compiti);
- aggiornamento sui dati attuali;
- analisi delle discrepanze rispetto a quanto previsto nel piano operativo;
- definizione dello step successivo.

A – accesso ad un database comune

Le informazioni, i dati e le decisioni relative al progetto, dovranno alimentare un unico database di facile accesso in qualsiasi momento.

Tali elementi dovranno essere periodicamente aggiornati alla luce delle successive revisioni e archiviati nel medesimo "contenitore" seguendo procedure comuni.

L – ottimizzazione dei tempi

Gli incontri in presenza, seppur sporadici, hanno come obiettivo quello di facilitare l'interazione e la conoscenza tra i membri del team e rappresentano un'ottima occasione di scambio reciproco e di approfondimento delle criticità vissute da ciascuno.

Tali incontri dovranno essere ben programmati stabilendo in anticipo un ordine del giorno che tenga conto di tutti gli argomenti rilevanti. Sarà pertanto ottimizzato il tempo a disposizione con l'aiuto di moderatori esperti nella gestione delle riunioni.

Quanto emerso durante il meeting dovrà essere inserito in un report consultabile on-line.

Comunicare online

Il successo di una rete dipende da molti fattori, fra cui la partecipazione attiva e l'autentica interazione sociale. L'animatore di rete svolge una funzione fondamentale: animare, facilitare, gestire e moderare le discussioni. Nelle previsioni, tutti i componenti della comunità dovrebbero contribuire alla crescita e allo sviluppo della rete, ma l'animatore facilita e guida il gruppo durante l'evoluzione. Questo ruolo richiede una serie complessa di competenze e può anche essere svolto da più persone, in modo da ripartire le responsabilità. Perché la rete sia gestibile e produttiva, qualcuno deve assumersi la responsabilità di mantenerne l'assetto e la direzione.

Presiedere riunioni faccia a faccia può essere stimolante; quando però lo scenario cambia e diventa quello di un ambiente virtuale, in cui occorre sostenere, animare e controllare grandi gruppi per periodi prolungati di tempo, entra in gioco una combinazione di competenze comunicative, tecniche e gestionali. Nelle previsioni, l'animatore dovrebbe:

- fornire una finalità chiara e la durata delle discussioni,
- definire il modello sociale e le regole generali,
- rispondere tempestivamente alle richieste dirette,
- attestare e sintetizzare i contributi significativi,
- introdurre domande nel sistema per stimolare il dibattito,
- gestire le differenze di lingua e cultura.

La ricerca sui comportamenti on-line ha evidenziato le distinte fasi raggiunte dai partecipanti man mano che familiarizzano con l'ambiente virtuale (Salmon, 2000). Anche se i componenti si sono incontrati personalmente, prima del lancio della rete, comunicare on-line e formare un'identità di gruppo nello spazio virtuale è un'altra cosa. Nelle prime fasi, ad esempio, per tutti le principali preoccupazioni saranno gli aspetti tecnici e l'accesso alla conferenza, seguiti dall'affermarsi di una presenza sociale. Solo a questo punto la sicurezza dei partecipanti sarà tale da consentire loro di avviare un'autentica interazione e un dialogo sensato con gli altri componenti. Questo percorso è illustrato nel modello descritto dalla Salmon.

Le fasi più avanzate stimolano la costruzione delle conoscenze all'interno della comunità che, a sua volta, porta all'applicazione pratica su più grande scala. Man mano che nei componenti del gruppo diminuisce la dipendenza dall'animatore, la comunità si incarica maggiormente dei propri progressi, riducendo gradatamente gli interventi dell'animatore.

Gli animatori di rete devono inoltre essere consapevoli dei vari tipi di comportamento dei partecipanti, in particolare di quelli specifici all'ambiente on-line; in più, potrebbero trovarsi nella necessità di creare metodi per far fronte a diversi tipi di contributi on-line. In tal senso, è senz'altro utile impostare sin dall'inizio i confini della rete e il modello sociale, nonché convenire sulle regole o "étiquette" per la discussione on-line nella rete.

Sostenere l'identità di gruppo

Le reti on-line coronate da successo hanno in comune determinate caratteristiche.

Per prima cosa, assicurano strumenti di comunicazione flessibili, intuitivi, affidabili e accessibili a tutti i componenti del gruppo. Sono guidate e gestite con mano esperta da animatori che contribuiscono a

suscitare costantemente l'interesse dei componenti animando le discussioni, immettendo regolarmente riepiloghi, definendo l'agenda dei lavori e dando il benvenuto ai nuovi arrivati.

I componenti si sentono pienamente partecipi della progettazione e della gestione della rete e condividono una comprensione unica dei procedimenti relativi alle loro attività. Le loro aspettative concordano con quelle degli organizzatori della rete e degli altri partecipanti; ne risulta un senso di soddisfazione e identificazione con la comunità on-line.

La comunicazione è assidua e ben finalizzata, con discussioni animate e obiettivi precisi. Viene messo a punto un sistema di gestione delle conoscenze per raccogliere, ordinare in categorie e strutturare le informazioni e le risorse condivise.

Il successo delle reti on-line, tuttavia, non è dovuto al caso. Per conseguire risultati utili per i componenti, queste devono essere ben alimentate e strutturate. Ad esempio, il design di uno spazio di dialogo può decisamente influenzare il processo di comunicazione e la motivazione dei componenti.

Un'interfaccia attraente e facile da navigare, con titoli e layout logici per ogni area della conferenza, agevolerà l'interazione e la comunicazione fra i componenti. Analogamente, la diffusione di una sintetica descrizione delle finalità e peculiarità della comunità garantirà una visione uguale per tutti. Sin dall'inizio, dunque, occorre prendere in considerazione numerosi aspetti.

Inizialmente i più diretti interessati saranno gli animatori, ma in seguito anche i componenti del gruppo dovranno contribuire all'evoluzione della struttura della rete.

Gli studi effettuati in proposito indicano che le comunità on-line di successo stimolano il senso di appartenenza e, nel tempo, i componenti giungono a identificarsi strettamente con il gruppo. Ad esempio, Wenger (1998) ha identificato tre stadi di appartenenza:

Immaginazione: tramite l'orientamento e l'esplorazione, i partecipanti si identificano con una comunità di pratiche.

Partecipazione: tramite la partecipazione ad una comunità da essi apprezzata, giungono ad appartenere a tale comunità.

Allineamento: il pensiero dei partecipanti inizia a convergere su aspetti strategici, rendendoli più desiderosi di ascoltare il parere altrui.

Può essere utile e rassicurante esaminare in che modo si sono evolute le più affermate comunità di pratiche. I ricercatori hanno individuato le seguenti cinque fasi (schema ricavato da Gongla e Rizzuto, 2001):

POTENZIALE	La comunità comincia a formarsi
COSTRUZIONE	La comunità definisce e formalizza finalità e peculiarità
OPERATIVITA'	La comunità è completamente operativa e continua a migliorare le proprie procedure
ATTIVA	La comunità comprende e dimostra i vantaggi dalla gestione delle conoscenze e dal proprio lavoro collettivo
ADATTIVA	La comunità e le sue organizzazioni di sostegno utilizzano le conoscenze per assicurarsi vantaggi politici e strategici.

La costituzione ed il sostegno a simili comunità di pratiche presenta più di una difficoltà in un ambito transnazionale, dove le differenze linguistiche e culturali possono ulteriormente ostacolare tanto gli animatori quanto i componenti del gruppo. Naturalmente, c'è modo per superare queste difficoltà; ad esempio, l'uso di frasi ben strutturate e semplici sintatticamente nelle comunicazioni con testo, le opzioni di traduzione on-line e gli strumenti di traduzione assistita.

Motivazione

Se dovessimo indicare un singolo fattore, fondamentale per il successo, senza dubbio sceglieremmo la motivazione. Tutti noi abbiamo responsabilità, professionali e personali; riuscire a trovare il tempo per le discussioni on-line può quindi essere problematico, soprattutto se tale attività è su base volontaria.

Per essere motivati, i partecipanti devono avere la sensazione che il loro coinvolgimento in una rete.

La motivazione, in sé, non è facile da definire. Può essere estrinseca, imposta dalla necessità di acquisire nuove conoscenze o competenze, forse correlata agli obiettivi di performance, oppure intrinseca, nel senso di una forza interiore che spinge i singoli a conseguire obiettivi personali.

Sulla motivazione incidono vari fattori, alcuni dominabili facilmente mentre altri sembrano spesso al di là di ogni controllo, e preoccupano indistintamente gli animatori e i componenti della comunità; nella vita quotidiana, infatti, siamo tutti sottoposti a varie pressioni che incidono sulla capacità e sul desiderio di partecipare alla rete on-line.

Motivazione

La motivazione dei partecipanti è influenzata dall'identificazione con le prassi in uso nella comunità.



Possiamo distinguere i fattori in tre categorie principali: tecnici, di implementazione e sociali (Warren, 2000). Le prime due categorie dipendono di norma da influenze esterne, come illustra la tabella seguente e spesso possono essere trattate direttamente dall'animatore di rete:

Fattori tecnici

DIFFICOLTA'	AZIONE DELL'ANIMATORE
Il partecipante ha scarsa accessibilità a computer idonei	• Incoraggiarlo a controllare le possibilità di accesso nel luogo di lavoro • Fornire consulenza sull'acquisto di computer • Fornire consulenza su Internet Service Provider gratuiti o a basso costo
Problemi tecnici con i computer	• Fornire consigli e documentazione comprensibile • Fornire supporto informatico • Fornire informazioni sulla formazione e competenze informatiche

Fattori di implementazione

DIFFICOLTA'	AZIONE DELL'ANIMATORE
Il partecipante non possiede le competenze comunicative appropriate	• Impartire formazione ai partecipanti, in seminari faccia a faccia • Definire una zona «esercitazioni» in una conferenza online • Consigliare corsi sulle competenze linguistiche e l'uso di strumenti di traduzione assistita.
Percezione di una mancanza di autenticazione e importanza	• Gestire una comprensione univoca • Incoraggiare aspettative comuni esplicitandole • Garantire la chiarezza degli obiettivi, per tutti i partecipanti

La terza categoria, tuttavia, pone maggiori difficoltà poiché dipende soprattutto da fattori personali e interiori, non sempre facilmente influenzabili dall'esterno. Questi riguardano soprattutto le responsabilità personali e professionali del singolo, che possono determinare la quantità di tempo a disposizione per le attività on-line. Se il tempo è limitato, le preoccupazioni e le priorità immediate avranno la precedenza. In queste situazioni, spesso, è necessario l'intervento di un animatore di rete competente e dotato di grande intuito.

Fattori sociali

DIFFICOLTA'	AZIONE DELL'ANIMATORE
I partecipanti hanno altre priorità	- Fornire strumenti di comunicazione flessibili che consentano l'accesso online in ogni momento - Mettersi in contatto con la loro organizzazione e incoraggiare il riconoscimento e la visibilità
Impegni familiari, condizioni di salute, vacanze	- Garantire che i tempi per le discussioni e i dibattiti siano ragionevoli e flessibili - Assicurare incoraggiamenti e sostegno
Isolamento e mancanza di sostegno dei colleghi	- Stimolare il sostegno dei colleghi nell'organizzazione del partecipante - Fornire occasioni per instaurare relazioni più informali in una conferenza online.

Il leader

Il *leader* è un fattore chiave per il successo del progetto, per cui la sua figura non deve solo essere carismatica e ispirare fiducia, ma dovrà anche saper coordinare al meglio i vari elementi che fanno parte del *team*, e le relative competenze e capacità. Il suo compito principale è quindi quello di gestire efficacemente ed efficientemente i metodi con cui vengono raggiunti gli obiettivi del progetto. Deve esser capace di guidare il gruppo in modo efficace ma anche di captare per tempo tutti quei cambiamenti che possono influire positivamente o negativamente sulle sue performance.

Sostenere questo ruolo richiede sicuramente una preparazione specifica e una predisposizione naturale ai rapporti sociali. L'esperienza e la competenza nel lavoro sono dei requisiti indispensabili per fare le giuste scelte e conquistare la fiducia del proprio *team*. C'è chi ha capacità innate tipiche di un capo e riesce naturalmente a gestire un gruppo di persone, ma è anche possibile acquisire queste capacità.

Organizzare e gestire un gruppo richiede infatti lo sviluppo di più abilità contemporaneamente, e chi aspira a ricoprire delle cariche dirigenziali nel mondo lavorativo, deve avere le capacità di *leadership* tali da potergli consentire di gestire al meglio le risorse economiche e soprattutto umane dell'azienda.

Di seguito alcuni passaggi che potrebbero aiutare l'organizzazione del lavoro.

1. **Costituzione del gruppo di lavoro:** un gruppo, per poter lavorare bene, deve essere composto da un massimo di 8 elementi, e può contenere individui omogenei quanto a competenze e livello gerarchico, oppure eterogenei. Dipenderà dalla tipologia dei problemi da affrontare. I punti di forza del primo caso sono l'uso di un codice comune, il riferimento ad uno stesso sistema di valori, l'assenza di posizioni di potere. Nel secondo caso, a favorire la possibilità di soluzioni innovative, contribuiranno la pluralità delle conoscenze e la presenza di diversi schemi di riferimento.

2. **Organizzazione del lavoro in gruppo:** il leader sarà responsabile della suddivisione del lavoro tra i membri definendone i compiti, del rispetto dei tempi assegnati per l'elaborazione del progetto, della definizione del calendario degli incontri, in base alle agende dei partecipanti.
3. **Analisi del problema:** il leader dovrà guidare il gruppo attraverso la valutazione del progetto (analisi per l'individuazione delle caratteristiche di un problema da risolvere o del progetto da sviluppare) e attraverso l'individualizzazione degli obiettivi.
4. **Identificazione delle soluzioni:** tale fase si divide in due momenti principali, che possono essere riassunti in produzione di idee e valutazione delle ipotesi. È importante che il capoprogetto favorisca un clima di confidenza e di rispetto verso le idee di tutti. Ogni idea verrà poi esaminata in considerazione dell'efficacia generale e della sua applicabilità.
5. **Definizione del piano esecutivo del progetto o della soluzione identificata:** si tratta di sviscerare l'ipotesi selezionata, e di scomporla in fasi di lavoro. Verrà quindi steso un piano operativo del lavoro e di verifica dello stato di avanzamento del progetto.
6. **Messa in atto del progetto:** anche durante l'attuazione del piano il gruppo dovrà verificare l'andamento dei lavori e, nel caso di problemi, intervenire tempestivamente.
7. **Verifica dei risultati raggiunti:** occorre verificare che le attività intraprese stiano effettivamente conducendo al raggiungimento degli obiettivi.
8. **Implementazione o riesame del problema:** nel caso in cui non si raggiungessero i risultati attesi, occorrerà riesaminare il problema, e intraprendere azioni correttive. Qualora invece il risultato sia stato raggiunto, il gruppo si scioglierà.

La leadership

La *leadership* può essere definita come l'insieme delle competenze che garantiscono l'efficacia dell'interazione col gruppo di lavoro, oppure come «il processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione»³.

La *leadership* è una attitudine che può essere appresa e migliorata.

Il *team* per essere efficace deve avere un *leader*. Il vero *leader* non dà l'impressione di esserlo, gli individui che lo seguono credono di scegliere da soli la strada. Deve saper conquistare la fiducia del gruppo dimostrando di aver ben chiari gli obiettivi del progetto, e deve saper prendere le decisioni, dimostrandosi calmo e determinato anche nei momenti più critici, facendo sentire al sicuro anche chi lo segue.

La qualità distintiva del vero *leader* risiede nell'innovazione ed è collegata con la capacità di motivare gli altri. Il *leader* innovativo si cimenta in prove difficili, ha il coraggio di tentare. «La persona ragionevole s'adatta al mondo, la persona irragionevole continua a cercare di adattare il mondo a sé. Ogni progresso deriva quindi da una persona irragionevole» (George B. Shaw). Il *leader* innovativo non ottiene l'appoggio convinto degli altri fin quando non porta a termine con successo dimostrabile il progetto.

Per raggiungere gli obiettivi di successo è fondamentale che ogni persona del gruppo faccia del suo meglio, e su questo gioca un ruolo fondamentale la comunicazione: sarà fondamentale stabilire un certo feeling con il gruppo nel suo insieme, e con i singoli partecipanti. La demotivazione anche di un solo individuo del

³ Giuseppe Larghi, Giovanni E. Alberti, Alberto Gandolfi – "Team Leadership: La capacità di guidare e gestire un team in modo efficace" – Edizioni Organizzazione e Management

gruppo può infatti avere ripercussioni pesanti per tutto il gruppo, ed è per questo fondamentale avere un rapporto individuale con ogni membro del gruppo, per capire quali sono le doti di ognuno e svilupparle al meglio.

Cosa deve fare un buon leader

Nella vita lavorativa, chi aspira a ricoprire delle cariche dirigenziali deve avere dei requisiti e delle capacità di *leadership* tali da potergli consentire di gestire al meglio le risorse economiche e soprattutto umane di un'azienda. C'è chi ha innate doti tipiche di un capo e riesce a gestire naturalmente il gruppo di persone che collabora con lui, ma è possibile anche acquisire queste capacità. Ecco 10 consigli per essere un buon leader.

Ecco alcuni consigli per essere un buon leader:

- un buon leader deve essere in grado di pianificare le azioni da intraprendere in modo da gestire al meglio tutti gli imprevisti, e quindi avere in mente tutte le parti del progetto che sta sviluppando, prendendosi le responsabilità delle decisioni.
- deve essere in grado di prendere decisioni, senza aver paura di sbagliare. Deve quindi essere pronto ad affrontare una vittoria come un fallimento. Una buona fiducia nelle propria capacità e in quelle dei collaboratori aiutano a creare un senso di sicurezza e stimola l'entusiasmo per il lavoro.
- deve essere *problem solver*, risolvendo problemi e situazioni difficili in modo sereno ma deciso, spiegando al team come deve essere affrontato il lavoro.
- Un buon leader è una persona che ha ottime capacità comunicative, e questo implica che sia abile nell'esporre con chiarezza le proprie idee. Ogni singolo individuo ha una personalità unica e particolare: sarà compito del leader trovare il giusto modo per entrare in rapporto con ognuno, cercando il modo per alimentare la motivazione e la soddisfazione dei propri sottoposti.
- Saper ascoltare e osservare: sono le capacità base per la gestione del clima e delle relazioni interpersonali sul lavoro, favoriscono la comunicazione, intesa come processo con cui si trasferiscono significati da una persona all'altra, e contribuiscono allo stabilirsi di rapporti costruttivi di collaborazione.
- Deve saper delegare e quindi organizzare le risorse e le informazioni, assegnando un ruolo a ciascun membro del gruppo, in funzione delle sue competenze e capacità, e in modo che ciascuno possa esprimere al meglio le proprie capacità. Deve di conseguenza permettere ai propri dipendenti di prendere decisioni, imparando sul campo. Delegare significa infatti lasciare ai propri collaboratori spazi di autonomia, attribuendo loro compiti e responsabilità per il raggiungimento di risultati condivisi. La capacità di delega è molto importante perché consente ai collaboratori di misurarsi con compiti eventualmente sfidanti che possono però accrescere l'esperienza e quindi favorire l'assunzione di responsabilità sempre crescenti.

Dal punto di vista del Manager la capacità di delega è invece fondamentale per evitare l'accentramento delle attività rischiando quindi l'effetto "collo di bottiglia" che limita le attività dell'intero gruppo di lavoro. Infine un Manager deve poter delegare le attività più routinarie al fine di dedicarsi alle attività gestionali più coerenti con il suo ruolo.

- Deve saper motivare il *team* e i suoi componenti al fine di raggiungere gli obiettivi, che devono essere chiari e ampiamente condivisi, e quindi anche gratificare i suoi dipendenti. La motivazione è forse il terreno più complesso da affrontare perché riguarda molteplici processi che dovrebbero stimolare un individuo verso il raggiungimento di obiettivi assegnati. Molto spesso però anche a

fronte di obiettivi chiari, di una linea di gestione cristallina, ci si trova di fronte persone professionalmente molto valide che sono però profondamente demotivate ad impegnarsi nel loro lavoro.

- Deve essere in grado di selezionare il personale e formare nel migliore dei modi chi all'interno dell'azienda cura il *recruiting*
- Un *leader* deve saper gestire dipendenti che rendono meno di quanto dovrebbero, condividendo con lui critiche costruttive che gli permettano di migliorare.
- Deve saper dare la giusta priorità ai vari impegni, gestendo bene il proprio tempo e quello degli altri. Questo permetterà di rispettare i tempi in modo efficiente.
- Il leader deve essere disposto a lavorare duramente, per essere di esempio agli altri e dimostrare la propria affidabilità.

Quali sono quindi i compiti che deve svolgere un leader per gestire al meglio la propria squadra? Possiamo riassumerli in 3 funzioni principali:

1. **Facilitatore psicologico e materiale:** convoca i partecipanti alle riunioni, evidenzia gli obiettivi, assegna i compiti a ciascuno, prepara i documenti di supporto, incoraggia la partecipazione di tutti, monitora i progressi del gruppo, etc. etc.
2. **Regolatore dei rapporti con l'esterno:** detta i tempi per lo svolgimento di uno specifico lavoro, risolve eventuali controversie, diventa il canale privilegiato di relazioni del gruppo con l'esterno, etc. etc.
3. **Gestore dei risultati:** controlla i risultati ottenuti e li elabora per presentarli all'esterno, condivide le evidenze con tutte le parti interessate, etc. etc.

La rimozione degli ostacoli

Un gruppo bloccato dagli ostacoli smette di pensare alle prestazioni e perde di vista l'obiettivo, diventando uno pseudo-team. Sostituire il *leader*, o uno o più membri del *team*, oppure sciogliere l'intero *team*, può non essere produttivo. Lo è invece trovare le soluzioni all'interno dello stesso *team*.

In questi casi risulta utile:

- ripensare a nuovi scopi, obiettivi, ruoli
- perseguire piccoli successi intermedi
- immettere nuove informazioni e tentare nuovi approcci
- utilizzare facilitatori o nuovo *training*
- modificare la struttura del *team*, compreso il suo stesso *leader*

La risoluzione dei conflitti

Il conflitto è una situazione di scontro tra individui che hanno propri scopi e bisogni, che in qualche modo divergono o si sovrappongono.

È bene sapere che non esistono team di lavoro senza conflitti interpersonali. Il conflitto è inevitabile e deve essere gestito in modo costruttivo, e cioè in modo da produrre una soluzione che soddisfi tutti i soggetti

coinvolti. Un gruppo che non teme questi conflitti e che sa uscire da queste situazioni è un gruppo molto più produttivo, efficiente ed è destinato a durare più a lungo.

Le abilità sociali necessarie per affrontare in modo costruttivo un conflitto sono le seguenti:

- saper ascoltare
- saper esprimere sensazioni e sentimenti
- saper eterocentrarsi
- saper essere creativi
- riconoscere le caratteristiche del conflitto
- scoprirne le origini
- scegliere le strategie di soluzione
- conoscere gli antecedenti del conflitto

Esistono diversi modelli di soluzione del conflitto, più o meno vincenti. In questo manuale approfondiremo quello che sembra essere il migliore.

La **strategia di negoziazione** mira proprio al raggiungimento di una soluzione che sia quanto più possibile condivisibile e accettata da tutti. Essa non è di facile attuazione in quanto il metterla in atto implica la conoscenza di doti comunicative e regole procedurali, e perché richiede la disponibilità reciproca ad affrontare e superare insieme un conflitto. Le premesse su cui si fonda l'utilizzo di tale strategia sono, infatti, da una parte il riconoscimento del conflitto, dall'altra la disponibilità reciproca a superarlo. Se è vero che non si possono affrontare situazioni conflittuali se prima le parti in conflitto non riconoscono la situazione di disagio provocata dal conflitto, è altrettanto vero che, per convincersi ad affrontare un conflitto, al suo riconoscimento deve seguire la manifestazione sincera della volontà e disponibilità reciproca a superarlo.

Sono essenzialmente due i momenti che costituiscono la strategia della negoziazione, realizzabili seguendo una serie di passi:

1. accordarsi su una comune definizione di conflitto
 - a. definire il conflitto dal proprio punto di vista: riuscire a definire nel modo più articolato e specifico in cosa consista la percezione personale del conflitto. Prima del confronto con l'altro, alle parti in conflitto è richiesto il saper prendere contatto con se stessi, per capire qual è la propria rappresentazione del conflitto e che cosa si vuole raggiungere attraverso la negoziazione.
 - b. Confrontare le definizioni: il confronto è l'espressione diretta del proprio punto di vista all'altro, esprimendogli nel contempo l'invito a fare lo stesso. È importante in questa fase focalizzarsi sui comportamenti e non sulle caratteristiche personali: si discute, cioè, sui problemi e non sulla persona. Il conflitto, in questo caso, è visto come un problema che riguarda entrambi e perciò da risolvere insieme, non come una situazione che decreterà chi ha ragione e chi ha torto.
 - c. Comprendere la prospettiva dell'altro: una delle abilità più importanti per la soluzione costruttiva di un conflitto è riuscire a comprendere come il conflitto viene vissuto nella prospettiva dell'altro. Per questo è necessario passare dall'essere centrati su se stessi e sul proprio modo di vedere, al decentrarsi prendendo in considerazione il punto di vista dell'altro, prima senza modificare il proprio, poi diventando disponibili ad influenzarsi reciprocamente, trasformando l'egocentrismo iniziale in eterocentrismo.

2. Trovare un accordo che sia soddisfacente per entrambi ed essere disposti a verificarlo.
 - a. Inventare soluzioni di mutuo vantaggio, ossia trovare insieme soluzioni che incontrino i bisogni e gli scopi di entrambi. È importante in questo momento che le parti in conflitto dispongano di adeguati atteggiamenti e procedure relazionali e di problem solving per generare e offrire molteplici alternative di soluzione.
 - b. Scegliere la soluzione che sia soddisfacente per entrambi e stabilire i criteri per verificare l'accordo nel tempo. La scelta deve andare alla soluzione che realizza, se non il pieno, il più soddisfacente accordo delle parti, le quali devono poterla assumere come "con-vincente", non come compromissoria, impegnandosi quindi al mantenimento e alla verifica degli impegni presi. Per questo, l'accordo deve prevedere sia le modalità di azione per il futuro, sia i modi in cui la cooperazione potrà essere recuperata nel caso in cui i comportamenti non rispettassero la soluzione presa.

Nell'ottica della negoziazione, la ricerca della soluzione di un conflitto richiede quindi il saper gestire insieme un "processo", partendo dall'espressione di una sincera motivazione e intenzionalità cooperativa al confronto. L'obiettivo è creare le condizioni per una piena valorizzazione delle differenze e per la costruzione di una relazione di reciproca fiducia.

Quando si manifesta un conflitto in un contesto cooperativo e alla presenza di autentiche capacità negoziali, la sua gestione tende ad essere costruttiva perché le parti in causa riconoscono che gli interessi a lungo termine dati dal lavorare insieme sono più importanti di quelli immediati. Per questo, poter attuare la negoziazione all'interno di un gruppo cooperativo, comporta non solo vantaggi a breve termine per ogni parte, ma anche vantaggi a lungo termine, determinati dal miglioramento dell'efficacia del gruppo di cui si fa parte. La "capacità negoziale non svolge solo un'azione di natura preventiva contro i rischi di "rottura" dei rapporti tra i membri, ma, se gestita con successo, può rilanciare l'azione di gruppo rinsaldando i sentimenti di fiducia e di rispetto.

L'obiettivo è quello di creare le condizioni per una piena valorizzazione delle differenze e per la creazione di una relazione reciproca di fiducia.

Il problem solving

Il lavoro in team spesso nasce e si sviluppa intorno alla necessità di risolvere un problema, ed è quindi normale che incontri sul suo cammino quale situazione problematica. In particolare, all'interno di un team di lavoro le situazioni problematiche costituiscono l'occasione per promuovere lo sviluppo di procedure per "procedere insieme" lungo il percorso che porta alla risoluzione di un problema.

In questi contesti, la capacità di saper risolvere problemi e prendere decisioni sono considerate vere e proprie competenze socio-relazionali, ossia competenze di natura collaborativa, fondata infatti sulle risorse di tutti i membri del gruppo, che consente di risolvere problemi non risolvibili dai singoli individui. La capacità che si richiede al leader è quindi quella di usare insieme procedure e strategie implicate nel processo di risoluzione dei problemi.

L'identificazione e la definizione del problema è il primo passo per trovarne la soluzione. Quanto più le persone armonizzano i loro sforzi nella soluzione condivisa del problema, tanto più facile sarà procedere in modo congiunto verso la presa della decisione finale.

Non è di interesse ora presentare una rassegna dettagliata delle esistenti teorie relative al problem solving, ma sarà sufficiente affrontare un modello di massima delle strategie di risoluzione di un problema, e delineare, fase per fase, le abilità richieste all'interno del team.

A livello generale, un processo di soluzione di problemi può essere scomposto nelle seguenti fasi:

- formulare e descrivere il problema;
- generare soluzioni;
- valutare le alternative;
- prendere una decisione;
- realizzarla.

Una prima abilità sociale fondamentale è quella di conoscere e utilizzare la successione di questi passi per risolvere il problema. Una volta che ciascun membro del gruppo sarà consapevole di ciò, il team nel suo complesso saprà affrontare ciascuna fase del problema. Di contro bisogna assolutamente evitare il procedere disordinato e impulsivo di ciascuno.

La fase iniziale di “identificazione e definizione del problema” è molto importante, perché può condizionare il modo successivo di procedere in gruppo, in particolare la ricerca delle possibili soluzioni. Da definizioni diverse del problema, possono scaturire soluzioni diverse. Per questo è fondamentale che ciascun individuo interessato al problema condivida il processo di soluzione. Quanto più le persone armonizzano i loro sforzi per trovare una definizione unanimemente accettata del problema, tanto più facile sarà per loro procedere in maniera corresponsabile lungo le fasi successive del processo. Saper definire il problema può quindi essere descritto come l'abilità dei membri di applicare insieme diverse strategie utili a tale scopo.

È possibile generalmente categorizzare i problemi in tre diverse tipologie, in base alle informazioni di cui si dispone. Si distinguono, così, “**problemi ben definiti**”, per i quali si possiedono tutte le informazioni necessarie per la loro soluzione, che è unica, inequivocabile e precisa. Altra categoria è quella dei “**problemi mal definiti**”, per i quali le informazioni disponibili sono insufficienti a delineare chiaramente la situazione di partenza o la situazione finale. Questo stato di incertezza fa sì che siano possibili più soluzioni. Infine, si distinguono i “**problemi complessi**”, per i quali la possibilità di arrivare ad una soluzione richiede una loro continua ridiscussione, dal momento che mancano sia le informazioni relative allo stato iniziale, sia informazioni sullo stato finale da conseguire. Di conseguenza diventa importantissimo che i membri del gruppo sappiano “classificare insieme” il tipo di problema da risolvere. Questo perché identificare la tipologia di appartenenza di un problema, consente di valutare sin dall'inizio quali informazioni sarà rilevante ottenere, la strategia da applicare, il tipo di soluzione possibile per quello specifico problema, e in generale il tipo di approccio più funzionale. Un rischio da non correre in questa fase è quello di non verificare se le definizioni personali di ogni membro corrispondono alla definizione comune del problema assunta dal gruppo.

Arrivare quindi ad una definizione comune, è l'esito necessario di questa fase preliminare, a cui segue la fase in cui è richiesto al gruppo di “saper generare idee” di soluzione. A tal fine, possono essere utilizzate diverse strategie, applicabili in situazioni diverse a livello di gruppo, e per le quali valgono, in buona misura, gli stessi atteggiamenti, tecniche e precauzioni indicati a proposito della gestione dei conflitti, per la fase di “invenzione”. Possedere un ricco repertorio di strategie di generazione di idee risponde all'obiettivo di rendere più ampio possibile l'arco delle soluzioni, dalle quali poter scegliere quella più funzionale.

La fase di “valutazione delle alternative proposte” è strettamente correlata con quella di “presa di decisioni”, la quale, infatti, inizia nel momento in cui il gruppo si trova a dover valutare tra varie alternative, quale scegliere. Mentre nei problemi “ben definiti” è difficile parlare di un’attività decisionale vera e propria, in quanto questa già si risolve nella scelta della strategia risoltrice, davanti a problemi “mal definiti e complessi” l’attività decisionale è una costante, richiesta sia quando si tratta di scegliere tra più definizioni possibili del problema, sia quando la scelta riguarda le varie soluzioni generate, sia quando si tratta di applicarle.

A livello di team, il momento della valutazione delle idee, implica il saper evitare possibili errori di giudizio, che possono essere determinati dalla scarsità di informazioni, dal poco tempo a disposizione, dal voler evitare certe scelte, anche se considerate valide, per timore di rompere l’unità del gruppo, dal prevalere di atteggiamenti competitivi. Per fare una buona scelta, da una parte serve la disponibilità di tutte le competenze socio-relazionali fin qui considerate, dall’altra occorre il possesso di un repertorio di strategie funzionali alla valutazione di idee o soluzioni. A tal riguardo, in un processo di valutazione, si devono prima di tutto stabilire i criteri in base ai quali valutare le alternative. Una volta identificati i criteri, si possono individuare le conseguenze, cioè i vantaggi o gli svantaggi di ogni alternativa, ed il loro grado di probabilità, soprattutto se in questa fase di valutazione prevalgono condizioni di incertezza.

Per quanto riguarda la presa di decisioni all’interno di un team, è importante considerare come ogni modalità decisionale influisce in modo diverso sia sulla qualità della decisione presa, sia sul livello di partecipazione effettiva alla sua realizzazione. In base alla situazione da affrontare, i membri di un gruppo devono essere in grado di valutare la modalità decisionale più adatta, scegliendola in base ad alcuni criteri, tra i quali il tempo disponibile, la qualità della soluzione, la soddisfazione dei membri, la valorizzazione delle risorse del gruppo, lo sviluppo della stessa abilità decisionale.

Una volta arrivati ad una decisione di gruppo, inizia la “fase di realizzazione”. Al gruppo è richiesto il “saper pianificare” la strategia scelta, definendo gli obiettivi finali e intermedi, prevedendo eventuali ostacoli, le loro cause, il loro grado di rischio. L’esercizio di queste abilità richiede al gruppo la capacità di valutare le risorse disponibili e di distribuirle lungo il processo di attuazione della soluzione.

La competenza sociale nella risoluzione dei problemi riguarda quindi la capacità di coordinare gli sforzi e le abilità dei singoli per sviluppare un’azione, che permetta al gruppo di arrivare a prendere decisioni di qualità e a realizzarle attraverso il coinvolgimento di tutti.

La gestione dei cambiamenti

Un’altra grande sfida per ogni team è la gestione dei cambiamenti: il modo in cui essi vengono affrontati dalle varie aziende dipende sostanzialmente sia dalla quantità delle modifiche da apportare agli atteggiamenti, alle competenze, ai valori, sia dalla predisposizione ad accettarli o, viceversa, dal grado di resistenza.

In pratica, vanno appresi nuovi specifici valori e comportamenti, e i processi e i sistemi vanno ripensati.

Tutte le iniziative e le azioni messe in atto devono essere prese traguardando i risultati finali: questo forte collegamento tra prestazioni e cambio di comportamento spiega perché il maggior contributo ai grandi cambiamenti aziendali viene dato proprio dai team.

Le tipologie di leader

Il comportamento dei membri di un gruppo dipende moltissimo dall'atteggiamento del *leader* che li guida ed è fondamentale se vogliamo imparare a fare *team building*.

La *leadership* del responsabile di un gruppo si può ricondurre a tre tendenze principali:

- **il capo che accentra il potere:** concentra tutti i poteri su di sé, prende decisioni, determina i compiti di ogni membro, impone le metodologie di lavoro, valuta i risultati ottenuti, critica apertamente, ecc. Si rende garante del lavoro svolto che continua come ha stabilito anche quando lui è assente.

Membri di un *team* di questo genere si riconoscono facilmente perché svolgono il lavoro senza alcun piacere e perché fanno in modo che all'interno del gruppo si creino contrasti e divisioni. È uno stile di *leadership* che alla lunga non paga, crea ostilità verso il capo e non aiuta i membri del gruppo a socializzare.

I partecipanti a gruppi di lavoro come quello descritto si dividono in due categorie:

- chi aggredisce e sfida apertamente la *leadership*
- chi diventa apatico e si disinteressa completamente del lavoro

- **il leader democratico:** presenta al *team* gli obiettivi ed elenca le possibili alternative in modo da avviare una discussione costruttiva con il gruppo per prendere le decisioni insieme.

La divisione del lavoro tra i membri del *team* avviene in modo abbastanza spontaneo ma il leader fa in modo che le capacità e la predisposizione di ognuno vengano opportunamente incanalate.

Gli interventi del capo e dei membri del gruppo sono oggettivi e concentrati sul compito da svolgere. Tutti partecipano in maniera attiva ai lavori.

Tendenzialmente, chi lavora in un *team* di questo tipo si sente abbastanza soddisfatto e cerca di dare il massimo in termini di efficienza

- **il capo che delega:** prende le decisioni più importanti all'inizio del lavoro ma poi delega la gestione del gruppo ai membri che lo compongono. Non risulta determinato nel seguire gli sviluppi del lavoro, non aiuta il *team* quando è in difficoltà, non fornisce né le risorse né le informazioni necessarie a rendere indipendenti i membri del *team*.

Il gruppo, dopo aver sperimentato e goduto di un'estrema libertà, finisce per trovarsi in netta difficoltà: non riesce a comunicare in maniera organica con l'esterno, svolge i suoi compiti in maniera disordinata, non raggiunge l'unanimità nelle decisioni e non riesce a trovare una sintesi nel lavoro svolto.

Questo stile di *leadership* può piacere a molti perché lascia grande libertà ma non funziona nei gruppi di lavoro dove deve esserci una figura in grado di prendere le decisioni quando il *team* non riesce ad uscire da una posizione di stallo.

Dalle descrizioni, vi accorgete facilmente che il gruppo di lavoro migliore si rivela quello guidato dal *leader* democratico perché svolge il lavoro in modo più efficiente e perché ha partecipanti decisamente più soddisfatti. Tuttavia, questo modello non è affatto il più seguito perché per metterlo in pratica occorrono fattori che spesso mancano:

- un *leader* capace e con conoscenze di *team building*
- un *leader* organizzato ed empatico, attento anche agli stati d'animo degli altri membri del gruppo
- un *leader* capace di fare un passo indietro per lasciare spazio ai membri del gruppo, in modo da far loro esprimere tutto il potenziale che hanno

Conclusioni

Le imprese devono oggi scontrarsi con un ambiente sempre più instabile, e questo ha reso inefficaci tutte le forme organizzative fino ad ora in voga. L'assetto organizzativo necessita infatti oramai di continue modifiche per adattarsi alle spinte esterne, per cui diventa essenziale costruire strutture molto flessibili.

Un'ottima soluzione che risponde a queste esigenze è la divisione del lavoro in *team*, che favorisce il crearsi di quella interdipendenza positiva tra i membri, che agevola la soluzione a quei problemi complessi che oggi le aziende devono affrontare. Un'impresa che riesce a costituire un gruppo affiatato in grado di lavorare bene insieme è destinata a raggiungere il successo.

Perché è importante lavorare in gruppo? Perché il gruppo ha a disposizione più menti per svolgere determinati compiti, e quindi è più facile prendere decisioni o trovare soluzioni più efficaci: hai infatti a disposizione qualcuno che ti aiuta dove tu non puoi arrivare. Fornisce infatti prospettive multiple su come soddisfare un bisogno o raggiungere un obiettivo, cercando diverse alternative per ogni situazione. Il gruppo condivide il merito per le vittorie e le responsabilità per le sconfitte, favorendo una genuina umiltà e un senso comunitario autentico. E perché lavorare con altre persone risulta essere meno monotono e faticoso rispetto al lavoro individuale: partendo dal presupposto che in tutti i luoghi di lavoro è necessario interfacciarsi con altre persone per portare avanti la propria attività, appare chiaro come dotarsi di tale capacità possa portare a vivere meglio l'ambiente lavorativo e a migliorare il proprio livello di performance.

Purtroppo la maggior parte delle persone ha ancora voglia di cavarsela da soli, e questo a causa principalmente di 4 fattori:

- ego: poche persone sono disposte ad ammettere che essi non possono fare tutto da soli, anche se questa solitamente è la realtà della vita.
- Insicurezza: alcuni non promuovono il lavoro di gruppo perché si sentono minacciati da altri. Di solito i leader insicuri non riescono a costituire squadre, perché hanno bisogno di mantenere il controllo totale, o hanno paura di essere sostituiti da qualcuno di più capace.
- Ingenuità: alcune persone semplicemente sottovalutano la difficoltà insita nel realizzare grandi cose, e quindi cercano di procedere da soli.
- temperamento : alcuni individui non sono estroversi, e quindi non pensano mai di costruire un gruppo per raggiungere loro obiettivi.

La capacità di lavorare in gruppo diventa quindi un requisito indispensabile per tutti coloro i quali si muovono nell'attuale mercato del lavoro.

Di seguito presentiamo quelle che risultano essere delle caratteristiche comuni a tutti i gruppi:

- appartenenza: sensazione di partecipazione e di essere ben accetto all'interno di un gruppo. Essa dipende dal contatto con gli altri membri del gruppo, dall'identificazione di ogni individuo con norme, valori e atteggiamenti del gruppo,
- interdipendenza: evidenzia un rapporto di intima connessione e di reciproca dipendenza tra più persone appartenenti ad uno stesso gruppo.
- Coesione: legame che tiene unito il gruppo. Più un gruppo è coeso, più è facile il raggiungimento degli obiettivi che il gruppo stesso si è dato.
- Polarizzazione: avviene quando le divergenze all'interno di uno stesso gruppo non possono essere appianate e quindi si creano due sottogruppi
- Definizione dei ruoli: ogni soggetto può assumere più ruoli nello stesso gruppo in momenti diversi. L'importante è che ognuno sappia cosa deve fare e cosa il gruppo si aspetta da lui.
- Istituzione del leader: riconoscimento dipendente da capacità tecniche e capacità di essere ben voluti.
- Rendimento: rispetto alla somma delle singole prestazioni, il gruppo offre un miglior rendimento.

Per potersi considerare membri efficaci di un team di lavoro, è quindi necessario non solo possedere le conoscenze e le capacità richieste dall'attività specifica del gruppo, ma anche tutta una serie di competenze più specificatamente comunicativo-relazionali che rendano possibile un'interazione proficua e costruttiva con gli altri membri. In tale ottica diventa fondamentale il concetto di team building, cioè quell'insieme di attività volte a trasformare un gruppo di persone in un team di lavoro vincente.

Nella maggior parte dei lavori del settore terziario, il prestatore d'opera contribuisce al successo della propria azienda non solo lavorando con le proprie forze, ma anche, e soprattutto, collaborando con i propri colleghi. Questo è quello che viene definito lavorare in team, e il team working è una leva moderna che dimostra come il prodotto sviluppato dall'insieme dei colleghi supera la somma delle contribuzioni lavorative individuali. Ma una squadra non funziona solo perché è composta da una pluralità di persone, ma quando è in grado di sviluppare dei comportamenti virtuosi funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Un team che funzioni ha bisogno di:

- obiettivi e metodi chiari e condivisi, in cui far convergere tutte le idee relative a ciò che è importante e che si vuole fare, a ciò che si crede e che si vuole realizzare insieme

- interdipendenza condivisa, ossia consapevolezza dai parte dei membri di essere vincolati ad altri nel raggiungimento dell'obiettivo.
- padronanza da parte del gruppo di competenze sociali che gli permettano di interagire con il prossimo in modo costruttivo
- un'ottima capacità di comunicazione, sia all'interno del gruppo che verso l'esterno, e di ascolto.
- un leader che faciliti e agevoli i punti di cui sopra, e cerchi di sfruttare le capacità creative del gruppo nella ricerca delle soluzioni dei problemi.

Lavorare in gruppo non significa quindi focalizzare l'attenzione solo sull'obiettivo da raggiungere, ma anche sul come si lavora insieme.

Purtroppo ancora non tutti sanno cosa significhi lavorare in gruppo, ed è possibile incontrare dei colleghi che vogliano prevaricare sugli altri. Ecco che allora è necessario fare un lavoro su se stessi, e capire che è più importante il bene comune rispetto a quello individuale, accettando il concetto che lavorare in gruppo non significa pertanto focalizzare l'attenzione solo sull'obiettivo da raggiungere, ma anche sul "come" si lavora insieme.

Alcune istruzioni per agevolare questo processo:

- Ascoltare il pensiero del gruppo: quando si lavora in gruppo prima di prendere qualsiasi decisione è importante conoscere cosa pensano i tuoi colleghi, come vorrebbero lavorare su un progetto, quale metodo di lavoro sceglierebbero rispetto ad un altro.
- Sforzarsi di vedere il lavoro dal punto di vista di un altro, allargando in questo modo le proprie conoscenze e il proprio bagaglio culturale. Ascoltandosi, infatti, consentirà di far lavorare tutti i tasselli dell'ingranaggio
- Pensare al bene comune, ponendosi come obiettivo il raggiungimento degli obiettivi di gruppo. In un team di lavoro è sbagliato imporre il proprio pensiero, prevaricando i propri colleghi. Occorre anzi arrivare a compromessi, sacrificando propri interessi personali, a favore di una soddisfazione a lungo termine.
- Aver fiducia nei propri compagni, permettendo a ciascun membro di fare ciò per cui si sente preparato, suddividendo quindi gli incarichi in base alle proprie abilità.

Concludo affermando che, comunque venga svolto il lavoro di squadra (a distanza o meno), rappresenta una grande risorsa ancor più nei contesti organizzativi attuali che necessitano di una vasta gamma di professionalità per affrontare e gestire progetti sempre più complessi e ambiziosi.

Nella società odierna vi è una grande abbondanza di idee imprenditoriali innovative, tecnologie e capitali. Ma per mettere in piedi una grande impresa, questi fattori da soli non bastano: l'ingrediente che riesce ad esaltare l'efficacia di tutti gli elementi chiave di un'organizzazione e a creare una benefica sinergia tra di essi è un team affiatato di persone che collaborano tra di loro in maniera organizzata. Un'impresa che riesce a costituire un gruppo in grado di lavorare bene insieme è destinata a raggiungere il successo.

Qualunque sia la professione che desiderate intraprendere, se in team o singolo, l'importante è essere positivi e impegnarsi al massimo per il raggiungimento degli obiettivi lavorativi e personali. Inoltre è opportuno cercare di rispettare sempre gli altri, qualunque sia la vostra e la loro posizione lavorativa. Gli screzi e i litigi sono comuni e naturali se si lavora in team: il confronto fra idee differenti è molto importante perché è motivo di crescita costruttiva.

