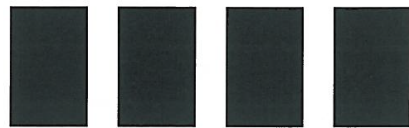


RISORSE UMANE

TEAMWORKING



Antonio Angioni



Lungi dal voler aumentare la già copiosa bibliografia esistente sul tema, vorremmo semplicemente offrire un contributo, richiamando l'attenzione su alcune caratteristiche nonché su alcune ricorrenti difficoltà che emergono negli interventi che abbiamo svolto per le aziende clienti. Spesso ci viene chiesto, infatti, di intervenire per rivitalizzare il lavoro di gruppo e per aiutare a sviluppare un approccio nuovo, funzionale alla gestione del business. Fatica improba con gli italiani (!!!), come mi fu fatto notare un po' di tempo fa da un collega straniero, colpito dalle maggiori difficoltà che trovava in Italia, rispetto ad altri paesi nei quali aveva lavorato, nel promuovere il lavoro di gruppo e nel facilitare un approccio condiviso.

Non bisogna fermarsi, però, agli aspetti meramente culturali ma considerare come nella dinamica del gruppo emergano quattro variabili, spesso non adeguatamente prese in considerazione, ossia:

- **il modo di relazionarsi con gli altri componenti del gruppo;**
- **le modalità di gestione della comunicazione;**
- **le forme ed i tempi del processo decisionale;**
- **le soluzioni organizzative che vengono privilegiate per gestire il lavoro.**

Da questo iniziale assessment condotto nelle aree menzionate emergono spesso alcuni aspetti che influiscono sul gruppo quali per esempio: mancanza di fiducia,

difficoltà ad affrontare e gestire il conflitto, livello di coinvolgimento, assunzione di responsabilità, orientamento ai risultati.

Se nel gruppo manca la **fiducia**: i componenti tendono a nascondere le proprie debolezze ed i propri errori, esitano a chiedere aiuto ed a fornire feedback, così come sono reticenti a prestare aiuto al di fuori del proprio perimetro di responsabilità, arrivano subito a trarre conclusioni affrettate sulle intenzioni altrui, perdono tempo ed energie in comportamenti difensivi. Se nel gruppo non si riesce ad affrontare e gestire il **conflitto**, percepito come un taboo: le riunioni sono spesso noiose ed inconcludenti, non si affrontano apertamente i fattori critici per il successo del gruppo e le questioni rilevanti, si pone maggiore attenzione a salvaguardare il proprio specifico interesse.

Se nel gruppo manca il **coinvolgimento**: si creano situazioni di ambiguità con particolare riferimento alla direzione ed alle priorità, ci si disperde nell'analizzare i problemi e nel tornare su decisioni già prese, prevale il timore di sbagliare e la tentazione del retro pensiero.

Se nel gruppo manca un adeguato livello di **responsabilità**: emerge un risentimento fra i partecipanti per diversi livelli di performance, prevale (se addirittura non viene incoraggiata) la mediocrità, non si rispettano le scadenze e le priorità, si scaricano sul team leader tutte le responsabilità preferendo rifugiarsi in comfort zone.

Se nel gruppo esiste un **orientamento ai risultati** non adeguato alle priorità aziendali: i risultati ne risentono, la competitività diminuisce, aumenta il rischio di perdere gli high performer, i membri del gruppo privilegiano i

RISORSE UMANE

propri obiettivi, vien meno la concentrazione, quanto mai necessaria nel contesto odierno. Sono stati forniti solo alcuni esempi di quelle che sono le disfunzioni più ricorrenti, che si possono gestire attraverso comprovate metodologie che permettono di migliorare il teamworking, aiutando innanzitutto i partecipanti a prendere coscienza di queste disfunzioni, a capire i condizionamenti e gli effetti sulla vita aziendale, ad identificare le aree di miglioramento. L'esperienza ci porta a concludere che non esiste il team ideale, che è inutile spendere tempo, energie e risorse, nel tentativo di designare i requisiti del team virtuoso mentre è importante invece saper intervenire tempestivamente per garantire attraverso un approccio adeguato il vantaggio competitivo dell'azienda.

Come *primus inter pares* è importante che il team leader sappia:

- attirare l'attenzione su dati specifici,

al fine di concentrare l'attività dei membri del gruppo su elementi e fattori critici;

- orientare le valutazioni del gruppo proponendo più opzioni, favorendo e gestendo anche il conflitto per favorire idee ed opportunità;
- creare obiettivi comuni, per unire i membri del team, sviluppare la collaborazione, porre all'attenzione di ognuno la ricerca della soluzione migliore;
- facilitare l'assunzione delle decisioni.

Possiamo confermare come simili interventi abbiano migliorato l'efficienza organizzativa mettendo le persone nelle condizioni di sapere affrontare con maggiore consapevolezza ed impegno le sfide alle quali le aziende sono quotidianamente esposte anche se periodicamente è consigliabile rimettere in discussione lo stile per evitare che si perda la freschezza e si torni a privilegiare più comodi approcci abituarini. ■

