



Più Che Puoi Network Quality Life

(<http://www.piuchepuoi.it>)

Presenta:

Il manuale del team leader

Di

Alessandro Allaria

<http://teambuilding.piuchepuoi.it>

Contratti e società ©

<http://www.contrattiesocieta.com>

Formazione e consulenza aziendale



Questo **Manuale** fa parte della grande libreria di **Manuali Gratuiti** di **Più Che Puoi Network Quality Life** <http://www.piuchepuoi.it> , il più grande Portale per il **Miglioramento della Qualità della Vita**.

Puoi trovare tantissimi altri Manuali, Articoli, materiale Audio e Video da scaricare **gratuitamente** alla pagina <http://www.piuchepuoi.it/download.php>

Sommario

Il lavoro di gruppo	3
Gli elementi di un team vincente.....	5
La composizione del gruppo	6
Gli obiettivi	7
Il metodo di lavoro	8
I Ruoli.....	9
Classificazione dei gruppi di lavoro	11
La gestione delle riunioni	12
Le dinamiche di gruppo	15
La leadership nei team	16
La delega	20
Come ricompensare	21
L'apprendimento.....	24
La gestione dei conflitti.....	26
Bibliografia	29
L'Autore di questo manuale: Alessandro Allaria	30
Download Area.....	31

Il lavoro di gruppo

Un team work (o gruppo di lavoro) è una realtà complessa dove vi è una pluralità di individui, che si relazionano ed integrano tra di loro, per la realizzazione di un obiettivo professionale prestabilito dall'azienda di cui è parte integrante.

Il lavoro in team è la differenziazione di ogni strategia di organizzazione del lavoro fondata sui criteri gerarchici ed autoritari(secondo i principi del "command and control") in quanto i singoli membri non vengono considerati come semplici subordinati ma , bensì come parte integrante dell'iniziativa comune.

La sua creazione comprende un'attività che necessita dell'investimento di tempo e di risorse di vario genere da parte dell'impresa, onde dar vita ad un nuovo soggetto aziendale, provvisto di una propria autonomia ed all'interno del quale si vengono a creare nuove reti di relazioni interpersonali e professionali.

Non bisogna fare l'errore di ritenere che un gruppo sia automaticamente più produttivo ed efficiente delle singole persone che lo compongono, a prescindere dalla attribuzione di funzioni e responsabilità di sua esclusiva competenza e che risultino analiticamente definite.

L'aspetto fondamentale è la consapevolezza da parte dei suoi membri della reciproca interdipendenza che fa di un gruppo qualcosa di diverso e di più importante della sommatoria dei suoi componenti.

La dipendenza pertanto concerne un profilo interno, ma riguarda anche il rapporto verso l'ambiente verso cui si interagisce e nei confronti del quale bisogna tempestivamente inquadrare i confini.

Quindi il primo obiettivo che un gruppo di lavoro deve porsi è quello della integrazione delle proprie esigenze e dei relativi bisogni individuali e collettivi verso un processo di totale armonizzazione affinché acquisisca una propria autonoma e distinta identità.

Il primo passaggio verso l'integrazione avviene nell'ambito della gestione delle conoscenze ed informazioni, che vanno scambiate e condivise per un arricchimento reciproco personale e della relativa capacità produttiva.

Per il singolo il processo di integrazione comporta quasi sempre la rinuncia a qualcosa della propria individualità e delle relative esigenze, per il continuo sforzo di mediazione con gli altri membri nel perseguire gli obiettivi comuni, attraverso la gestione di metodi condivisi.

Quindi la base per una buona riuscita dell'operazione è la fiducia reciproca verso gli altri componenti del gruppo affinché ciascuno si senta libero di esprimere le proprie idee e di confrontarle con quelle degli altri.

Gli elementi di un team vincente

Le qualità che contraddistinguono un team efficace sono tre:

1) La dedizione

L'essenza di un team è la sua dedizione condivisa verso il conseguimento di specifici obiettivi di performance: essa deriva da un sentimento condiviso di proprietà di quello che il team spera di realizzare.

I team che nascono solo nella mente dei manager raramente ottengono risultati di alto livello.

La dedizione alla squadra tende a diminuire con l'aumentare del numero dei suoi membri: gli esperti sostengono che le squadre composte da oltre venti persone, raramente ottengono performance brillanti e quindi il numero ideale è di dieci ed anche meno.

Inoltre la dedizione tende ad aumentare con la vicinanza fisica tra i suoi membri quando lavorano nella stessa area geografica.

Un modo attraverso cui i team si guadagnano la dedizione è la distribuzione delle ricompense sulla base degli sforzi collettivi di squadra, piuttosto che sulle performance individuali: niente è più frustrante per l'impegno di un team quando è il capo a prendersi tutti i meriti e le ricompense!

2) Le competenze

Nella composizione di un team si devono ricercare tre livelli di competenze e cioè le capacità tecniche, l'abilità al problem solving, la predisposizione ai rapporti personali che vanno a formare la c.d. competenza collettiva, elemento fondamentale per il successo di ogni iniziativa o progetto.

3) Un obiettivo comune

Se i membri del team non hanno una visione comune dello scopo da perseguire congiuntamente, non sono in grado di lavorare insieme con la massima motivazione.

La composizione del gruppo

Il primo requisito che un gruppo deve possedere, affinché sia efficace, è quella di non essere eccessivamente numeroso, onde scongiurare il sorgere di problematiche nella propria organizzazione che si andranno a riflettere sul livello qualitativo delle relazioni interne.

Il numero ideale dei membri di un gruppo di lavoro non può definirsi a priori in base a criteri generici, ma bisogna valutare quelli che sono gli obiettivi assegnati: comunque volendo schematizzare possiamo sostenere che se il fine è la raccolta e lo scambio di informazioni, può essere prevista la presenza anche di quindici-venti persone, mentre se la necessità è quella di sviluppare un progetto il numero ideale è di meno di cinque unità.

L'ideale è quello di creare una squadra formata da persone con mentalità e competenze differenti e che abbiano fiducia e comprensione reciproca, in modo da essere aperti alla diversità .

Quando il team è formato da personale eccessivamente omogeneo, l'inconveniente è la mancanza di creatività, mentre invece bisogna saper valorizzare al meglio le differenze e renderle complementari per acquisire un vantaggio competitivo.

Ma per fare in modo che le persone si sentano valorizzate all'interno di un team e mantengano la loro individualità, bisogna che gli si affidi un ruolo, da intendersi come l'insieme dei comportamenti che ci si aspetta da chi occupa una certa posizione. I ruoli non vanno intesi in senso rigido ed immutabile, ma secondo criteri flessibili, in quanto la sicurezza nel lavoro deve derivare dalle capacità lavorative e non dal mantenimento di uno status professionale.

Gli obiettivi

L'elemento che caratterizza un gruppo e lo rende davvero efficace, è la corretta definizione degli obiettivi in base a parametri che li rendano chiari e condivisi da tutti i suoi membri, onde giungere alla coincidenza tra gli interessi personali e quelli comuni.

Non esiste team senza un obiettivo da raggiungere: il gruppo nasce e si estingue in base agli obiettivi.

Affinché sulla definizione degli obiettivi vi sia perfetta condivisione, sarà opportuno pianificare delle sessioni di discussione in merito, onde superare le diverse prospettive che possono averne i vari membri del gruppo, secondo quelle che sono state le loro esperienze e competenze professionali.

Un obiettivo deve principalmente risultare raggiungibile e misurabile in base a parametri oggettivi, prevedendo sempre una scadenza entro cui realizzarlo, con la previsione delle necessarie risorse.

Inoltre l'obiettivo va necessariamente inquadrato all'interno del contesto organizzativo aziendale di riferimento, di cui deve essere espressione, oltre delle relative strategie e della missione aziendale.

L'obiettivo rappresenta un fattore decisivo per la incrementare la motivazione dei membri e per soddisfare la loro esigenze di autostima e realizzazione professionale e personale.

Altro aspetto importante è quello di sviluppare la consapevolezza di essere partecipe di una collettività e di cui ne trarrà giovamento anche il livello qualitativo della vita relazionale. Sentire di appartenere ad un gruppo, inoltre, dà vita a forme di identificazione che consentono di entrare nel ruolo assegnato e di porsi nei confronti degli altri in base a schemi e regole prestabilite.

Bisogna fare una duplice scelta e cioè definire l'obiettivo finale che rappresenta la destinazione ultima, e quello operativo che è il modo in cui intendete arrivare allo scopo.

Ogni obiettivo finale prevede una serie di obiettivi minori, che rappresentano il nostro percorso.

Il metodo di lavoro

Il metodo di lavoro rappresenta un ulteriore elemento di fondamentale importanza nella definizione di un gruppo di lavoro, rappresentando l'insieme delle regole in base alle quali si svolge e si orienta l'intero complesso delle attività ed il suo funzionamento.

Inoltre stabilisce quelli che saranno le tipologie comportamentali che più di frequente si verificheranno all'interno del gruppo e che riflettono la cultura aziendale di riferimento.

Il vantaggio riguarda soprattutto la genesi di una strategia condivisa di interpretazione dei dati di fatto onde giungere ad una visione comune del contesto in cui si va ad operare nel rispetto delle reciproche differenze.

Le conseguenze positive si riscontano nei momenti in cui bisogna prendere delle decisioni comuni e condividere dei rischi, grazie all'allineamento delle azioni collettive verso gli obiettivi comuni predeterminati.

Affinché i singoli non si sentano costretti ad operare in procedure, che non rispecchiano completamente il loro modo di vedere le cose, è opportuno riuscire ad ottenere il coinvolgimento di tutti i membri nella fase di definizione delle metodologie operative.

Si tratta di una fase cruciale della vita di un gruppo, perché da essa dipenderà il raggiungimento o meno dei risultati attesi: difatti verrà stilato un piano di azione per ottimizzare lo sfruttamento delle risorse che si hanno a disposizione e superare eventuali ostacoli provenienti dall'ambiente nel rispettare delle scadenze stabilite.

Pertanto il metodo rappresenta l'insieme delle norme che regolamentano la vita all'interno del gruppo di lavoro ed anche il complesso delle azioni e delle procedure operative per sviluppare il percorso produttivo in modo quanto più razionale possibile.

I ruoli

Un gruppo di lavoro rappresenta una piccola società all'interno di una struttura aziendale più grande, avendo una sua propria struttura organizzativa con la configurazione dei diversi ruoli operativi assegnati ai rispettivi membri.

Una prima ipotesi di struttura è quella incentrata su di un modello di tipo gerarchico piramidale, dove è presente un vertice decisionale molto forte e una serie di livelli sottostanti dove i membri devono semplicemente svolgere i compiti assegnati di volta in volta dai livelli superiori.

Un altro modello tipico è quello su base democratica, verificandosi un decentramento delle procedure decisionali e delle relative responsabilità, grazie alla condivisione nel momento delle discussioni e della attuazione delle successive strategie.

Non esiste un modello migliore dell'altro in astratto, ma la scelta della tipologia più adatta dipende principalmente dall'obiettivo che si vuole raggiungere e dal contesto ambiente in cui si opera.

All'interno di ogni gruppo dovranno essere previsti ed assegnati i ruoli a ciascun membro, secondo quelle che sono le rispettive caratteristiche personali e professionali, onde consentire a tutti di fornire il massimo contributo possibile per il raggiungimento degli scopi aziendali.

Quindi ogni ruolo va ad inquadrare quello che sarà il raggio d'azione entro cui ciascun membro potrà autonomamente fornire il proprio contributo ed assumere le relative responsabilità.

Volendo generalizzare possiamo suddividere i ruoli in due grandi categorie e cioè quelli di leadership, a cui compete la gestione e l'organizzazione del gruppo, e quelli cosiddetti operativi, che si occupano dei compiti attuativi.

I ruoli però non devono essere considerati individualmente in quanto sono tra loro interdipendenti e collegati, dando vita ad una fitta rete di correlazioni.

Quindi diventa di una certa importanza la componente affettiva ed emotiva dei singoli componenti, affinché ciascuno si senta libero di poter esprimere le proprie aspirazioni e sensazioni liberamente, sentendosi a suo agio nei confronti degli altri.

Pertanto riuscire a coinvolgere ogni componente del gruppo nello svolgimento delle varie fasi operative e strategiche, diventa di fondamentale importanza per creare un clima di reciproca fiducia e rispetto: uno degli strumenti che può rivelarsi utile a tale scopo è la delega in cui avviene la ripartizione del lavoro e delle relative responsabilità promuovendo la nascita del sentimento di appartenenza.

Classificazione dei gruppi di lavoro

Le mansioni che vengono effettivamente svolte all'interno del ciclo produttivo sono un criterio per classificare i gruppi di lavoro in quattro distinte categorie.

La prima è quella dei cosiddetti gruppi produttivi, aventi quali priorità la risoluzione dei problemi definiti e sono richieste professionalità altamente qualificate ed in linea con le attività da svolgere: assume un ruolo fondamentale la focalizzazione sugli obiettivi da raggiungere e le competenze in materia di monitoraggio circa il contesto ambientale entro cui interagire.

Poi vi sono i gruppi creativi dove la focalizzazione è verso la ricerca di nuove soluzioni ed alla sperimentazione di metodologie innovative di lavoro, quindi con funzioni opposte a quelle dei gruppi produttivi: diventa fondamentale che ciascun componente si senta libero di valorizzare la propria creatività, trovandosi ad interagire in un ambiente regolamentato dalla più totale informalità per favorire liberamente il continuo scambio di idee.

La terza categoria comprende quelle realtà finalizzate alla ricerca, raccolta e distribuzione delle informazioni, specialmente per quanto concerne i contenuti dell'attività produttiva, dove i requisiti fondamentali sono costituiti dalla capacità di analisi delle informazioni disponibili e di classificazione dei relativi contenuti.

Infine abbiamo i gruppi di formazione che svolgono la fondamentale funzione di occuparsi della crescita persona e professionale dei dipendenti.

La gestione delle riunioni

Uno degli strumenti più efficaci, per promuovere all'interno di un gruppo di lavoro un clima di rispetto reciproco tra i vari membri, è quello della pianificazione delle riunioni.

Possono essere di due categorie: quelle formali dove lo scopo è di monitorare i ruoli ed il lavoro svolto, oppure quelle informali che sono destinate ad approfondire la conoscenza reciproca e quindi dar vita ad un clima amichevole tra i vari membri del gruppo.

Il problema che potrebbe sorgere è la nascita dei sottogruppi competitivi, che possono costituire una minaccia per la coesione del team.

Quindi affinché questo importante strumento di lavoro dia i massimi benefici possibili va adoperato con criterio, programmando la tempistica e le situazioni opportune dove si rende necessario l'intervento per la risoluzione di un problema: un suo utilizzo eccessivo può far nascere nei partecipanti la convinzione che si tratta di una perdita di tempo, vanificando pertanto la partecipazione attiva e di conseguenza la sua efficacia.

L'elemento centrale resta la definizione dell'obiettivo che si vuole perseguire, dal quale discenderà la pianificazione dei tempi di intervento e la definizione dei rispettivi ruoli tra i partecipanti.

Diventa di fondamentale importanza per rendere efficace al meglio la riunione, che il suo obiettivo sia reso conoscibile da tutti in modo inequivocabile.

La fase centrale è quella della discussione, dove è necessario che ogni membro del gruppo sia posto nelle condizioni di esprimere il suo pensiero in merito alla questione in esame, confrontandosi reciprocamente per fare emergere i differenti punti di vista nel tentativo di individuare una prospettiva condivisa, oltre che ad arricchire il patrimonio di conoscenze del gruppo.

Uno degli aspetti di maggiore importanza è quello creativo, quando si tratta di risolvere qualche problema oppure sorgono degli impedimenti al raggiungimento di un obiettivo.

Quindi diventa di fondamentale importanza che il gruppo riesca ad ordinare e mettere in relazione tutte le informazioni di cui dispone, allo scopo di analizzare nel modo ottimale la situazione, grazie al contributo delle diverse professionalità di cui si fanno portatrici i loro membri.

Le riunioni possono essere di vario tipo distinguendosi in base alla tematica di riferimento, che può essere quella di adottare una decisione oppure di svolgere attività di monitoraggio; anche l'elemento temporale ed organizzativo può fungere da criterio di classificazione e quindi abbiamo le riunioni ordinarie che vengono stabilite con largo anticipo e secondo una cadenza ciclica, oppure quelle straordinarie quando vi è la necessità di gestire situazioni contingenti (ma è sempre opportuno un preavviso minimo di due ore circa).

Una soluzione che proviene dalla tecnologia è quella delle riunioni in videoconferenza, che si rivela di particolare utilità pratica nei casi in cui l'impresa è suddivisa in filiali con il notevole vantaggio di superare i limiti spazio-temporali: l'unico inconveniente è quello di sostenere i costi della struttura tecnologica e la risoluzione delle relative problematiche organizzative.

Ogni incontro è solitamente strutturato in base ad una precisa scaletta che prevede le seguenti fasi:

- a) Individuazione dell'obiettivo;
- b) Identificazione dei partecipanti;
- c) Definizione dei tempi, della struttura e degli strumenti;
- d) Redazione di un piano della riunione (chiamato anche scaletta o ordine del giorno);
- e) Preparazione del materiale da distribuire;
- f) Comunicazione di invito ai partecipanti

La fase propositiva, solitamente di competenza di un dirigente, un responsabile o un componente del gruppo, nasce col sorgere di una specifica esigenza che sarà poi il criterio guida per la successiva organizzazione e convocazione dei partecipanti, che verranno selezionati in base al ruolo svolto ed alla specifica professionalità.

Scelta strategica di fondamentale importanza è quello del luogo in cui svolgere la riunione, che deve essere rapportata al numero dei partecipanti e devono essere disponibili tutti i supporti e strumenti che si rendono necessari per il suo ottimale svolgimento, come le prese elettriche sufficienti per l'attacco di eventuali PC portatili, sedie ergonomiche ed il materiale indispensabile per i partecipanti quali penne, carta, materiale informativo ed altro.

Per consentire ai partecipanti di essere preparati sui temi oggetto della discussione è necessario inviare congiuntamente all'invito forniti la documentazione informativa onde consentire l'acquisizione con congruo anticipo di tutte le informazioni che aiutano a focalizzare meglio l'oggetto della riunione.

Inoltre deve essere prevista la presenza di alcune figure professionali come la segretaria o assistente, il coordinatore ed il verbalista, che svolgere il fondamentale compito di registrare lo svolgimento della riunione.

Il momento fondamentale resta quello della fase di sviluppo, dove ognuno dei partecipanti è autorizzato ad intervenire a seconda di un ordine prestabilito dal coordinatore e dal tipo di riunione, dove può essere data la presenza agli esperti del settore. Tale fase si suddivide ulteriormente in due diversi momenti e cioè quello dell'analisi delle tematiche in oggetto, denominata discussione e quello in cui si procede alla classificazione di tutte le possibili soluzioni ed alternative.

Infine abbiamo poi la fase conclusiva, gestita dal coordinatore, dove viene fatto il punto della situazione sulle decisioni prese dal gruppo della riunione normalmente è gestita dal coordinatore che fa il punto della situazione sulle decisioni prese dal gruppo: nella eventualità in cui vengono proposte più soluzioni si procederà mediante votazione.

Le dinamiche del gruppo

La collaborazione tra i membri di un team può essere più o meno proficua e produttiva a seconda del tipo di dinamiche che si vengono ad instaurare tra di loro.

Col termine dinamica si vuole specificare quella parte della meccanica che studia i cambiamenti che avvengono all'interno di un sistema individuandone le relative cause scatenanti.

In tale contesto gioca un ruolo fondamentale la gestione degli spazi, in quanto affinché possano svilupparsi dinamiche di gruppo orientate al raggiungimento degli obiettivi condivisibili essi devono essere relativamente adeguati.

Difatti nei luoghi di lavoro i diversi soggetti devono avere la disponibilità del necessario spazio fisico, affinché i processi comunicative e relazionali possano svilupparsi in modo ottimale.

La leadership nei team

La leadership è un modo di essere e di agire che tutti possiamo avere e non una qualità peculiare di individui speciali.

Storicamente tale qualità veniva associata a persone ricche, potenti quali monarchi, ufficiali, scienziati, artisti, uomini d'affare e quindi vi era una definizione di leadership basata sul potere e quindi di natura formale.

Nel suo significato originario e più autentico riguarda una qualità di fare un percorso oppure di intraprendere un viaggio e quindi come movimento e non come meta!

Nell'attuale società in continuo divenire essere leader è fondamentale per stare al passo coi tempi e per adattarci ai continui mutamenti, anche grazie al continuo progredire delle tecnologie.

L'aspetto più importante è che vi possono essere molti modi diversi di viaggiare e di avere una direzione e quindi possiamo avere diversi stili di leadership non trattandosi di un concetto unitario e rigido.

Essere leader significa essere in grado di realizzare quello che è davvero importante per noi personalmente e per riuscire ad essere influenti in ogni ambito della nostra vita: ogni leader ispira gli altri ad unirsi a sé sul proprio cammino, altrimenti si è un viaggiatore solitario.

La maggiore influenza deriva da quello che si è oltre a ciò che si fa attraverso gli esempi, ma si deve anche saper comunicare ed influenzare, avendo sempre ben chiaro in mente il sistema in cui si va ad operare e la realtà che lo circonda.

Quindi la qualità di leader deriva da quello che facciamo e dal nostro modo di pensare, e non da ruolo formale che rivestiamo all'interno di una organizzazione di qualsiasi natura essa sia: molte persone occupano una posizione autorevole senza per questo essere dei leader.

La leadership è il risultato dei grandi cambiamenti che si sono avuti nella concezione di management e sostituisce il vecchio modello del "command and control" che veniva adoperato per gestire le organizzazioni: si trattava di un sistema di tipo militare che era giustificato in un contesto culturale, sociale e politico completamente diverso da quello attuale.

Lo scopo dei leader nelle organizzazioni è di quello di creare un contesto in cui le persone possono far emergere le proprie capacità, senza sminuire quelle degli altri.

Per creare coinvolgimento negli membri dobbiamo avere una visione condivisa, realizzabile, valida e che ispiri prima di tutto noi stessi e poi gli altri: se non siamo convinti per prima noi, sarà quasi impossibile influenzare gli altri, anzi rischieremo di essere presi per dei visionari, degli eccentrici o dei pazzi nella peggiore delle ipotesi.

Affinché la vision dei leader sia efficace e persuasiva deve essere sostenuta dall'esempio, da quello che si fa concretamente in quanto solo così si può essere una guida: l'elemento importante è che vi sia coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa per essere credibili ed ispirare fiducia.

Per poter guidare, inoltre bisogna avere una conoscenza del settore di riferimento autorevole e riconosciuta, in quanto nessuno si mette nelle mani di chi non sa cosa sta facendo e dicendo.

Una posizione di autorità può aiutare ad essere leader ma non è da solo sufficiente, tranne che non si tratti di gerarchie riconosciute come l'esercito o le forze di pubblica sicurezza, dove sono presenti anche dei valori impliciti che motivano i propri membri. Ma quando si esercita la pura autorità è come spingere qualcuno dal didietro e un leader autoritario è pericoloso per l'autostima dei propri collaboratori, rendendoli incapaci di pensare autonomamente e di trasformarsi in una minaccia di gravi ripercussioni in caso di disobbedienza.

Lo stesso pericolo si corre quando la leadership è troppo forte, perché impedisce agli altri di esercitare la propria, trasformandosi quindi in autorità dove viene richiesta l'obbedienza pena la inflazione di sanzioni oppure l'attacco alla propria autostima.

Le regole sono positive, ma non si possono applicare troppo rigidamente, dovendo sempre essere basate sui valori comuni ed il consenso condiviso, altrimenti diventa difficile farle osservare anche se è previsto un sistema di premi e punizioni.

Ogni leader deve sfidare le proprie personali regole di comportamento, ed essere sempre pronto ad espandere i propri confini personali (la zona di confort), anche rischiando di avventurarsi in ciò che si teme. Quando creiamo un clima di fiducia si apre uno spazio notevole per idee ed azioni nuove, dimostrandosi una delle qualità fondamentali di un leader, specie quando si deve intraprendere una nuova strategia, che tutti ci sconsigliano di perseguire.

Il termine fiducia in inglese è sinonimo di vero, e quindi abbiamo fiducia in ciò che è vero per noi.

Ci sono due modi per avere fiducia, il primo è quando la riponiamo in qualcosa che abbiamo già sperimentato e provato , trovandoci pertanto su di un terreno familiare, come con quelle persone che in passato hanno già avuto la forza di sostenerci e quindi questo ci farà credere che lo faranno anche in futuro.

Il secondo caso è quello di costruire la fiducia nel tempo, sperimentando la forza di chi ci sostiene, affidandoci agli altri ed alle situazioni anche col rischio di venire scaricati e delusi: il fattore di rischio sta nel non conoscere.

Questo non significa che affidarsi ad una persona già conosciuta sia esente da rischi, perché potrebbe averci ingannato in precedenza oppure potrebbe sbagliare, anche se in questo caso non è un problema di fiducia specie in caso di ammissione dell'errore.

Esistono due livelli di fiducia che vengono decisi dalle nostre esperienze passate: quando la soglia è troppo bassa concediamo la fiducia facilmente senza controllare adeguatamente la situazione e rischiando di restare delusi, mentre una soglia troppo alta ci spinge a cercare molte informazioni prima di decidersi. Il giusto equilibrio è quando entriamo in intimità con le persone senza correre il rischio di restare sfruttati.

I leader sanno fidarsi con realismo, essendo ben consapevoli inoltre che ci sono persone che sono affidabili in alcuni contesti ed in altri no, a seconda di quelli che sono i loro valori ed il contesto di cui fanno parte.

Vi sono due convinzioni di fondo su cui si può impostare il problema della fiducia e cioè il presupposto che gli altri siano persone affidabili salvo prova contraria o viceversa: sono due modi di essere, due filosofie di vita, due modi di vedere gli altri e le vite in generale.

I leader devono essere affidabili perché operano nel settore dell'incerto, avendo la necessità di affrontare i propri dubbi e perplessità e riuscendo al tempo stesso ad essere convincenti e persuasivi verso le persone che gli stanno intorno.

Gli imprenditori devono capire che come trattano i loro dipendenti così costoro tratteranno i suoi clienti: tra aziende e dipendente è come se esistesse un patto implicito sul piano psicologico che viene promosso proprio dai leader, in mancanza del quale si diffonde l'opportunismo ed il rispetto meramente formale delle prassi aziendali.

Affinché cambi la strategia dell'organizzazione aziendale deve prima mutare la sua concezione della leadership, che ha la sua genesi nella visione che viene perseguita, comprensiva dei valori sui cui si fonda la realizzazione delle finalità imprenditoriali.

Il punto di vista del leader ha un impatto fortissimo sulla soddisfazione lavorativa che verrà successivamente percepita dai clienti essendo un processo di influenza che consiste nel lavorare con le persone e attraverso le persone, per realizzare i loro obiettivi e quelli della organizzazione.

I leader devono conoscere abbastanza bene i propri collaboratori per indirizzarne le motivazioni verso una finalità comune organizzativa e sociale, comprendendo le loro convinzioni e valori ed adattando il proprio stile alle esigenze della situazione.

Quando le persone e le aziende agiscono in conformità dei proprio valori dichiarati si conquistano la stima sociale e personale, diventando una fonte di impegno emozionale e di energia per i lavoratori , garantendo l'integrazione e la congruenza degli obiettivi con l'azione in tutti i rami dell'azienda.

In assenza di ciò tutti i dipendenti si affidano ai propri valori nella scelta delle azioni da intraprendere.

La cultura aziendale dovrebbe essere chiara e coerente, perché le norme ed i valori vanno esplicitamente enunciati, altrimenti in caso contrario possono sorgere ambiguità su quello che può essere il rispettivo ruolo ruolo all'interno del team.

Le leadership efficace consiste nello stimolare, impegnare e soddisfare le motivazioni dei propri collaboratori, inducendoli ad agire in direzione di una vision condivisa, in un ambiente caratterizzato da un clima di competizione e conflitto.

La delega

La delega è uno degli argomenti fondamentali dell'attuale panorama imprenditoriale e ne costituisce testimonianza la diffusione delle strategie di outsourcing e della figura negoziale del subappalto.

Difatti le aziende non si sentono costrette a fare tutto da sé e quindi delegano alle altre imprese il compimento di fasi della produzione.

La delega può anche essere interna quando vengono assegnati compiti facenti parte di un obiettivo di competenza di una manager attraverso la delega parziale.

Vi può essere la delega minima, quando il manager continua a decidere circa l'obiettivo da perseguire ed i mezzi da adoperare, oppure vi è la delega totale dove viene ceduto il controllo degli obiettivi e dei mezzi.

Tra queste due estremità vi sono due opzioni intermedie, che vengono definite come negoziazione e facilitazione, dove con la prima si mantiene il controllo sull'obiettivo e ci si accorda circa i mezzi da adoperare; nella facilitazione si mantiene sempre il controllo sull'obiettivo, ma si concede l'autonomia circa i mezzi da adottare.

La delega ha anche una dimensione psicologica in quanto comporta il far fare ad altre persone il lavoro che doveva fare un'altra persona: quindi i primi devono essere ben disposti verso questa nuova assunzione di compiti e di svolgerli nel migliore dei modi.

La maggior parte delle persone è entusiasta nell'estendere i proprio limiti, di assumersi nuove responsabilità e sfide, ma a nessuno piace che gli vengono scaricate addosso cose. Bisogna fare in modo che le persone si sentano prese in considerazione con un compito che porterà loro una esperienza di valore: deve sentirlo come una premiazione e come una anticipazione di quella che potrebbe essere una futura promozione.

E' uno strumento a cui è opportuno che ricorrano i manager per relegarsi a dei compiti di maggiore qualità e per valorizzare e motivare i propri collaboratori.

Lo strumento della delega, responsabilizzando i dipendenti, fa in modo che ognuno deve avere qualità di leader, ricevendo autonomia nello svolgimento delle proprie mansioni.

Alcuni impiegati sono poco propensi a riceverla perché non si sentono adeguati: a questo proposito gioca un ruolo fondamentale il leader che deve valorizzare i propri collaboratori ,aiutandoli a scoprire e valorizzare le proprie capacità professionali.

Come ricompensare

Ogni volta che si forma una cultura aziendale bisogna rivolgere grande attenzione a come a ciò che viene retribuito ed in che modo.

Il sistema più diffuso è quello che concerne la retribuzione economica, anche non sempre si rivela la più potente.

Altri modi possono essere delle vacanze premio, promozioni, status ed altro.

Quando si premia qualcuno si sta dimostrando cosa è veramente importante all'interno dell'azienda e che il contributo di chi non è stato premiato non era così importante.

Se si dà importanza all'anzianità, allora si metteranno insieme nell'azienda persone che vi lavorano stabilmente; premiare coloro che realizzano risultati di scarsa qualità si finirà per dare corpo ad una cultura aziendale che ammette qualsiasi tipo di risultato, purché c'è ne sia uno.

Bisogna ricordarsi che le persone danno di più quando ricevono in cambio qualcosa, quindi non vanno ricompensati solo i risultati buoni di cui ci si accorge, ma bisogna assicurarsi che vengono raggiunti nel modo giusto, altrimenti si potrebbero avere degli ottimi risultati ma per le ragioni sbagliate.

Il modo in cui i si comporta verso gli errori commessi dai dipendenti determinerà la soglia entro cui costoro saranno disposti a correre dei rischi ed a informare gli organi manageriali su quanto accade in azienda senza paura di ritorsioni.

Gli errori devono essere considerati come occasione di apprendimento e spingerà i dipendenti verso prestazioni di maggiore valore in quanto agiranno senza avere paura di sbagliare.

Lodare e feed-back

E' importante inoltre fare elogi e dare riconoscimenti quando viene svolto un buon lavoro per creare una organizzazione dove si ottengono elevati livelli di prestazione.

L'apprendimento migliore è quello che incoraggia e mette in luce la parte migliore delle persone, invece che denigrare gli errori e quello che non funziona.

Le persone hanno bisogno di un riconoscimento continuo e non deve trattarsi quindi di un momento eccezionale, dovendo entrare a far parte della vita aziendale quotidiana.

Il modo migliore per complimentarsi coi propri dipendenti è quello di elogiarli spontaneamente, quando si passa per esempio vicino alla propria scrivania.

E' meglio se i complimenti vengono formulati in conseguenza di un determinato risultato e non risultare troppo generici, perché saranno svalutati e possono sorgere dubbi di interpretazione.

E' importante focalizzare il complimento, perché le persone saranno invogliate a proseguire nel comportamento per cui sono state lodate.

Ci sono numerose occasione per fare apprezzamenti positivi:

Quando i dipendenti restano fino ad ora tarda per rispettare una scadenza specie se non è dipeso da loro.

Un dipendente rivede i propri impegni personali per il lavoro;

Qualcuno fa di più di quanto è previsto dalle proprie funzioni a vantaggio dell'azienda e della sua cultura;

Viene individuato un problema che può verificarsi in futuro e sistema le cose prima che diventi grave;

Tra i diversi modi per esprimere un apprezzamento abbiamo:

Invitare il team a cena a proprie spese;

Concedere un giorno di libertà ed un viaggio in qualche luogo piacevole (senza che sia necessariamente costoso);

Buoni omaggio o biglietti per manifestazioni varie;

Concludere le riunioni in orario, dimostrando così rispetto per le loro esigenze;

Non prevedere riunioni il lunedì prima delle dieci ed il venerdì dopo le sedici.

Gestione rischi

Se volete che le persone della vostra organizzazione corrano dei rischi, dovete fare in modo che per loro sia desiderabile muoversi al di fuori della propria zona di confort.

Le gratificazioni possono essere un ottimo incentivo in questo contesto: non bisogna solo premiare i risultati conseguiti, ma anche l'apprendimento ottenuto.

Le persone fanno quello per cui sono pagate, quindi è consigliabile pagarle per apprendere e per crescere professionalmente e personalmente.

Pertanto vanno esternati gli apprezzamenti verso una idea stravagante oppure anche chi fallisce un progetto fortemente innovativo.

L'apprendimento

L'apprendimento deriva dall'analisi di quello che è accaduto e di ciò che non si è verificato e mai dalla attribuzione di colpe e responsabilità.

Non bisogna focalizzarsi sulle persone in quanto l'unico risultato che si ottiene è di metterle sulla difensiva.

Le culture aziendali diventano delle profezie auto-avveranti: se l'azienda ha una cultura conservatrice allora attirerà persone che si auto-selezionano in base al fatto che non devono correre rischi.

La cultura aziendale deve prendere in considerazione la capacità di rischiare nel riconoscimento dei meriti e nell'utilizzare i criteri di misurazione delle performance.

Bisogna imparare a concentrarsi sui fatti e non colpevolizzare nessuno, ma attribuire il miglioramento e la crescita all'intero team.

Tale strategia va adoperata principalmente nella revisione di fine anno, dove vanno esaminati gli aspetti che hanno funzionato e quelli invece da migliorare.

Per ogni evento negativo chiedetevi:

Quali scelte avremmo potuto fare per evitare un esito negativo?

Quali sono le scelte che abbiamo fatto e dovevamo evitare?

Quali sono stati i fattori che ci hanno fatto agire in modo inefficace?

Per le azioni positive chiedetevi:

E' andato tutto bene perché abbiamo agito correttamente oppure si è trattato di fortuna?

Cosa abbiamo fatto per determinare la buona riuscita?

Il non aver fatto qualcosa ha agevolato il risultato positivo?

L'apprendimento va sempre visto in funzione di una squadra, richiede tempo ed è difficile convincere le persone a preventivarlo nella propria azienda.

Anni fa quando i ritmi erano molto più lenti vi era più tempo per la riflessione e quindi per apprendere, mentre attualmente è tutto cambiato considerato i ritmi frenetici per la velocizzazione dei mezzi di comunicazione.

In una organizzazione in cui non viene dedicato sufficiente tempo all'apprendimento i momenti di riflessione vengono sacrificati.

La prima cosa da fare consiste nel creare tempo per l'apprendimento, magari organizzando dei momenti formativi durante altre fasi della vita in azienda, come può essere una riunione.

La gestione dei conflitti

Il sorgere di una situazione conflittuale all'interno di un gruppo può avere conseguenze altamente negative per il mantenimento dei buoni rapporti tra i suoi membri e quindi per l'armonia sui luoghi di lavoro.

Purtroppo, considerata la eterogeneità delle persone, questa possibilità è tutt'altro che remota, diventa una strategia vincente quella di prevenire il sorgere della conflittualità per non guastare la solidarietà e fiducia tra colleghi.

Le cause scatenanti di tali contrasti interpersonali possono essere molteplici, in base al contesto ed alle dinamiche che si vengono a creare, ma comunque è possibile individuare tre grandi categorie.

La prima comprende le c.d. divergenze di opinioni, quando su di una medesima situazione alcuni componenti del team manifestano soluzioni completamente diverse, che sembrano a prima vista inconciliabili.

La seconda riguarda le ipotesi in cui possa sorgere un malinteso dovuto a problemi nel processo di comunicazione, per la relativa insufficienza od inadeguatezza: la soluzione sarà quella di individuare il mezzo di comunicazione più adatto alla situazione contingente, che potrà essere quello di parlarsi di persona, oppure scrivere una e-mail, specie se si tratta di fornire informazione che il destinatario dovrà essere in grado di rileggere ed elaborare.

La terza categoria comprende le situazioni di maggiore complessità, riguardanti l'incompatibilità caratteriale che impedisce ad alcuni membri del gruppo di lavorare e di cooperare tra loro per le tensioni che si vengono a creare a causa della reciproca intolleranza.

La soluzione a tutte queste forme di litigiosità è un comportamento aperto verso le diversità ed animato dalla comprensione reciproca, ispirato ad una logica di autocontrollo, in particolare quando ci si sente minacciati da parte di intrusioni esterne non volute a quello che consideriamo il nostro territorio.

Sicuramente l'esperienza aiuta a prevenire il sorgere delle situazioni di litigiosità, conoscendo in anticipo quelli che sono i comportamenti che possono portare a delle disfunzioni nella armonia collettiva, specialmente se ripetuti nel tempo.

Le situazioni conflittuali possono essere distinte anche in base al diverso ruolo rivestito dai soggetti della diatriba e quindi possiamo avere il c.d. "muro contro muro", quando lo scontro avviene tra soggetti che si trovano in un rapporto di forza equilibrato, dove solo il cedimento di uno dei due contendenti può sbloccare la situazione.

Situazione diversa la ritroviamo quando una delle due parti riveste un ruolo gerarchicamente o funzionalmente di livello superiore a quello del suo interlocutore: in tale contesto il dissenso della parte meno forte non trova opportunità di ricevere soddisfazione diretta e si trasforma in un elemento altamente negativo per la motivazione e collaborazione.

Nel caso in cui vi è un unico soggetto ad essere contrastato da più persone in modo continuato e sistematico, si verifica una situazione c.d. di mobbing, cioè di una forma di discriminazione sul lavoro messa in atto da un gruppo verso una persona isolata. È questa la situazione del "tutti contro uno", in cui il conflitto non viene allo scoperto, con la conseguenza di un peggioramento dell'ambiente e del clima lavorativo, soprattutto per la vittima, che vede venir meno la fiducia e la stima che è essenziale in qualsiasi rapporto interpersonale.

L'obiettivo a cui deve tendere ogni strategia di risoluzione è il ripristino di un clima sui luoghi di lavoro improntato alla stima e rispetto reciproco, ribadendo di stare a concorrere per i medesimi obiettivi ognuno secondo le proprie capacità ed attitudini.

Difatti le situazioni di maggiore difficoltà sono quelle rappresentate da una situazione di mancanza di una visione comune, di reciproca fiducia e consapevolezza circa l'importanza del contributo di tutti i membri del team.

Per uscire da questo contesto bloccato si deve avere un atteggiamento di apertura verso l'altro, riconoscendo gli aspetti positivi delle sue proposte, ammettendo la propria parte di responsabilità senza aspettarci miglioramenti a breve termine, poiché solo la verifica delle nostre buone intenzioni può riaprire un confronto costruttivo.

La convinzione fondamentale, che deve essere condivisa, riguarda la consapevolezza che gli eventuali conflitti, che possono sorgere, riguardano le diverse prospettive da cui può essere inquadrato il problema comune e non la persona nella sua identità.

Quindi le eventuali critiche non devono essere viste come un attacco alla persona ma solo al suo comportamento esteriore.

La strategia vincente è quella di ricorrere alla negoziazione ed alla mediazione per ampliare il campo delle possibili soluzioni, nella convinzione che differenti punti di vista rappresentino un valore e un vantaggio da sfruttare positivamente.

Una volta negoziata la soluzione migliore, compito del gruppo di lavoro è la sua condivisione, che rappresenta una sorta di contratto sociale e psicologico, poiché vincola ciascun membro a cooperare per il raggiungimento dei risultati attesi ed a partecipare attivamente al lavoro svolto, riconoscendo il prodotto finale come frutto del proprio impegno e di quello di tutto il gruppo.

Bibliografia

G. P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, Gruppo di lavoro - Lavoro di gruppo, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992

J. M. Kemp, Organizzare riunioni di successo, McGraw Hill, Milano, 1998

V. Masoni, Guida alle riunioni di lavoro, Franco Angeli, Milano, 1995.

G. P. Quaglino, C. G. Cortese, Gioco di squadra, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003

P. Atzei, La gestione dei gruppi nel terzo settore, Carocci Faber Editore, Roma, 2003

HERSEY, P. e BLANCHARD, K. (1984). Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e di guida degli uomini. Sperling & Kupfer, Milano.

QUAGLINO, G.P. (2000). Leadership. Cortina, Milano.

GULLOTTA, G. e SANTI, G. (1988). Dal conflitto al consenso. Giuffrè, Milano.

Essere leader - BLANCHARD, K. - Sperling & Kupfer, Milano

Coaching e leadership – A. Deering, R. Dilts, J. Russell - Npl Italy

Appunti del coach manageriale ed aziendale - S. Robbins - Npl Italy

L'Autore: Alessandro Allaria

Formatore e consulente nel settore della organizzazione aziendale, in particolare della privacy, gestione HR, comunicazione, creazione team di lavoro, motivazione del personale.

Sito Aziendale: <http://www.contrattiesocieta.com>

Cura la Rubrica Team Building su Più Che Puoi Network Quality Life:
<http://teambuilding.piuchepuoi.it>

Download Area

Il Manuale che hai appena finito di leggere fa parte della grandissima biblioteca di **Manuali Gratuiti** del **Network Più Che Puoi**, il più grande portale per il Miglioramento della Qualità della Vita

Puoi trovare tantissimi **altri Manuali Gratuiti, Audio e Video** all'indirizzo :

<http://www.piuchepuoi.it/download.php>

Più Che Puoi Network Quality Life

Dal 2003 Più Che Puoi (<http://www.piuchepuoi.it>) è il più grande portale per il Miglioramento della Qualità della Vita, con articoli sempre aggiornati, numerose collaborazioni e tantissimo materiale da scaricare gratuitamente.

In collaborazione con PerMigliorare (www.permigliorare.com) abbiamo dato vita alla più ampia raccolta di Manuali Gratuiti in costante aggiornamento sullo Sviluppo Personale (<http://www.piuchepuoi.it/manuali.php>)

Vieni a trovarci e scopri tutti i nuovi Manuali gratuiti che sono pronti per te!
Alla prossima!!!

Note Legali

Questo Manuale proviene dalla libreria di Manuali Gratuiti del Circuito PMPCP (PerMigliorarePiùChePuoi), è stato scritto da Alessandro Allaria (<http://teambuilding.piuchepuoi.it>) e pubblicato sotto una **Licenza Creative Commons** (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/deed.it>).



In particolare:

- 1) **NON puoi** modificare il testo o attribuirne la paternità ad altre persone
- 2) **PUOI** pubblicarlo a patto che venga riportato sempre ed in modo ben visibile l'autore ed il link al suo sito (in questo caso <http://teambuilding.piuchepuoi.it>)
- 3) **PUOI** inviarlo e condividerlo con altre persone

Per qualsiasi informazione contatta direttamente l'Autore (Alessandro Allaria) all'indirizzo:

teambuilding@piuchepuoi.it

oppure lo Staff di Più Che Puoi all'indirizzo: staff@piuchepuoi.it

