

# Condurre un gruppo di lavoro



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](#).

FormezPA



*Autore:* Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Regione Autonoma della Sardegna

*Data:* Dicembre 2017

# Condurre un gruppo di lavoro

## Noi e il gruppo di lavoro

- Sai assegnare ruoli e responsabilità sulla base delle caratteristiche di ciascuno?
- In caso di difficoltà i tuoi collaboratori sanno di potersi rivolgere a te?
- Ti occupi della motivazione e crescita continua della tua squadra?
- Tu e i tuoi colleghi avete tutti lo stesso obiettivo?
- Ritieni che i risultati del tuo lavoro siano legati a quelli dei tuoi colleghi?

## Suonala ancora, Euterpe!

Ecco l'orchestra.

Sono decine di persone con decine di strumenti diversi, ciascuno con le sue note, la sua tecnica e il suo caratteristico timbro. Ascoltandoli uno alla volta, per alcuni di loro avremmo forse la sensazione di suoni quasi insignificanti, a volte poco interessanti.

Ma quando iniziano a suonare tutti insieme ecco una specie di miracolo: è musica, è un messaggio, è un'emozione che ci fa capire immediatamente il senso della frase "**il tutto è maggiore della somma delle parti**".

Perché l'orchestra è la metafora perfetta di un gruppo di lavoro? Perché si tratta di un gruppo che funziona e da cui abbiamo tutti molto da imparare. Per incominciare, cerchiamo di capire le ragioni della sua straordinaria alchimia.

Alla base ci sono gli individui, che, è importante notarlo, non sono tutti uguali, perché suonano strumenti diversi e hanno una diversa funzione: alcuni garantiscono la base ritmica, altri curano l'accompagnamento armonico, altri ancora hanno una parte solista.

Sopra questa base troviamo i quattro fattori che permettono agli individui di lavorare insieme con efficacia:

- **un'organizzazione**, che struttura i processi e assegna i ruoli;
- **il supporto operativo**, che fa in modo che ciascuno sappia cosa fare;
- **il supporto motivazionale**, che aiuta tutti a sentirsi a proprio agio ed esprimersi al meglio;
- **un obiettivo comune**, ben chiaro a tutti.

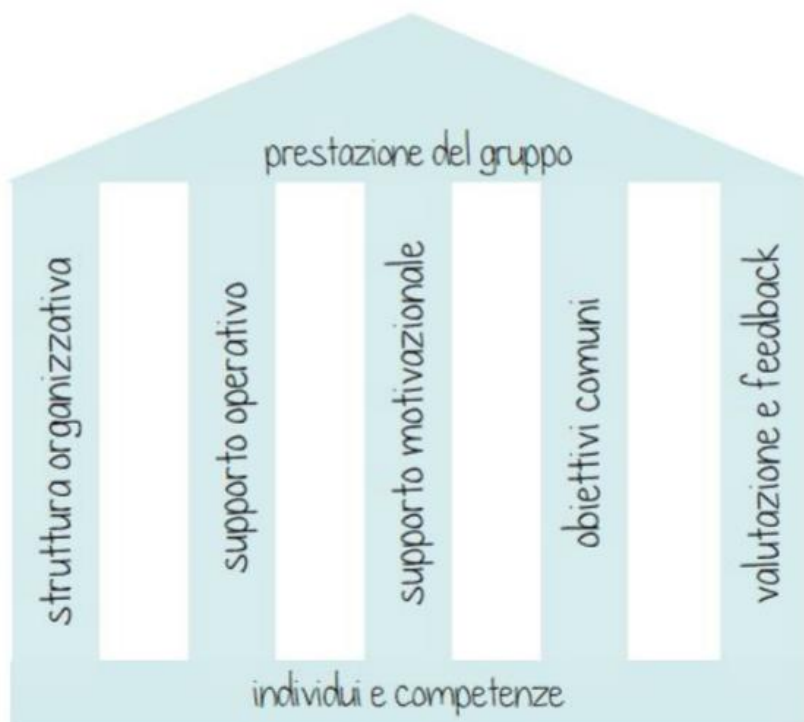
A questo schema aggiungiamo poi un sistema che valuta la prestazione e fornisce un feedback che permette di migliorare.

Possiamo considerare questi fattori come le colonne di un edificio, su cui si appoggia saldamente la prestazione del gruppo.

Ecco, a vederlo così sembra la rappresentazione di un tempio greco e visto che ci siamo, possiamo dedicarlo a Euterpe, la divinità greca della Musica...

Ma il vero "deus ex machina" è lui, il Direttore d'orchestra, il leader del gruppo, capace di vedere contemporaneamente gli individui e l'organizzazione, gli aspetti operativi e l'obiettivo, la qualità della prestazione e le possibilità di fare meglio.

Il leader ha cura che le basi del tempio siano in grado di assorbire i carichi delle strutture in elevazione e che tutte le colonne siano sufficientemente solide e in salute per reggere il "peso" della prestazione comune. Vediamo come fa, esplorando il tempio di Euterpe pezzo per pezzo, partendo dalla base.



## **A ciascuno il suo leader**

Abbiamo detto che un gruppo di lavoro, così come un'orchestra, è fatto di persone differenti.

In base a queste differenze, il buon leader adatta il proprio stile di gestione, usando le leve di

leadership che costituiscono le colonne del tempio di Euterpe e tenendo costantemente conto delle fondamenta, ovvero di individui e competenze.

A prescindere dalla specializzazione, cioè allo strumento che ciascuno è in grado di suonare, gli aspetti che il leader deve considerare sono principalmente due:

- il livello di **competenza**, cioè la perizia tecnica e l'esperienza;
- alcune caratteristiche relative alla “**maturità personale**” degli individui, quali la motivazione, la fiducia in se stessi, la disponibilità a impegnarsi, le aspirazioni.

Mettendo assieme i due aspetti, ecco una matrice che distingue i membri del gruppo in quattro categorie, per ciascuna delle quali c'è uno **stile di leadership** più adatto. Per esempio:

- con persone poco competenti e relativamente meno mature, il risultato migliore si ottiene dando indicazioni precise, fornendo il massimo sostegno e controllando il lavoro da vicino;
- al contrario, con persone competenti e mature, è possibile (e utile) esercitare la delega.

Vediamo dunque più in dettaglio come un buon leader impiega le cinque leve di leadership, adattando il suo stile in base al posto che ciascuno dei suoi collaboratori occupa all'interno della matrice...



## Organizzazione e valorizzazione

L'organizzazione di un gruppo di lavoro parte dal processo, definendo le sue fasi, cosa viene

prima e cosa viene dopo, quali sono i prodotti intermedi e quali i vincoli temporali.

Di solito il processo è determinato, in tutto o in parte, dalla normativa, dalla tecnologia e dalla cultura organizzativa.

È per questo che tutti sono d'accordo nell'affermare che la capacità del leader consiste soprattutto nel mettere "la persona giusta al posto giusto". Ma che significa "giusto"? "Giusto", per chi?

Assegnare i compiti in un gruppo di lavoro significa creare una sinergia tra:

- le esigenze dell'organizzazione, che vuole raggiungere i suoi obiettivi;
- le esigenze delle persone, che, come abbiamo visto, non sono tutte uguali.

Qui la parola chiave è "**valorizzazione**", che si declina in maniera diversa da caso a caso. Per questo il punto di partenza è un'attenta ricognizione delle competenze, delle motivazioni e dei bisogni di ciascuno, per poi applicare alcuni criteri, che sono contraddittori solo in apparenza:

- **Rispettare le competenze.**

In un'orchestra, di solito, non si assegna l'arpa a un percussionista. Perché la sua prestazione risulterebbe scadente e lo si metterebbe inutilmente in difficoltà.

Soprattutto i più esperti, basano la propria identità sulle competenze distintive e sono fortemente motivati a metterle in gioco.

- **Stimolare la crescita continua.**

Suonare sempre un unico strumento non significa ripetere all'infinito la stessa prestazione. Chi ha un alto livello di maturità personale vuole sfidare se stesso affrontando compiti con un livello di difficoltà sempre maggiore. E accetta anche il rischio di sbagliare. Il leader può dunque favorire la crescita continua dei collaboratori facilitando nuove opportunità più sfidanti.

- **Ruotare i compiti.**

In un'orchestra lo si fa raramente, ma per i musicisti meno esperti è utile ogni tanto cambiare strumento.

La rotazione dei compiti porta a una visione più ampia del funzionamento aziendale e ad accrescere velocemente le competenze, ma si adatta soprattutto a persone motivate e sicure di sé, anche se non particolarmente esperte.



Restano scoperti, in questo schema, quelli che uniscono competenze limitate a una scarsa motivazione, con poca fiducia in sé stessi.

Per loro è particolarmente importante il supporto operativo...

## Supporto operativo

Tutti nell'orchestra suonano guardando uno spartito, che indica con una precisione maniacale quali note suonare e quando.

Ogni gruppo di lavoro ha bisogno di informazioni che coprono aspetti tecnici e organizzativi: cosa fare, con quali modalità, con quali tempi. E che derivano da due fonti:

- una **conoscenza consolidata**, racchiusa in manuali, note tecniche, procedure formalizzate e normative;
- una **conoscenza concreta**, frutto dell'esperienza e tramandata, di solito, oralmente.

I più esperti possono godere di una certa autonomia, ma per gli altri il supporto del leader è essenziale per essere pienamente operativi e non sentirsi ai margini del gruppo.

In pratica, il supporto operativo del leader consiste in quattro attività:

- **fornire direttamente la conoscenza consolidata** (per esempio distribuendo l'equivalente di uno spartito) o garantire l'accesso alle sue fonti;
- **fornire indicazioni**, raccomandazioni e in generale tutte le informazioni e gli strumenti necessari per portare a termine i compiti assegnati e rispettare le scadenze;
- condividere la sua competenza rispondendo di volta in volta alle richieste;

- **facilitare la collaborazione** e quindi la socializzazione delle competenze tra i membri del gruppo, per esempio, promuovendo affiancamenti incrociati tra collaboratori e momenti di formazione tra pari).

Un gruppo di lavoro in cui le persone collaborano e il leader è presente e partecipa, non solo funziona meglio, ma il suo clima migliora e l'inclusione organizzativa è facilitata.

Un buon supporto operativo finisce inoltre per coinvolgere anche la sfera relazionale e motivazionale...



## Volere oh, oh!

La motivazione è quella "spinta" che porta le persone a raggiungere un obiettivo e a farlo "volentieri", non perché costrette.

Ci sono motivazioni estrinseche, per esempio un premio o un avanzamento di carriera, ma sono ancora più importanti quelle intrinseche che derivano sia dalla nostra storia personale, sia dai bisogni tipici del genere umano. È per questo che nel lavoro quasi tutti sono motivati dalla soddisfazione di pochi bisogni fondamentali, tra cui:

- **la sicurezza**, cioè la protezione dai pericoli esterni, veri o presunti;
- **l'appartenenza a un gruppo sociale**, che genera al suo interno accettazione, stima e affetto;
- **l'autorealizzazione**, che significa esprimere pienamente le proprie competenze e potenzialità.



Ovviamente, il peso di questi elementi varia molto in funzione del livello di maturità personale: se è basso è più importante la sicurezza, se è alto il fattore chiave è l'autorealizzazione.

E il leader? Si parla tanto del "leader motivatore", ma è solo un modo di dire. Piuttosto, il suo compito è quello di creare le condizioni per cui ciascuno trovi in sé le proprie motivazioni:

- Può proteggere il suo gruppo, negoziando all'interno dell'organizzazione condizioni di lavoro favorevoli e facendo da schermo rispetto a interferenze esterne, che a volte sono distruttive.
- Può sostenere il senso di appartenenza, facendo circolare le informazioni e favorendo i momenti di incontro formale e informale.
- Può dare l'esempio e trasmettere la propria motivazione usando il proprio carisma.

Ma l'autorealizzazione è una motivazione più complessa: si tratta di un effetto indiretto, ma non per questo secondario, del successo del gruppo, cioè della capacità del leader di organizzare e fornire supporto. Per stimolarla, c'è una cosa che il leader può fare: condividere un obiettivo comune credibile e attrattivo, in cui ciascuno è in grado di rispecchiarsi...



## Tutto il resto è delega

L'orchestra è in una posizione privilegiata, perché sa sempre dove vuole arrivare: il brano è stato ascoltato e riascoltato e poi viene provato decine di volte.

Non sempre il gruppo di lavoro è nelle stesse condizioni: a volte, gli obiettivi, anche quelli a breve termine, sono confusi. E ancora più vaghi sono quelli di medio-lungo termine, legati alla

strategia.

In queste condizioni ciascuno, al massimo, svolge con diligenza il proprio compito, ma per il resto non può che girare attorno a domande come "A che serve quello che sto facendo?", "Quale direzione dobbiamo prendere?"

Inutile parlare di identificazione col gruppo e autorealizzazione in queste circostanze: le persone, soprattutto quelle con una maturità elevata, hanno bisogno di essere, non solo sentirsi, protagoniste.

Un buon leader combatte l'incertezza con un'attenzione particolare a **trasparenza e condivisione**.

Fa di tutto per prevedere i cambiamenti e coinvolgere i collaboratori in nuovi e vecchi obiettivi. In particolare:

- rende espliciti gli obiettivi strategici dell'organizzazione e quelli operativi del suo gruppo;
- collega a questi obiettivi il lavoro quotidiano;
- concorda con i suoi collaboratori gli obiettivi intermedi, di gruppo e individuali;
- delega, a certe condizioni, compiti e decisioni.

Una volta fissati e chiariti gli obiettivi comuni, **delegare** ai collaboratori più competenti e motivati può essere il più importante, se non l'unico, strumento di leadership. Naturalmente, non si tratta di una delega in bianco. Perché delegare significa:

- concordare preventivamente gli obiettivi da raggiungere e i limiti della delega;
- mantenere funzione di controllo nel leader;
- mantenere la responsabilità ultima del risultato nel leader.

"Fai come vuoi, ma devi consegnare il lavoro entro due mesi!". E tutto il resto è delega.

## **Sbagliando (qualche volta) si impara**

Giorno dopo giorno, esibizione dopo esibizione, l'orchestra migliora: diminuiscono errori e incertezze, aumentano virtuosismi e complessità dei brani.

Come in ogni gruppo di lavoro, alla base della crescita ci sono lo studio individuale e la capacità del leader di fornire stimoli e, come abbiamo visto, gestire con attenzione i compiti di ciascuno.

Ma c'è un altro importantissimo fattore che non è sempre tenuto nella giusta considerazione: la **gestione del feedback**.

Ogni lavoro ha un suo prodotto e ogni prodotto è oggetto di valutazione, da parte di altri settori dell'organizzazione, dei clienti, del pubblico. Questa valutazione è l'informazione più preziosa e tutti noi, non solo il leader, dobbiamo farne uno strumento di crescita.

Se non tutto è andato per il verso giusto, la riflessione deve coinvolgere l'intero gruppo. I punti deboli vanno esaminati con attenzione per capire gli errori di valutazione, i punti di debolezza nel processo di lavoro, le difficoltà di comunicazione e tutti gli altri fattori che hanno compromesso il risultato.

Attenzione: non è un processo alle persone, ma una ricerca della possibilità di fare meglio!

Perché sbagliando si impara, ma solo se all'errore segue un'adeguata riflessione.

E in caso di successo?

Qui è importante il riconoscimento esplicito (e a volte formale) dell'obiettivo raggiunto e di chi vi ha contribuito. Perché il successo è fonte di coesione e autostima. E perché un po' tutti, ma soprattutto le persone meno esperte e sicure di sé, hanno bisogno di qualcuno che ogni tanto dica:

"Bene! Hai fatto proprio un buon lavoro!"

Ma chi è, esattamente, questo qualcuno?



## Aiuto, mi si sta liquefacendo l'organizzazione!

Fin qui abbiamo usato sempre la parola "leader", mai "capo" o "dirigente".

È un modo per sottolineare che non sempre chi fa da leader ha anche un ruolo formalizzato nell'organigramma dell'organizzazione. Anzi, ci sono alcuni fenomeni che stanno trasformando velocemente il concetto stesso di organigramma:

- I livelli gerarchici si vanno sempre più riducendo, fino a creare organizzazioni "piatte".
- Le figure dirigenziali a qualunque livello tendono a ruotare. O ad essere "a tempo".
- Il lavoro che segue processi prestabiliti, sempre uguali, lascia spazio al lavoro per progetti, in cui il "capo" è tale solo per la durata del progetto.
- Tra gli "interni" e gli "esterni" dell'organizzazione c'è una molteplicità di figure intermedie (dipendenti di altre aziende e consulenti) che fanno parte stabilmente dei gruppi di lavoro, ma non rispondono alla sua gerarchia.
- Le nuove tecnologie consentono forme di lavoro "agile", che prescindono dalla distanza e spesso da orari rigidamente predefiniti.

Tutti questi processi, alcuni in fase embrionale, stanno erodendo il granito di cui, fino a poco fa, erano fatte le amministrazioni, facendo emergere l'idea di "**organizzazione liquida**", che si riconfigura dinamicamente intorno ai problemi da risolvere.

Ed è evidente che se l'amministrazione è "liquida" o in via di liquefazione, il capo svolge solo una funzione di servizio.

In questa prospettiva tutti sono chiamati, in misura diversa, a essere leader. Leader di un gruppo e leader di se stessi.

## C'era un leader che come me...

Tutti hanno saputo di quel Direttore generale che ha traghettato con successo il suo gruppo dal baratro alla crescita costante e ora vorrebbero lavorare con lui!

È nel buon leader che è riposta la garanzia di una gestione efficace ed efficiente del lavoro di squadra. Ma ciò esprime talvolta (in particolare nelle pubbliche amministrazioni) una visione limitata della leadership, come mero fattore di gestione e controllo operativo e, a volte, strategico.

E se invece guardassimo non alla gestione e al controllo, ma alla **leadership** stessa come a un **fattore in grado di produrre un lavoro migliore**? Allora il punto è uno solo: esercitarla efficacemente!

Il merito di guidare efficacemente una squadra di lavoro, dipende infatti sia dalle capacità gestionali in sé, sia dalla capacità di ampliare e rendere più flessibile il proprio stile di leadership.

Che tu sia un dirigente, un quadro, o un capo-progetto, gran parte del lavoro che gestisci è in realtà conseguenza diretta del tuo stesso operato come leader. Ecco allora una sintesi delle azioni segnate nel taccuino di *quel grande Direttore generale*, e che ora potrai fare tue:

- conosco le competenze, le abilità, i punti di forza dei miei collaboratori;
- metto in condizione ciascuno di dare pienamente il proprio contributo, a prescindere da svantaggi, punti deboli o limiti individuali;
- chiarisco a tutte le risorse della squadra il ruolo di ciascuno;
- valorizzo tutti i collaboratori, individuando leve di crescita continua;
- li stimolo ad assumersi responsabilità crescenti;
- creo l'opportunità di scambiarsi compiti e competenze;
- fornisco supporto operativo e tutti gli strumenti necessari (indicazioni, tempi, risorse, modalità, ecc.);
- condivido le mie competenze e mi pongo come punto di riferimento;
- do l'esempio per primo e stimolo la motivazione;
- comunico con chiarezza obiettivi e risultati attesi;
- delego e coinvolgo in modo flessibile;
- sollecito la riflessione su errori e risultati non raggiunti;
- mi complimento di fronte ai risultati positivi.

Il leader efficace sa come e quando modulare queste azioni in funzione delle circostanze e delle caratteristiche dei singoli collaboratori. E considera tutto ciò parte integrante della sua funzione.

D'altronde, anche la stessa orchestra della nostra metafora non è forse a sua volta uno strumento (molto complesso) i cui i "tasti" umani richiedono profonda attenzione, continua valorizzazione e altissima maestria del Direttore?

E ti sarà forse capitato di vederlo, egli stesso simile a uno strumento, trattenere a fatica il suo fervore contagioso nei momenti topici!

Probabilmente è proprio questa la chiave grandiosa del successo dell'*ensemble*, che al termine dell'esecuzione fa alzare tutti esclamando "Ma che musica, Maestro!".