

l'unione fa la forza?

In un contesto incerto e ipercompetitivo come quello attuale, far funzionare al meglio una squadra è più difficile che mai. Cinque le parole chiave per riuscire nell'impresa: coinvolgimento, condivisione, motivazione, responsabilità e, soprattutto, fiducia reciproca

Fredmund Malik è attualmente riconosciuto come il massimo esperto di management in Europa. Con mia gradita sorpresa, nel suo recente bestseller internazionale, trattando dei principi e dei compiti del management efficace, sostiene quanto segue:

- La risorsa più produttiva resta sempre una persona capace e motivata messa in grado di lavorare senza ostacoli.
- Tanto più la persona è occupata verso uno scopo unico, tanto più risulta efficace.
- Le organizzazioni funzionano tanto meglio, tanto meno è richiesto lavoro interdisciplinare: alle persone occorre concentrazione per ottenere risultati con costanza.



di Francesco Muzzarelli

- Mansioni troppo larghe o troppo strette sono le principali cause di frustrazione e scarsa produttività.
- Il *multiperson job* (lavori caratterizzati dal non potere mai sviluppare e concludere qualcosa da soli, perché c'è sistematico bisogno di cooperare e coordinarsi con altri) è un'altra fonte di scontentezza e scarsa efficienza.
- Non tanto il capo, ma la missione e l'obiettivo sono i fattori che devono costantemente guidare l'individuo.
- A ogni obiettivo bisogna poter aggiungere il nome di una persona. Gli obiettivi efficaci sono degli obiettivi personali. Che la persona individuata abbia bisogno di un team per raggiungerlo è tutt'altra questione. Una delle funzioni più importanti all'interno di una organizzazione è quella di individualizzare la responsabilità.
- Gli obiettivi devono essere imposti o concordati? Dove è possibile è meglio concordarli. Ciò tuttavia presuppone due fattori che devono essere entrambi presenti: avere buoni collaboratori e molto tempo a disposizione. Se manca uno dei due, gli obiettivi bisogna imporli. In nessun caso ci si può permettere di rimanere senza obiettivi perché non è stato possibile accordarsi.



- Cambiamenti continui nell'organizzazione generano angoscia, letargia e attendismo.
- Tutte le volte che le persone si aggregano per tempi lunghi (come sul luogo di lavoro) si generano attriti (conflitti): è tanto normale quanto inevitabile. Le semplici buone maniere sono il principale lubrificante per questi attriti interpersonali.

Sono rimasto piacevolmente sorpreso da questi spunti per vari motivi. Inanzitutto perché si tratta di un'ottima sintesi, schietta e operativa per chiunque si occupi di organizzazione, al netto di tanta retorica sulle "magie manageriali". E poi, soprattutto, perché da tempo credo che in azienda ci sia una diffusa sindrome da "gruppite & leaderite": senza squadra non si fa nulla, sempre tutti insieme verso affascinanti obiettivi, veloci e determinati, ispirati e guidati da un capo eroico che illumina la via, crea e diffonde cultura e attitudine al cambiamento, infonde fiducia e coraggio... il tutto in un mare di emozioni positive. Malik riporta alla nostra attenzione alcuni criteri di analisi e intervento in certa misura contrari a quanto la letteratura sul management predica.

azzerrare la retorica manageriale?

Credo che ci sia un grande bisogno di "nettare" la retorica manageriale. Altrimenti si parla e straparla di azienda e persone correndo, a mio avviso, due gravi pericoli: distanziarsi dalla realtà operativa nella quale sempre più persone si chiedono se e quando sarà davvero possibile applicare questo magnifico arsenale manageriale, e far diventare tale arsenale fine a se stesso. Dico questo perché, guardandosi in giro, le parole chiave ormai ripetute a non finire in ogni testo e seminario sulle "risorse umane" - come squadra, tutti insieme, affascinanti obiettivi, veloci, determinati, ispirati, capo eroico, cultura, attitudine al cambiamento, emozioni positive - praticamente mai (o quasi) si rinviene traccia, se non debole e temporanea. È molto, molto più frequente trovare



persone stanche, tese e frettolose, aggressive o passive, cultori del "chi fa da sé fa per tre", capi ubriacati dal potere formale, colleghi spesso litigiosi, motivati più dallo stipendio che dallo splendore dell'obiettivo e resi perseveranti nelle presenze al lavoro più dall'incombere mensile della rata del mutuo che dal carisma travolgente del leader".

il gruppo, nonostante tutto

A parte colpi di fortuna e casi particolari, creare e gestire gruppi di lavoro affiatati e ispirati è davvero possibile e conveniente? Per tentare una risposta adeguata è importante discutere alcuni dubbi che spesso sorgono: non è che non sappiamo più cosa inventarci? Non è che oggi non c'è alternativa alla pratica della "poesia e filosofia" organizzativa? Si tratta di dubbi leciti e, più che dubbi, credo siano crude realtà. Vediamo perché.

Siamo in un periodo storico in cui stentiamo a comprendere il mondo, in cui il passato non è più sufficiente a spiegare il futuro. Complessità e competitività determinano una condizione assai stressante per le organizzazioni e i loro attori: il dovere incessantemente "traslocare", cioè mutare gli assetti, gli strumenti, le priorità, non solo senza sapere l'ubicazione e le caratteristiche della nuova dimora, ma anche senza la certezza che ci sarà una nuova dimora. Nonostante ciò, ancora oggi la convinzione prevalente è che il

passato debba assicurare qualcosa per il futuro. Il fatto che ciò in realtà non accada ci fa arrabbiare e preoccupare, ci fa sentire impotenti vittime di una grande ingiustizia.

Il risultato negativo è duplice. Le imprese, preoccupate dalla competizione, si innervosiscono perché le persone non dimostrano sufficiente impegno e adattabilità ("Ragazzi, i tempi sono duri, per favore non mettetevi anche voi a creare difficoltà, cercate di capire, fidatevi, accettate le regole e poche storie"). I lavoratori, preoccupati per il loro futuro e continuamente sballottati dai cambiamenti, si innervosiscono perché l'azienda non offre loro l'ascolto e le prospettive desiderate e diventano ipercritici, diffidenti, egoisti. Disgraziatamente, c'è poco da fare, stare sul mercato è ormai come andare a caccia di squali in mezzo a tanti altri cacciatori di squali e in mari agitati: le variabili in gioco e soprattutto le loro possibili inter-retroazioni sono talmente numerose che prevederle e controllarle è quasi impossibile. Per cacciare squali, e uscirne vivi, ci vuole un "fisico bestiale": coraggio, determinazione, flessibilità, auto-motivazione, creatività, tenacia, furbizia, empatia, controllo emozionale, visione, velocità, precisione. E questo "fisico bestiale" bisogna mantenerlo tale a tempo indeterminato, senza tregua. Altrimenti si fa la fine dei cavalli azzoppati...

Un po' come nelle competizioni sportive di alto livello: vinto un campionato, assolutamente nulla garan-

Complessità e competitività determinano una condizione assai stressante per le organizzazioni e i loro attori, favorendo la conflittualità nei gruppi di lavoro



Per fare una vera squadra, "lavorare bene insieme" non è sufficiente

Non è una squadra:

- un insieme di persone nel quale uno decide cosa fare, sceglie chi e come debba farlo, quindi comanda e controlla l'esecuzione dei compiti;
- un insieme di persone che sanno allineare i loro comportamenti;
- un insieme di persone che sanno sacrificare l'interesse individuale per quello comune;
- un insieme di persone che "lavorano bene insieme", "vanno d'accordo".

Comporre una squadra richiede ben altro. Una qualsiasi organizzazione deve fondamentalmente allineare le azioni delle sue parti, o dei singoli individui, rispetto a uno scopo comune (organizzazione = organizzare l'azione) e lo fa attraverso ruoli, regole e procedure. Ciò che differenzia le diverse forme di organizzazione è il livello di autonomia decisionale riconosciuto alle sue parti o ai singoli. Un modo per ottenere il massimo allineamento è annullare l'autonomia creando una catena gerarchica basata sul comando e sul controllo, sulla standardizzazione dei compiti e sulla specializzazione dei ruoli (è la classica fabbrica fordista). Ognuno ha uno specifico compito da assolvere secondo specifiche regole, il capo pianifica e controlla l'esecuzione, eventualmente "lubrificando" il sistema con premi e punizioni. Un macchinario organizzativo del genere è perfetta per mercati in espansione, poco competitivi, tecnologicamente stabili e con personale disposto a farsi comandare senza tanto pensare al perché e al come agire. Condizione, oggi, assai infrequente.

Oggi è assolutamente necessario sposare un "allineamento fordista" verso lo scopo comune con una notevole autonomia decisionale dei componenti l'organizzazione, quindi creare un sistema organizzativo dotato della compattezza e della coerenza della catena di montaggio ma con operatori capaci di/motivati a gestire le attività in modo responsabile e proattivo. Potrà mai esistere una simile catena di montaggio nella quale si sposano il massimo allineamento con la massima autonomia? Sì, può esistere, si chiama *lavoro in squadra*. Lavorare in squadra significa dunque il massimo di rapidità di >

tisce le future vittorie, quindi si torna a correre in salita e ad allenarsi come e più di prima.

Ma questo "fisico bestiale" pone almeno due problemi notevoli: non è affatto facile da trovare o formare o far durare nel tempo, ed è composto da un mix di caratteristiche che assai difficilmente si trovano tutte e stabilmente concentrate in una persona unica.

Donde la frequente disperazione imprenditoriale e manageriale circa le modalità del reclutamento e della gestione delle risorse umane nell'impresa e le numerose controversie su come "valorizzare le persone, il capitale più prezioso". Sembra ormai chiaro a (quasi) tutti che la possibilità di scavalcare questo ostacolo non sono né l'avvento del capo-eroe che indica infallibilmente la via, né l'applicazione sistematica di ricette a base di regole d'oro, né il piano strategico partorito dal geniale amministratore delegato di turno. La via che ha maggiori probabilità di successo è affidarsi alla forza del gruppo: l'intelligenza individuale non è più sufficiente, bisogna ricorrere a quella collettiva, cioè imparare davvero a "giocare in squadra". Attenzione: non è che l'intelligenza collettiva faccia miracoli e che sia sempre produttiva. Meglio dire che l'azione del singolo non è sufficiente, mentre il gruppo qualche risposta vantaggiosa può darla.

La mia conclusione è pertanto questa: anche se non abbiamo ancora completamente compreso come fare in pratica e se non ne siamo del tutto convinti, il connubio "gioco di squadra + organizzazioni a spoglia-

toio + capi-allenatori" non è pura retorica manageriale, ma una stringente necessità legata alla complessità del contesto ambientale. Su questo grande e importante tema della squadra non sempre c'è, tuttavia, adeguata chiarezza. Da qui aspettative fuori misura, modalità di organizzazione e leadership incongruenti, formazione a pioggia, ricette improvvisate, pretese taumaturgiche sul leader, appelli all'impegno e all'ottimismo. Coltivare la squadra è complicato. Basta un niente e il celebre acronimo TEAM smette di significare *Together Everyone Achieve More* e diventa *Tenere Elementi Allineati Massacra*.

anatomia dell'azione di squadra

Approfondiamo ora il senso reale del giocare in squadra. L'obiettivo non è scovare la tecnica magica per creare gruppi affiatati, bensì avere una chiara visione dei fattori critici in gioco per scegliere consapevolmente se darsi o meno l'organizzazione di una squadra. Costruire una squadra significa organizzarsi per produrre un risultato collettivo maggiore della somma dei contributi individuali.

"La via che ha maggiori probabilità di successo consiste nell'affidarsi alla forza del gruppo"

esecuzione, creatività, idee risolutive, iniziativa e responsabilità individuale, nel massimo di coerenza e compattezza dell'insieme verso un comune obiettivo. A questo punto è evidente come la squadra sia un delicato sistema di organizzazione dotato di grande ambiguità. Sembra quasi un modo di lavorare che propone e pretende "botte piena e moglie ubriaca".

È infatti un sistema al tempo stesso:

- **monarchico e anarchico:** l'allenatore-direttore decide chi scende in campo e secondo quali schemi di gioco, ma al contempo ogni persona può e deve, se la situazione muta, non applicare lo schema iniziale e responsabilmente e velocemente proporre uno alternativo.
- **egoista e altruista:** è fondamentale che ognuno voglia fare risultato, traendone godimento in prima persona, ma è altrettanto importante che sia disposto a "passare la palla" se pensa che ciò sia più utile all'obiettivo comune.
- **specialista e generalista:** ciascuno ha il suo ruolo preciso, con compiti specifici, ma deve anche avere una chiara visione d'insieme e, in certa misura, sapersi sostituire agli altri.

Insomma, lavorare in squadra richiede ai singoli di sapersi muovere in una moltitudine di contraddizioni: norme ed eccezioni, schemi e improvvisazioni, primato dell'io e primato del noi, compattezza granitica e adattabilità, gerarchia e autonomia. Capito da dove proviene lo spaesamento dei manager e dei dipendenti quando si tratta di "coinvolgere e valorizzare le risorse umane promuovendo il lavoro di squadra"? La classica frase "Sempliemente vorrei nel mio staff persone MOTIVATE, dotate di AUTONOMIA OPERATIVA e RESPONSABILITÀ" sembra il più lecito e innocuo dei desideri manageriali. Avete ora ben compreso quali elementi di difficoltà e pericolosità invece celi al suo interno.

Lavorare in squadra comporta consapevolezza e impegno, adeguata

formazione e la messa in campo di specifiche condizioni organizzative. Vediamo qualche dettaglio pratico in proposito.

fisiologia dell'azione di squadra

Come creare le condizioni affinché le persone sappiano come, quando e perché inserire e graduare la loro autonomia decisionale in seno all'allineamento collettivo sullo scopo comune?

Affinché l'individuo comprenda la giusta modalità di "violazione della consegna del capo" in luogo di attenersi rigorosamente a ruolo e *job description* (il tutto senza risultare in subordinato e anarchico), devono sussistere almeno le seguenti cinque condizioni.

1. Le persone non devono mai perdere di vista l'obiettivo comune di ordine superiore a quello del loro ruolo (un esempio calcistico riferito al portiere: vincere la partita vs. parare colpi in porta), cioè avere un chiarissimo senso del "gioco generale". Ciò significa COINVOLGIMENTO. Come coltivarlo? Comunicando, comunicando e ancora comunicando; formando, formando e ancora formando.

2. Devono essere assolutamente chiari e condivisi i criteri da impiegare quando si "esce dalla norma", cioè tutti devono avere in testa uno "schema di gioco" ben delineato. In più non deve esserci timore di rappsaglia in caso di insuccesso dell'iniziativa individuale. Ciò significa CONDIVISIONE. Come coltivarla? Idem come sopra.

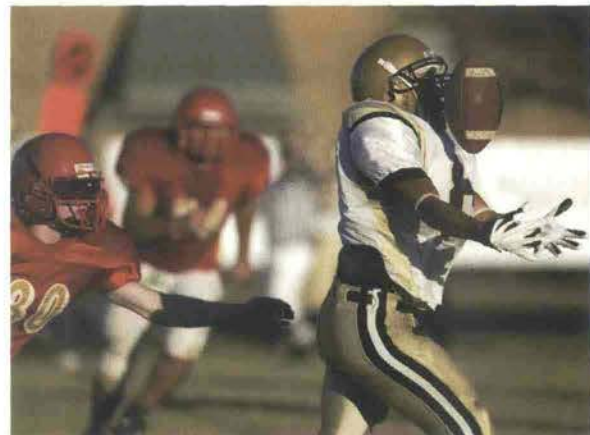
3. Ognuno deve credere a priori che l'azione intrapresa dal singolo sia razionale e tesa al bene comune; ognuno deve poter affermare "se lo ha fatto avrà senz'altro avuto una buona ragione". Ciò significa FIDUCIA. Come coltivarla? Qui il discorso si farebbe piuttosto articolato. Comunicazione e formazione sono senz'altro utili, ma la "chimica della fiducia" è complicata.

4. Ognuno deve trovare conveniente il prendere in carico la decisione individuale a favore del bene collettivo (quando il contesto lo richiede), in-

vece che "starsene seduto" dentro il proprio ruolo e compito istituzionali. Affinché ci sia tale spinta è essenziale che il singolo possa trarre un vantaggio (materiale o immateriale) dal raggiungimento dell'obiettivo comune. Le persone sono fondamentalmente individualiste e accettano di stare in squadra essenzialmente perché conviene loro, perché traggono maggiori benefici personali "giocando" insieme a compagni che stemperino i loro difetti ed esaltino i loro pregi. Ciò significa MOTIVAZIONE. Come coltivarla? Con comunicazione e formazione, impostando inoltre un sistema di incentivi che leghino efficacemente i singoli al risultato collettivo (possibilmente anche in termini economici).

5. I singoli individui devono avere il potere oggettivo di influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi e l'intenzione soggettiva di farlo (ovvero l'attitudine a chiedersi sempre "cosa posso fare io, che risposta posso dare in questa situazione?" Ciò significa RESPONSABILITÀ. Come coltivarla? Oltre al comunicare e al formare, diventano in tal caso importanti sia la delega sia la diffusione della cultura dell'errore come fonte di apprendimento.

Se manca anche una sola di queste condizioni, la "magia della squadra" viene meno e lascia il posto al caos organizzativo. Caos che fa venire voglia di controllo gerarchico. La fiducia, in particolare, è il pre-requisito cruciale per avviare e sostenere un lavoro in squadra.



Tutti i membri del team devono avere in testa uno "schema di gioco" ben delineato

Ma cos'è la fiducia? Sostanzialmente è l'atteggiamento interpersonale basato sulla convinzione che l'altra persona non farebbe nulla contro di noi, anche se ne avesse la possibilità e potesse ricavarne beneficio personale. Senza fiducia tra capi, colleghi e collaboratori, ogni enunciato e comportamento rischiano di essere interpretati come falsi e manipolatori e alimentano atteggiamenti difensivi. Viceversa, quando c'è fiducia essa funziona come un potentissimo meccanismo di coordinamento spontaneo, assai più economico, rapido ed efficace dei meccanismi formali (gerarchia, norme, procedure, sanzioni etc.). Nelle organizzazioni in cui velocità e cambiamento sono fattori critici di successo la fiducia è un *asset* assolutamente irrinunciabile e di valore inestimabile. Come scrive il lapidario Malik, «quel che conta, in ultima istanza, è la fiducia reciproca. È la fiducia quel che inporta, e non tutte le altre invenzioni, così spesso descritte e propinate, come la motivazione, lo stile di leadership e la cultura aziendale.»³

spigolature finali per manager e collaboratori

Innanzitutto un consiglio: non dimenticate gli spunti di Malik presentati all'inizio. Sono ottimi vaccini contro la "gruppite" e la "leaderite" che aiutano a tenere i piedi per terra e prevenono il disperdersi in miti manageriali più suggestivi che efficaci.

Ora siete più fini interpreti del lavoro in squadra e potete soffermarvi sui seguenti quesiti:

Siete certi che il lavoro di squadra sia adatto alla vostra impresa?

Potete farne a meno?

Avete la cultura e l'energia sufficiente per implementarlo?

Ci credete veramente?

Avete le persone adatte?

Voi, come imprenditori o manager, siete adatti?

O la "vecchia e sana gerarchia" rimane la vostra vera e unica fede?

In ogni caso, tenete ben presente che lavorare in squadra è tutt'altro che affidabile a prediche moralistiche del tipo "siamo tutti uguali, siamo sulla stessa barca e quindi dobbiamo tutti collaborare" e, come discusso, non significa certo far fare a ognuno quello che vuole a patto che sia contento. Il management ha un intramontabile limite: può fare molto per creare condizioni propizie alla fiducia e alla squadra, ma la decisione finale sul comportamento spetterà sempre e solo alla persona. Non esistono metodi speciali per controllare la mente e la motivazione degli individui. Non è più il tempo in cui si riuscivano a comprare il tempo, l'energia e l'obbedienza delle persone con la promessa di "posto e paga sicuri per la vita". Non dimenticatelo, cari manager, e siate per quanto possibile comprensivi.

Un pensiero finale, rivolto non all'allenatore bensì agli "atleti della squa-

dra aziendale". Siate sempre consapevoli del fatto che sul mercato internazionale è in corso una vera e propria guerra economica di sopravvivenza fra le aziende dei vari Paesi. Le armi usate sono il costo del lavoro, la qualità costante di prodotti/servizi, la creatività e la produttività. Combatterla non è "affare del management": è assolutamente necessaria la vostra partecipazione attiva al lavoro (purtroppo con rischi e sacrifici compresi). Del resto, dalla sopravvivenza dell'azienda dipende il futuro vostro e dei vostri figli. Di tanto in tanto, pensate cosa sarebbe di voi se la vostra azienda chiudesse i battenti. È un modo semplice ed efficace per ritrovare lo stimolo a impegnarsi responsabilmente nel lavoro. ●

note:

- 1 Malik F., *Il management come professione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2007.
- 2 Già in due precedenti articoli affrontai il tema offrendo punti vista e idee applicative. Vedasi Muzzarelli F., *Le radici del malessere organizzativo*, Il Nuovo Club n. 95 e Muzzarelli F., *Psicodramma e benessere organizzativo*, Il Nuovo Club n. 96. Ne consiglio la rilettura per avere una visione completa sull'argomento e trarne coerenti indicazioni operative. Nel presente scritto mi propongo di arricchire le considerazioni e le possibili soluzioni operative.
- 3 Cfr. Fedel, op. cit. pag. 42 e seguenti.
- 4 Cfr. Fedel, op. cit. pag. 47.
- 5 Malik, op. cit. pag. 124.

Francesco Muzzarelli

Senior Trainer nell'area Management Education e direttore di Psicodramma Classico, da dodici anni svolge l'attività di formatore, consulente e conferenziere presso imprese, pubbliche amministrazioni, scuole e università. È professore a contratto presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna e docente in diversi master universitari e *business school* italiane. Ha scritto numerosi saggi e volumi su temi di economia e management (tra cui il recente *Guidare l'apprendimento. Metodologie e tecniche di formazione in azienda*, FrancoAngeli 2007) e ha condotto interventi di formazione e consulenza in oltre 120 imprese e PMI appartenenti a svariati settori merceologici.

Oggi, stare sul mercato è ormai come andare a caccia di squali in mezzo a tanti altri cacciatori di squali e in mari agitati

