

## **LAVORARE BENE IN TEAM**

Questo è un argomento in merito al quale moltissimo è già stato ricercato ed esposto: si ritiene perciò opportuno fornire in questa sede solo alcune sintetiche e semplicissime indicazioni a proposito di 5 guidelines che sono state estrapolate dall'osservazione di team di successo in azione.

Anche se per ragioni espositive vengono elencate in sequenza, esse naturalmente sono collegate e interconnesse tra di loro. Si badi inoltre che, pur essendo formulate in modo conciso, non vanno certo adottate come se fossero dogmi: peraltro sarebbe impossibile. Si tratta invece di orientamenti da fare progressivamente propri secondo il grado di risonanza che destano nella propria coscienza, anche in coerenza con la cultura aziendale e con le possibilità offerte dalla medesima.

### **Guideline del Progresso di Gruppo**

Ogni gruppo è in movimento lungo una **sequenza pre-programmata di obiettivi** da conseguire in modo pianificato

È la prassi forse maggiormente adottata nel mondo aziendale, la cui vita è scandita dai budget e dai metodi della Direzione per Obiettivi.

La sequenza pre-programmata richiama inoltre il concetto, tipico della Qualità Totale, di processo e quello, strettamente collegato, di ciclo: richiama quindi la necessità di costruire per lo meno delle ipotesi di fasi o tappe, costituite da obiettivi, sia quantitativi sia qualitativi, parziali e coerenti tra loro nel tempo. Questa prima guideline rimanda anche all'organizzazione spicciola del team, sia il team globale dell'azienda, sia i vari team che sono costituiti al suo interno, e alle sue regole di vita. Sotto quest'ultimo profilo, in particolare, i primi obiettivi da concordare insieme sono le date degli incontri/riunioni e le norme che ne regolano il funzionamento.

Al riguardo va sottolineato che Il rispetto delle regole richiede auto-disciplina e al tempo stesso costituisce un metodo per allenarla: verso le regole, infatti, spesso scattano nell'animo dei membri del gruppo alcuni atteggiamenti contrastanti, quali per esempio:

- Subire passivamente e vittimisticamente le regole
- Opporsi alle medesime, o con irruenza o con la resistenza passiva
- Ignorare le regole

Le qualità individuali e di gruppo da sviluppare, che possono essere d'aiuto per superare tali ostacoli sono:

- Accettare in modo attivo le regole, comprendendone l'utilità
- Incrementare il senso del ritmo
- Auto-motivarsi verso il gruppo, soprattutto verso il suo obiettivo.

### Guideline del **Magnetismo**

Vanno individuati e potenziati in ciascuno i fattori motivazionali e partecipativi che **attragono** nel team

In sostanza, un gruppo lavora bene quando ad esso si partecipa **volentieri** e, affinché ciò accada, la responsabilità è propria del Leader del team ma anche di ciascuno dei suoi membri.

Quando questa guideline è rispettata?

Quando il clima relazionale / affettivo e l'atmosfera di accettazione, stima e fiducia tra i membri del gruppo è alta (competenza emotiva).

Questa condizione non è quasi mai realizzata spontaneamente, soprattutto in un team aziendale che però, rispetto ad altri tipi di gruppo, gode di una chance di notevole peso, collegata alla prima guideline: spesso la volontà di raggiungere l'obiettivo è così alta da riuscire a far superare difficoltà di carattere anche consistenti (polarizzazione mentale).

Come appena accennato, adottare questa guideline significa sviluppare e mettere a frutto il proprio potenziale di competenza emotiva, vale a dire di capacità di gestire la funzione psichica dell'emotività e del sentimento.

Come si esprime e si verifica questo? Quattro sono le parole-chiave importanti:

- Accettazione
- Ascolto
- Rispetto: è il minimo indispensabile nel caso di esistenza di antipatie, ostilità e altri sentimenti negativi
- Cooperazione

Quali sono i maggiori ostacoli interiori da superare?

Si è visto che, tra gli altri, un ruolo significativo è giocato dalle paure collegate alla vita emotiva individuale quali, per esempio:

- il vedere intaccata la propria immagine e identità (vergogna, imbarazzo)
- l'essere attaccati, il dover subire critiche, aggressività, condanne, disprezzo, ecc.

- il veder messo in discussione il potere, il prestigio, la stima derivante dalla propria situazione sociale (ruoli).

### Guideline della **Scelta**

Va promossa la **disidentificazione** da idee, atteggiamenti e comportamenti ostacolanti il perseguimento dell'obiettivo del gruppo

Ecco che ritroviamo, in tutto il suo benefico potenziale, il tema della disidentificazione trattato nelle prime due letture. La letteratura sull'intelligenza emotiva ha ampiamente messo in risalto come, in certi ambienti aziendali dove le lotte per farsi le scarpe sono sempre in atto, questa sia la guideline più disattesa; ha però anche evidenziato come ciò comporti il generare dei costi interni, intangibili, che non mancano di incidere molto negativamente sulla redditività della compagine.

La disidentificazione, quindi l'investimento interiore da compiere per prendere le distanze dalle proprie reazioni spontanee, rende l'IO di ogni individuo libero di scegliere, appunto, il grado di coerenza tra il perseguimento dei propri obiettivi e l'adesione a quelli aziendali, tra il perseguimento del proprio benessere e la disponibilità verso il benessere altrui. Non si tratta di buonismo, né di auto-sacrificio, ma della serena e consapevole scelta di un atteggiamento di collaborazione, la cui misura è resa armonica da una meditata negoziazione all'interno della propria coscienza.

Quali sono gli ostacoli che, notoriamente, creano maggiori difficoltà?

Eccone un breve elenco:

- Egocentrismo
- Eccesso di autoaffermazione o addirittura desiderio di sopraffazione
- Autoprotezione dall'ansia, che provoca aggressività
- Credere di importanza fondamentale quello che si intende dire e fare
- Voler fare bella figura a tutti i costi
- Apprezzamento esagerato dei propri metodi / tecniche / soluzioni dei problemi
- Pregiudizi e preconcetti verso altri membri del gruppo
- Criticismo più o meno marcato

Come si fronteggiano queste difficoltà?

Attraverso la leadership di sé, cioè lo sviluppo di un IO/Volontà capace in particolare di guidare la propria comunicazione seguendo questi passi:

- Osservare l'ostacolo che si frappone tra noi e gli altri e accorgersi che si sta attivando, anche quando sceglie vie indirette per manifestarsi
- Controllare la comunicazione che sgorgerebbe spontanea, inibendone l'espressione, magari anche di poco, per darsi il tempo di
- Prevedere l'effetto che la nostra risposta avrà su chi ci ascolta e quindi
- Scegliere se esprimerla nella forma che si è presentata oppure
- Individuare in quale altro modo comunicare, con quali parole / termini / enfasi / gesti / atteggiamenti, a seconda dell'effetto che si vuole ottenere in relazione a questa Legge.

Si tratta, come si vede, di un esercizio di auto-disciplina che richiede crescente consapevolezza di sé e che si può affrontare solo motivandosi verso i valori sottesi alle guidelines che si vanno esponendo.

### *Guideline della* **Sostituzione**

Interessi, obiettivi, **gratificazioni individuali** vanno, almeno in parte, sostituiti con quelli del gruppo

Il presupposto interiore che rende possibile fare propria questa guideline è la volontà e la capacità, da parte di ciascun membro del gruppo, di evocare un senso di appartenenza al team così forte da permettere l'identificazione nel noi, nel gruppo, nei suoi obiettivi, traendone soddisfazione e gratificazione. Ciò avviene, per esempio, quando ci si trattiene a lavorare sino a tardi o quando si accetta, in una negoziazione, un ruolo non da palcoscenico che però è indispensabile per la riuscita della trattativa.

Questa guideline è strettamente collegata a quella della Scelta, perché la retrodomanda cui ciascuno deve dare una risposta interiore e comportamentale è, a ben vedere,

### **A CHE COSA RINUNCIO, DI MIO, PER IL GRUPPO?**

La generosità con la quale si risponde a questo interrogativo è funzione del gusto che si prova a vedere il team raggiungere pienamente i suoi risultati, sensazione che tanto più si sperimenta quanto più si è in esso identificati. Allora il sacrificio che si accetta ha un suo tornaconto e i costi personali che ne derivano sono relativamente bassi.

Naturalmente questo processo va sempre, comunque, inserito nel più ampio bilancio energetico entrate-uscite personali che ciascuno è tenuto a fare nel medio-lungo periodo: ruoli importanti, in un'organizzazione, non possono

essere rivestiti che da forti individualità le quali provano altrettanto forti interessi. È indispensabile salvaguardarli, per il ben-essere individuale e anche di gruppo.

### Guideline della **Contribuzione**

Va accertato e incrementato **il contributo** individuale al gruppo  
in idee, atteggiamenti e comportamenti

Fa perno sull'assunzione di responsabilità nello sviluppare le proprie risorse di creatività per metterle a disposizione del team, impegnandosi nell'innovazione, nell'esplorazione, nel cambiamento.

Gli ampi studi sinora compiuti sulla creatività individuale ci informano che questa può essere simboleggiata dalla condizione nella quale versava Archimede al momento del suo celebre "Eureka". Egli, nella sua vasca da bagno, era:

- Nudo = senza maschere
- Tranquillo = senza stress, disidentificato, in pace con se stesso e con gli altri
- Giocoso = dava spazio al suo fanciullo interiore
- Curioso = rifiutava le vie vecchie, lottava contro le abitudini
- Sicuro di sé = ricco di autostima e libero dal timore di "non essere all'altezza".

Nell'essere creativi, largo spazio va dato all'utilizzo dell'emisfero destro del cervello. Ecco alcuni semplici esercizi per svilupparlo, in privato e – in condizioni adatte – anche nell'organizzazione:

1. Fare qualcosa di insolito: rilassamento, consapevolezza delle varie funzioni (corpo, emozioni, pensieri)
2. Muoversi. Fare qualche gesto con il corpo.
3. Agire spontaneamente (presentarsi a un gruppo in modo insolito)
4. Meditare, restare in silenzio interiore
5. Brainstorming
6. Fare qualcosa di buffo, di giocoso
7. Fare qualcosa con sentimento (per es., dire qualcosa di autentico a qualcuno)

### **Energos**

Società di Consulenza e Formazione - Torino

[www.energós.it](http://www.energós.it)