

IL LAVORO IN TEAM

Luciana Castellini

DOT Solutions – Milano

INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio i cambiamenti organizzativi e sociologici hanno reso inefficaci le classiche regole di comunicazione e di organizzazione fondate sul comando e il controllo e/o sull'applicazione delle norme e delle procedure, e sono state introdotte nuove logiche e pratiche manageriali fondate sulla capacità di gestione delle relazioni attraverso principi di comunicazione efficiente ed efficace. Gli utenti sono sempre meno disposti ad assumere un ruolo passivo nei confronti di chi eroga un servizio, e i professionisti, con elevati livelli di specializzazione (*knowledge worker*), difficilmente sono disposti a tollerare una cultura organizzativa fondata sull'obbedienza acritica. Nelle nuove organizzazioni, sempre più complesse, gli strumenti operativi e le competenze necessarie, sono sostanzialmente diversi, così come il rapporto fra l'individuo e l'ambiente lavorativo (dato dinamico ed evolutivo). Alcune competenze di comunicazione e di relazione, in particolare, sono indicate come particolarmente utili nel governo delle organizzazioni complesse:

- Saper comunicare e facilitare la comunicazione per:
 - diffondere i valori dell'organizzazione,
 - guidare i collaboratori al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione,
 - chiedere e dare feedback produttivi ai singoli collaboratori e al gruppo di lavoro,
 - concordare gli obiettivi con i singoli collaboratori e il gruppo.
- Saper ascoltare e osservare: sono le capacità base per la gestione del clima e delle relazioni interpersonali sul lavoro, favoriscono la comunicazione, intesa come processo con cui si trasferiscono significati da una persona all'altra, e contribuiscono allo stabilirsi di rapporti costruttivi di collaborazione.

- Saper negoziare per comporre le divergenze, gestire i conflitti e definire gli obiettivi da perseguire, diffondendo nell'organizzazione la logica negoziale, intesa come il modo di procedere per arrivare ad una decisione il più possibile condivisa dalle parti in causa, attraverso l'integrazione delle singole posizioni e la ricerca reale di consenso. Sono necessarie tolleranza, flessibilità, capacità di ascolto e creatività.
- Saper gestire team e gruppi di lavoro, guidando i collaboratori alla collaborazione e alla responsabilizzazione sui processi e sui risultati.
- Conoscere se stessi e "accettare" i collaboratori come sono, non come si vorrebbe che fossero per poterli valutare, orientare, motivare.

Pertanto se in passato le organizzazioni burocratiche seguivano una logica di tipo meccanicistica, fondata sulla divisione del lavoro, sulla specializzazione delle mansioni e sulle procedure, con relativa sottovalutazione delle qualità personali dei lavoratori, le persone che lavorano oggi nelle organizzazioni richiedono una valorizzazione della loro professionalità e mal sopportano lavori ripetitivi, svolti senza coinvolgimento nella definizione e soluzione dei problemi. Questo cambiamento ha determinato l'esigenza di una nuova organizzazione del lavoro in *gruppi di lavoro*.

L'organizzazione del lavoro a rete, quindi per gruppi di lavoro, è il modello organizzativo che si è rivelato più efficace per superare le debolezze dell'organizzazione piramidale permettendo di:

- accelerare il flusso delle informazioni ;
- ostacolare la burocrazia (poco sensibile alle persone e poco efficace per responsabilizzarle e motivarle);
- decentrare compiti e responsabilità, evitando l'appesantimento tipico delle grandi organizzazioni centralizzate;
- creare forti relazioni personali e professionali indispensabili per utilizzare le nuove tecnologie;
- superare il rifiuto per la dipendenza gerarchica tipico dei lavoratori più istruiti;
- favorire una gestione per progetti (project management) garantendo un corpo multidisciplinare di conoscenze, tecniche e pratiche opportunamente integrate.

Il gruppo è uno "strumento" professionale di lavoro, ma non è uno strumento "forte" capace di costringere i comportamenti individuali, di trascinarli nella direzione giusta o desiderata.

Essendo uno "strumento di relazione", il gruppo deve essere trattato con sensibilità e delicatezza e accuratamente progettato e seguito nel tempo, qualunque sia la sua finalità (organizzativa, formativa, di intervento, di ricerca, etc...). In un gruppo ciò che accade e ciò che si realizza rispetto all'obiettivo ("funzione di produzione") è fortemente influenzato dagli accordi organizzativi ma, soprattutto, dalla regolazione e tutela degli stati emotivi ("funzione di manutenzione"), solitamente poco curati.

Nell'era del terziario avanzato ove il destino delle aziende dipende molto dalle persone e poco dalle macchine, il rispetto e la qualità della relazione diventano quindi i capisaldi di qualsiasi organizzazione efficiente.

LA RELAZIONE DI LAVORO

Gli studi antropologici enfatizzano - come base dei gruppi - l'importanza della relazione fra persone che comprende: il modo di pensare, le regole che si danno reciprocamente e i valori che esprimono.

La teoria delle organizzazioni si è sviluppata inizialmente dall'idea che un'organizzazione è caratterizzata dai principi di continuità e replicabilità. Ciò significa che i ruoli organizzativi, i processi e le procedure sono creati con lo scopo di sostenere la sopravvivenza nel tempo dell'organizzazione e che questa deve essere costituita da un insieme di competenze garantite da persone con la dovuta professionalità ed esperienza, sostituibili in ogni momento da altri professionisti con analoghe credenziali.

Contrariamente a quanto afferma questa teoria, però, in molte organizzazioni sono le relazioni fra persone a prevalere rispetto alle interazioni fra ruoli, pregiudicando il principio di replicabilità e continuità.

Nonostante esistano organigrammi formali, ruoli e procedure, essi non riflettono il modo in cui il lavoro viene svolto. In un'organizzazione dominata da relazioni personali, ciascuno lavora con le persone con le quali si trova bene, mentre non lavora con quelle con le quali non riesce ad instaurare un rapporto di simpatia.

La relazione con la persona conta di più delle capacità professionali e diventa un vero e proprio strumento di management.

L'organizzazione basata sulle relazioni personali non è necessariamente disfunzionale; anzi, in molti casi ha tutte le caratteristiche per diventare «centro di eccellenza». Tuttavia i centri di eccellenza costruiti sulle relazioni personali sono difficili da riprodurre o da trasferire ad altri contesti.

Le relazioni personali tendono, inavvertitamente, a superare qualunque deficienza tecnica o organizzativa interna al sistema.

Possiamo definire questo fenomeno rete di simpatia. La «rete di simpatia» è una rete che attiva risposte di «buon senso» e spesso esclude l'organizzazione e le competenze organizzative delle sue figure professionali. Le esigenze formali dell'organizzazione sono gestite dalla rete ex-post, così che nulla appaia fuori posto. Le reti di simpatia lavorano intorno all'organizzazione, e trovano la soluzione che ha più senso, autorizzando l'idea che l'organizzazione sia «un ostacolo da aggirare, e non uno strumento di lavoro».

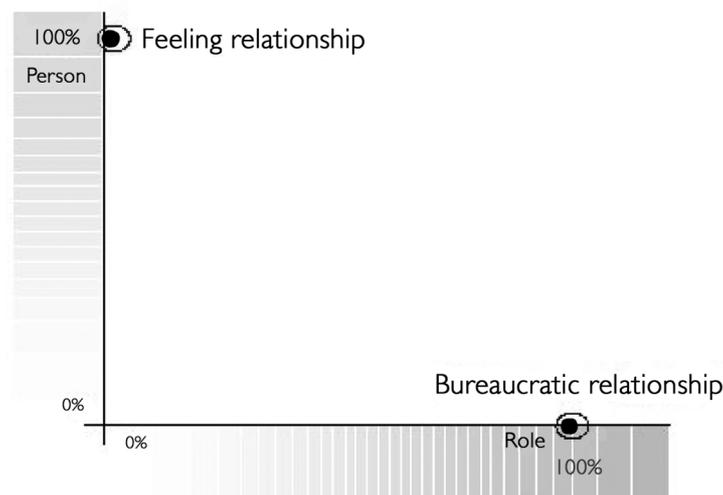
E' difficile imporre criteri quali l'«appropriatezza» quando le relazioni di simpatia all'interno dell'organizzazione invitano ad ignorare i criteri organizzativi.

Gli stessi utenti imparano molto rapidamente a servirsi della rete di simpatia per aggirare l'organizzazione e ottenere risultati più rapidi (marketing interno).

Purtroppo però mentre la velocità dei risultati nelle reti di simpatia è invidiabile, la qualità dei risultati è incerta.

Relazioni di simpatia	Punti forti	Punti deboli
Le persone si piacciono	Cercano rapidamente soluzioni che funzionano soluzioni di «buon senso»	Equità
Le persone sono in relazione con altre persone, non con i ruoli	Il cliente si sente «preso in cura»	L'organizzazione è un ostacolo Appropriatezza
Le persone sono in relazione con altre persone, non con i ruoli		Qualità e appropriatezza dei risultati
Le persone lavorano per la rete di simpatia, e non per il cliente		Il cliente percepisce l'organizzazione come un ostacolo, e la persona come una soluzione

La mappa delle relazioni è uno strumento per organizzare e decodificare le relazioni all'interno dell'organizzazione. Essa fornisce un quadro di riferimento in cui collocare l'esperienza del management relazionale.



La «mappa delle relazioni» fotografa due diversi stili relazionali. La relazione di simpatia, nella quale le persone si piacciono reciprocamente è espressa dall'asse a sinistra. La relazione nella quale le persone non si piacciono reciprocamente è espressa nell'asse a destra, ed è chiamata «relazione difensiva». Il grafico descrive le relazioni personali.

Come si osserva nella «mappa delle relazioni», i tipi di relazione che caratterizzano l'interazione fra persone all'interno di un'organizzazione sembrano essere due: le relazioni di simpatia e le relazioni difensive.

La relazione di simpatia si instaura fra una persona e un'altra. Essa assegna alla persona il 100% del valore, e al ruolo professionale lo 0%. Privilegia cioè la persona rispetto alla componente professionale del ruolo, e vede qualunque forma di organizzazione come un «ostacolo» da aggirare. In un'organizzazione che inizia a lavorare con un pesante bagaglio di relazioni di simpatia ciò che si osserva è che la stessa persona può assumere due comportamenti diametralmente opposti.

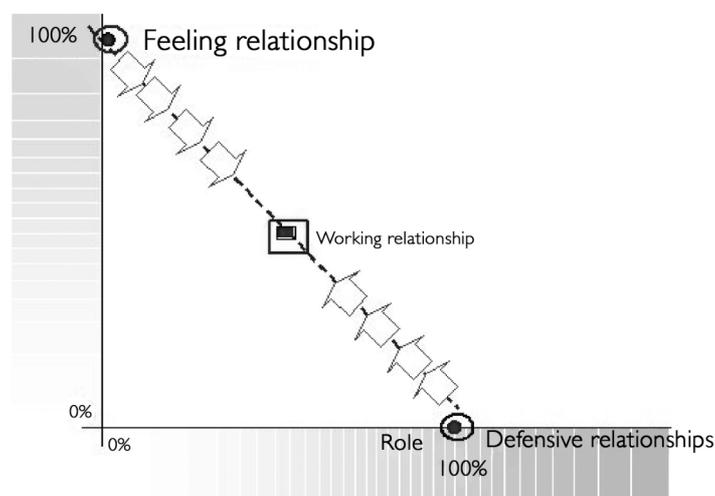
A seconda dell'umore e dei sentimenti, lo stesso addetto può produrre risultati di buon senso oppure ritirarsi in una definizione di ruolo talmente limitata a ciò che gli viene formalmente richiesto da far ritenere che il ruolo esista, ma nessun essere umano vero lo incarna (100% al ruolo professionale, 0% alla persona). Tanto misteriose sono le motivazioni per la simpatia, altrettanto lo sono quelle per l'ostilità che portano la persona prevista dall'organico a non incarnare con un minimo di «umanità» il proprio ruolo. Si può verificare come sia le relazioni di simpatia che quelle di difesa non riguardino due gruppi separati di addetti, ma lo stesso gruppo. La «posizione di difesa» considera nuovamente l'organizzazione come un ostacolo. Ostacolo utilizzato per impedire l'ingresso a qualcun altro.

In ogni caso i punti estremi della mappa delle relazioni mostrano entrambi come i problemi organizzativi siano un ostacolo, dal momento che possono essere utilizzati sia per aggirarli che per «ostacolare» gli altri difendendo se stessi.

Nelle organizzazioni con queste caratteristiche relazionali è estremamente difficile introdurre strumenti di management: i processi di budget, quelli inerenti la qualità, gli sforzi di pianificazione e controllo vengono tutti aggirati (cioè visti come ostacoli) oppure utilizzati in maniera opposta a ciò per cui erano stati previsti, ma soprattutto è impensabile poter lavorare in team.

La mappa organizzativa, con i suoi due estremi, mostra come fra la teoria e la pratica delle organizzazioni ci sia una grande divergenza, che fa passare il valore assegnato alla persona dallo 0% al 100%.

La «mappa delle relazioni» illustra come ciò che manca attualmente in molte organizzazioni è il concetto di «relazione di lavoro».



Una relazione di lavoro comporta la scelta di essere una persona all'interno del ruolo richiesto dall'organizzazione. Nella «mappa delle relazioni» è evidenziata una "casella" che autorizza un certo spazio di movimento: ci sono persone che saranno sempre più orientate agli aspetti personali che a quelli professionali, ed altre che saranno l'esatto contrario. Tuttavia, per poter gestire un'organizzazione cresciuta al punto che il capo non ha più relazioni personali con nessuno, oppure che ha «perduto una persona», è necessario costruire al suo interno delle relazioni di lavoro. Le organizzazioni che hanno privilegiato il management basato sulle relazioni personali possono non avvertire il bisogno di costruire relazioni di lavoro; tuttavia, certe condizioni come la crescita delle dimensioni o la successione possono convincere organizzazioni di questo tipo ad includere le relazioni di lavoro nella propria cultura organizzativa .

Costruire relazioni di lavoro comporta diventare una persona che accetta di assumere un ruolo all'interno dell'organizzazione. Questo è un altro modo per garantire la «cura del cliente». Le relazioni di lavoro assegnano la funzione di «cura» all'équipe, nel rispetto delle competenze professionali, anziché capitalizzare esclusivamente le relazioni personali.

La questione della discrezionalità professionale in effetti ha a che fare con la domanda «se accadesse di nuovo, lo rifarei?». Questo è ciò che distingue la discrezionalità professionale dalla discrezionalità personale. Nelle organizzazioni di servizi, i principi di base di una cultura di servizio dimostrano che dietro ogni ruolo c'è una persona, il che è vero non solamente per quanti lavorano nell'organizzazione, ma anche per quanti da essa si attendono una risposta. La relazione di lavoro rappresenta un'opportunità per tentare di accrescere la qualità e l'appropriatezza in risposta ai bisogni degli utenti.

Costruire la relazione di lavoro equivale a stabilire relazioni fra persone che assumono un ruolo.

I ruoli all'interno delle organizzazioni hanno svariate definizioni. Tuttavia, la comprensione pratica dei ruoli all'interno delle relazioni di lavoro si appoggia su tre punti: competenza professionale, gestione delle relazioni, aspettative reciproche (Butera).

RUOLO E CONFLITTO

La competenza professionale è la competenza di cui l'organizzazione è alla ricerca e può essere raggiunta tramite l'esperienza lavorativa, l'esperienza pratica o la formazione.

La gestione delle relazioni ha a che fare con l'esposizione degli aspetti tecnici di un ruolo alle influenze esterne, agli obiettivi dell'organizzazione e alle competenze tecniche di altri all'interno dell'organizzazione.

Le aspettative reciproche hanno a che fare con l'aspettativa di essere consultati su questioni che coinvolgono competenze tecniche. Mentre le persone sono molto sensibili e reattivi alle proprie aspettative, tendono senza volerlo a tenere in scarsa considerazione le aspettative altrui. Quando le relazioni di simpatia iniziano ad avere la meglio sulle modalità con cui viene svolto il lavoro, si tende a credere che l'aspetto del ruolo che più viene messo in discussione siano le «competenze tecniche», mentre in realtà sono le «aspettative».

L'organizzazione non basata su relazioni di lavoro ma solamente su relazioni di simpatia è a forte rischio di paralisi.

Il conflitto ha origine quando il proprio ruolo viene visto unicamente in termini di competenza tecnica, tanto da non avere più alcuna fiducia nell'utilità di strumenti organizzativi quali le riunioni gestionali in quanto luogo d'incontro e confronto.

Molto spesso nelle organizzazioni non esiste una definizione condivisa di «ruolo» pertanto lo strumento della «riunione gestionale» non assume alcun valore per i suoi membri: ironicamente, diventa un ostacolo per gli obiettivi dell'organizzazione, dal momento che i suoi membri lo vedono come un «ostacolo professionale».

Più spesso il ruolo viene visto come sinonimo di competenza tecnica, mentre assumere un ruolo significa mettere la competenza tecnica in relazione con gli obiettivi dell'organizzazione e con i colleghi

L'assunzione di ruolo richiede, come già detto, competenza tecnica e capacità relazionale, ma anche attenzione alle aspettative proprie e a quelle altrui.

Ciascun ruolo prevede una competenza tecnica che rappresenta di fatto il «territorio all'interno dell'organizzazione». Se i ruoli interagiscono senza rispettare tale territorio, dimostrano di non avere rispetto per le aspettative dei ruoli stessi.

Non rispettare le aspettative di ruolo di un collega si configura come una vera e propria invasione di territorio e può generare comportamenti di difesa.

Questo avviene ogni qual volta si tende a proporre soluzioni preconfezionate anziché utilizzare i momenti di ritrovo per discutere e confrontarsi nel rispetto delle singole professionalità.

Lasciandosi coinvolgere in un conflitto produttivo attingendo ai punti di vista e alle opinioni dei vari membri, un team può impegnarsi con fiducia e sposare una decisione sapendo di aver beneficiato delle idee di ciascuno.

Paradossalmente spesso si crede di dover evitare il conflitto per ottenere maggior efficienza, ma in realtà solo un sano conflitto permette di risparmiare tempo.

I team che temono le discussioni:

- tengono riunioni noiose
- creano ambienti dove prosperano le politiche sommerse e gli attacchi personali
- ignorano questioni controverse critiche per il successo del team
- non riescono ad attingere a tutte le opinioni e punti di vista dei membri del team

I team che si impegnano nelle discussioni:

- vivono riunioni vivaci e interessanti

- portano alla luce e si avvalgono delle idee di tutti i membri del team
- risolvono in fretta i problemi reali
- minimizzano la politica
- mettono sul tavolo i punti critici da discutere

La tendenza a considerare le competenze tecniche come unica componente del ruolo, e la relazione invece come semplice scelta personale sta alla base dell'organizzazione basata sulla relazione.

Comprendere il significato del proprio ruolo comporta delle competenze che devono per forza far parte del bagaglio di ogni membro dell'organizzazione: il dirigente può essere il responsabile delle relazioni di lavoro e della loro facilitazione, ma solo dopo che tutti i membri dell'organizzazione abbiano iniziato a lavorare all'interno di tale quadro di relazioni e abbiano di conseguenza fatto proprio un ruolo organizzativo.

Lavorare all'interno del quadro di riferimento dei ruoli dà all'organizzazione l'opportunità di sviluppare relazioni di lavoro anche con i suoi utenti. Ad esempio i problemi che in campo sanitario coinvolgono l'accettazione delle terapie da parte del paziente indicano che spesso, finché i membri dell'organizzazione non assumono il proprio ruolo, anche i pazienti si rifiutano di assumere il proprio. I pazienti che non accettano le terapie dopo una diagnosi, e che di conseguenza non collaborano a mantenere o recuperare la propria salute, sono un esempio di come i ruoli possano essere uno strumento di gestione di grande importanza in campo sanitario.

L'insieme di tali questioni ha più a che fare con «il punto di vista e la percezione del ruolo» che con soluzioni tecniche. Il valore della relazione di lavoro, del ruolo come insieme di competenza tecnica, capacità relazionali e reciproche aspettative può essere visto come uno strumento particolarmente utile per costruire l'integrazione orizzontale in organizzazioni grandi e complesse. L'integrazione orizzontale è necessaria per fare in modo che la «cura dell'utente» sia un attributo dell'organizzazione e non di una relazione personale.

La definizione dei ruoli in un gruppo è un fattore di gestione, e perché ci sia una corretta gestione è fondamentale che ogni ruolo necessario al gruppo vada coperto. Questo talvolta richiede la specializzazione di uno dei membri del gruppo, l'integrazione di nuove persone, la collaborazione con persone esterne al gruppo.

In ogni gruppo ci sono ruoli operativi, più legati al compito, e ruoli funzionali al dinamismo dei legami.

I ruoli, soprattutto quelli operativi, devono essere pensati per garantire efficienza ed efficacia al gruppo e devono essere definiti in relazione al compito.

I *ruoli operativi* si distinguono in:

- ruoli specialistici di varia natura,
- ruoli di coordinamento e di gestione,
- ruoli professionali.

Più il gruppo ha una struttura formale più è necessario definire ruoli operativi.

Sono state proposte numerose classificazioni dei *ruoli nel gruppo, funzionali al dinamismo dei legami*; fondamentale rimane il lavoro fatto da Benne e Sheats presso il NTL nella seconda metà degli anni Quaranta. Benne e Sheats individuano tre sottocategorie funzionali: i ruoli collegati al compito del gruppo, i ruoli svolti per costruire, mantenere e far sviluppare il gruppo, i ruoli funzionali al soddisfacimento dei bisogni individuali.

I. RUOLI FUNZIONALI AL COMPITO DEL GRUPPO:

- _ *Iniziatore*: suggerisce al gruppo nuove idee, nuove mete, ridefinisce i problemi, propone nuovi modi di affrontare le difficoltà.
- _ *Ricercatore di informazioni*: chiede chiarimenti, informazioni, precisazioni, esprime i bisogni informativi del gruppo.
- _ *Ricercatore di opinioni*: non cerca fatti, come il precedente, ma valori su cosa il gruppo sta cercando di fare e perché.
- _ *Fornitore di informazioni*: offre fatti che possiedono valori autorevoli.
- _ *Fornitore di opinioni*: verbalizza opinioni e stati d'animo, che si inseriscono in modo pertinente nelle attività del gruppo.
- _ *Elaboratore*: esplicita idee e suggerimenti in modo esemplificativo, elabora collegamenti e conseguenze di comportamenti.
- _ *Coordinatore*: evidenzia le relazioni tra le varie idee e suggerimenti, è attento a coordinare le attività dei vari membri del gruppo.
- _ *Orientatore*: definisce le posizioni del gruppo rispetto alle mete, riassume cosa è successo ed indica la direzione da prendere.
- _ *Valutatore*: effettua verifiche rispetto agli standard previsti o individua gli standard di riferimento.
- _ *Fornitore di energia*: porta il gruppo all'azione o alla decisione, cerca di stimolare il gruppo verso una maggiore qualità e quantità di produzione.
- _ *Tecnico delle procedure*: predisporre sequenze di compiti finalizzati, si occupa dei problemi logistici e di supporto.
- _ *Ragionatore*: è la "memoria" del gruppo; scrive, appunta, relaziona su tutto ciò che fa il gruppo.

2. RUOLI FUNZIONALI ALLA VITA DEL GRUPPO:

- _ *Incoraggiatore*: accetta caldamente i contributi degli altri; mostra solidarietà verso gli altri membri; indica con chiarezza la conoscenza e l'accettazione dei punti di vista degli altri.

- _ *Armonizzatore*: facilita la riconciliazione di eventuali contendenti, evidenziando le similitudini e attenuando le differenze fra i membri; sdrammatizza.
- _ *Mediatore*: lavora tra i conflitti e pone la sua idea nella posizione di massima convergenza delle forze, propone compromessi, ammette errori, con l'obiettivo primario di mantenere l'armonia del gruppo.
- _ *Controllore della comunicazione*: controlla i canali di comunicazione, incoraggia la partecipazione, propone piani informativi e fornisce a tutti le opportunità di espressione.
- _ *Indicatore di standard*: esprime gli standard della qualità dei processi di gruppo.
- _ *Osservatore/commentatore*: sottolinea i diversi aspetti dei processi di gruppo e interpreta le valutazioni del gruppo.
- _ *Seguace*: accetta le idee degli altri, segue "condividendo" i movimenti e le decisioni del gruppo.

3. RUOLI FUNZIONALI AI BISOGNI INDIVIDUALI:

- _ *Aggressore*: attacca le posizioni degli altri, esprime disapprovazione, attacca sia il gruppo che gli altri individui.
- _ *Oppositore*: pessimista, pone resistenze spesso senza apparente ragione; mantiene vivi i problemi anche dopo che il gruppo li ha risolti.
- _ *Ricercatore di attenzioni*: cerca in tutti i modi di portare l'attenzione su di sé, agisce in modo da condurre il gruppo ai suoi obiettivi.
- _ *Autoconfessore*: utilizza il gruppo per esprimere sentimenti personali ed idee che non sono di interesse del gruppo.
- _ *Playboy*: cinico, superficiale, utilizza il gruppo come scuola di comportamento, senza mai essere coinvolto appieno.
- _ *Dominatore*: cerca di imporre la propria autorità o superiorità, manipolando il gruppo o alcuni membri; esprime direttive anche non richieste, interrompe i contributi degli altri.
- _ *Ricercatore d'aiuto*: cerca il sostegno degli altri attraverso espressioni di insicurezza o confusione, deprecando se stesso per questo.
- _ *Avvocato difensore*: parla utilizzando stereotipi (l'utente, i lavoratori, il consumatore, etc...) esprimendo il pregiudizio e il biasimo verso tutti quei comportamenti che contraddicono i suoi bisogni.

E' evidente come i ruoli funzionali ai bisogni individuali siano per lo più un ostacolo per la vita del gruppo. Quelli illustrati sono atteggiamenti che frequentemente emergono nelle prime fasi di costituzione di un gruppo, ma necessariamente devono mutare affinché il gruppo possa realmente diventare operativo.

CONCLUSIONI

Troppo spesso si pensa alla gestione del progetto (Project Management) in termini esclusivi di tempi, risorse e costi. Oggi l'ottimizzazione del lavoro passa anche attraverso altre variabili critiche: obiettivi, ambito, vincoli, scadenze (nella fase d'avvio), qualità, rischi, approvvigionamenti (nella fase di pianificazione), comunicazione, condivisione, leadership, motivazione, change (nella fase d'esecuzione), conoscenza, lezioni apprese, e best practice (nella fase di chiusura). Il Project Manager moderno deve tener conto di tutte queste variabili integrandole in un unico "modus operandi".

Quanto descritto nei paragrafi precedenti dimostra che uno degli elementi fondamentali che determina il buon funzionamento di un gruppo di lavoro è la relazione e prescindere da questo aspetto è impossibile.

Professionisti coinvolti in un progetto comune devono necessariamente rapportarsi in maniera corretta per conseguire risultati soddisfacenti. Questo orientamento risiede nella disponibilità a voler conoscere e accogliere le aspettative altrui per poter perseguire obiettivi condivisi, diversamente ciascun membro del team tenderà a ritrarsi in una posizione difensiva per salvaguardare il proprio territorio circoscritto, senza generare alcun valore e crescita per sé e per gli altri.

Tutto questo si traduce nell'assunzione del ruolo, in quanto insieme di competenza tecnica e relazionale, da parte di ciascun membro del gruppo di lavoro e nella capacità di agire con discrezionalità professionale anziché personale.

L'esperienza dimostra che una relazione basata sulla discrezionalità personale è destinata a non durare nel tempo per due motivi:

1. è fortemente legata alle singole persone, pertanto una volta mutati i soggetti la situazione precipita;
2. non c'è spazio per coloro che non aderiscono alla rete di simpatia, verso i quali è possibile assistere ad atteggiamenti di totale in equità.

Una relazione di lavoro, diversamente, comporta la scelta di essere una persona all'interno del ruolo richiesto dall'organizzazione e assumere un ruolo significa mettere la competenza tecnica in relazione con gli obiettivi dell'organizzazione e con i colleghi.

Questi presupposti sono fondamentali per consentire il lavoro di squadra e promuovere una buona comunicazione nel gruppo, ancor più se si tratta di team virtuali costituiti da persone costrette a lavorare a distanza con il supporto di strumenti tecnologici.

Tale modalità di lavoro deve, infatti, essere governata e tener ben presente sia gli aspetti critici che i punti di forza.

Concludo affermando che, comunque venga svolto il lavoro di squadra (a distanza o meno), rappresenta una grande risorsa ancor più nei contesti organizzativi attuali che necessitano di una vasta gamma di professionalità per affrontare e gestire progetti sempre più complessi e ambiziosi.

BIBLIOGRAFIA

- Blanchard K., Parisi-Carew E., Carew D. (1998): Come costruire gruppi di successo. FrancoAngeli.
- Bozek P.E. (1994): Comunicare con efficacia. FrancoAngeli.
- Patrick Lencioni (2007): La guerra nel team. ETAS.
- Patrick Lencioni (2006) Morto di riunioni. ETAS.
- Pennarola F., Proserpio L., Tecnologie per l'apprendimento: quando il gruppo non è solo virtuale, Milano, 2001.
- Franco Marzo (2006): Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale. FrancoAngeli.
- Jandt Fred Edmund (1990): Winner contro Winner. L'arte di trattare con gli altri, negoziare "positivamente" e trasformare tutti i conflitti in accordi. Franco Angeli.
- Kettlitz V, (1998): Come trattare i propri collaboratori. Introduzione alle nuove tecniche di leadership. FrancoAngeli.
- Jennifer Landau, Nota su la relazione di feeling.SDA BOCCONI.
- Paolo Rotondi, Note sul gruppo e il gruppo di lavoro SDA BOCCONI.