

a cura di Federica Riccardi

Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, Consulente Sviluppo Risorse Umane e Formazione PRAXI SpA

Un gruppo efficace è in 4D

«*Impostarsi e lavorare verso qualsiasi obiettivo è un atto di coraggio*».

Stephen Covey

Qualche settimana fa ero in aula, la mattina di lavoro con i partecipanti procedeva proficuamente, il clima era positivo e la partecipazione buona. A un certo punto un cellulare ha iniziato a suonare e un partecipante, scusandosi, ha risposto e si è allontanato dall'aula. Dopo circa un'ora è tornato, era diverso, il volto teso e un'espressione che sembrava dire: «È successo di nuovo». Vedendolo così turbato, i colleghi gli hanno chiesto cosa fosse accaduto.

Lui, un *Project Manager* responsabile di un progetto strategico della società, era stato chiamato dall'AD per intervenire a una *meeting* di progetto durante il quale i partecipanti stavano dimostrando evidenti difficoltà. Si discuteva dei ritardi delle attività, che erano diventati intollerabili, e del livello di qualità degli *output* che si stava progressivamente abbassando. Il PM raccontava che erano mesi che le criticità aumentavano e che il gruppo ormai era alla deriva: troppa frustrazione nel capire di non stare riuscendo, troppe pressioni dall'esterno e poca motivazione erano alcuni degli ingredienti della sventurata ricetta.

Durante la discussione un partecipante ha esordito ottenendo il consenso dei colleghi: «*Io non credo più in questo famoso teamworking, ogni volta solamente alcuni lavorano veramente per arrivare poi stremati al raggiungimento dell'obiettivo*». Abbiamo proseguito i lavori, ma il pensiero di quel gruppo di persone riunito a pochi metri da noi aleggiava nell'aria. Ripensando alla situazione vissuta, appare chiaro che il gioco di squadra è fondamentale per il funzionamento e l'innovazione di ogni organizzazione, al di là delle capacità, potenzialità e obiettivi del singolo. Ma come aiutare quel PM ad aumentare la *performance* del suo *team*? Qual era il principale problema di quel gruppo e quale strategia si sarebbe potuta utilizzare per farlo cambiare ed evolvere? Ho pensato a *Le 4 Discipline dell'Execution* (McChesney C., Covey S., Huling J., Franco Angeli, 2016) e mi è venuto in mente il modello di *teamworking* dell'*Agile Software Development Manifesto* (Beck, Martin, Fowler, 2001). Entrambi ci presentano un modo nuovo di vedere il *team* al lavoro e di rispondere alle esigenze dei suoi membri per consentire al gruppo di raggiungere risultati eccellenti.

Le 4 Discipline sono delle fasi di guida e coordinamento di gruppi che mirano al raggiungimento di risultati.

Disciplina 1: «*Mettere a fuoco ciò che è di fondamentale importanza*», i membri del gruppo hanno bisogno di condividere un obiettivo "*Widly Important Goal*" (WIG). Ovvero

di focalizzarsi e canalizzare le energie verso un obiettivo di fondamentale importanza che sia condiviso da tutti.

Disciplina 2: «*Intervenire sulle misure lead*», non tutte le azioni che vengono svolte dal gruppo sono uguali. Ci sono le misure "*Lag*", grazie alle quali monitoriamo i risultati complessivi raggiunti (es: incrementare il fatturato del 10%), ed esistono le misure "*Lead*" che indicano quali attività intermedie (es: avere uno *script* strutturato per intervistare i clienti, o contattare un certo numero di clienti alla settimana) devono essere messe in atto per raggiungere gli obiettivi *Lag*. Nel guidare il gruppo è fondamentale puntare su queste azioni *Lead*, poiché permettono di osservare le progressioni e di aumentare i livelli di motivazione dei membri del *team*.

Disciplina 3: «*Tenere un tabellone segnapunti*», ovvero coinvolgere, far visualizzare alle persone in che direzione sta procedendo il gruppo. Il tabellone di monitoraggio deve essere semplice e chiaro, in modo che dia immediata visibilità a tutti dello scostamento rispetto al raggiungimento dell'obiettivo.

Disciplina 4: «*Fare ciclicamente il punto della situazione*», monitorare il raggiungimento dei risultati *Lead*, dare ritmo (settimanalmente) al gruppo, lavorare sulle relazioni, responsabilizzare i membri del *team* rispetto alle attività da svolgere e sviluppare autonomia e coinvolgimento.

Adesso tocca a voi provare a sperimentare le 4D. Iniziate dalla prima disciplina, la base senza la quale le altre non possono esistere. Definite una meta chiara e condivisa che guidi il vostro gruppo.

Per farlo chiedetevi: quali sono i punti di forza del gruppo che gli permetteranno di raggiungere l'obiettivo? In quali ambiti il gruppo deve migliorare?

Successivamente domandatevi: qual è la cosa più importante che il gruppo può fare? Qual è l'obiettivo fondamentale da raggiungere?

A questo punto siete pronti per strutturare l'obiettivo:

- scambiatevi idee per definire il vostro WIG, il *Lag* (risultato atteso) e i *Lead* (le azioni);

- scrivete il vostro WIG finale: iniziate sempre con un verbo (es. ottenere, elaborare ecc.), descrivete i *Lead* e le relative misure, rileggete l'obiettivo e assicuratevi che sia comprensibile per tutti e realizzabile con le risorse a disposizione.

Una volta fatto questo guardatevi indietro e provate a ripensare a quanto fatto, chiedetevi: ho raccolto tutte le possibili idee per identificare il WIG? Ho valutato gli impatti sul gruppo e sull'organizzazione? Questo obiettivo è sfidante ma realizzabile? Il gruppo ha le risorse per raggiungerlo? La misura dei *Lead* è chiara e condivisa?

Ora padronegiate la prima disciplina, non vi resta che procedere, i passaggi per raggiungere l'obiettivo ormai li conoscete. Buon lavoro!