

# HR/organizzazione

## La chiave del successo è in mano "al gruppo"



**Sostegno del vertice, politiche del personale, forza del leader e struttura della squadra: sono queste le strategie vincenti dei "team collaborativi" nelle imprese contemporanee**



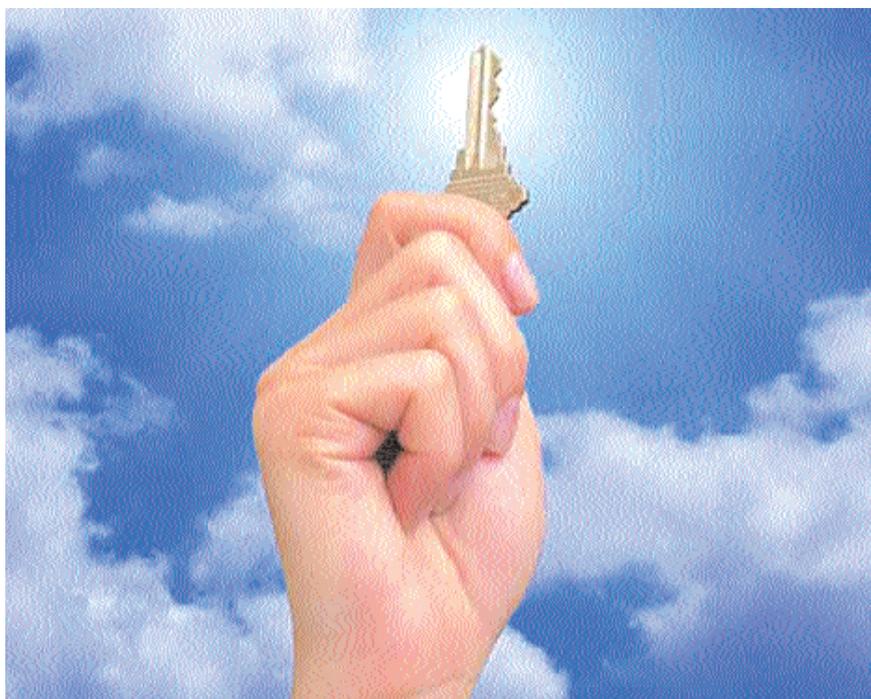
di Rino Sardo

In una ricerca pubblicata sull'Harvard Business Review, Lynda Gratton, professoressa di Management Practice alla London Business School, e Tamara J. Ericksson, presidente del Concours Institute, illustrano i risultati di un progetto di studio incentrato sulla costruzione dei "gruppi collaborativi" in azienda.

«Obiettivo del progetto - sostengono Gratton e Ericsson - è esplorare gli aspetti pratici della collaborazione nelle imprese contemporanee e studiare le leve a disposizione dei dirigenti per migliorare le prestazioni e la capacità innovativa dei team nelle mansioni cooperative. Abbiamo esaminato attraverso l'invio di un questionario ai membri di 55 team, complessivamente più di 100 fattori, usando una varietà di tecniche statistiche; di questi ne abbiamo esaminato otto, fortemente correlati con una prestazione di successo nello svolgimento di progetti complessi fondati sulla collaborazione. Le dimensioni dei gruppi andavano da un minimo di 4 a un massimo di 183 persone, con una media di 44 individui per team».

In quest'articolo proporremo una sintesi della ricerca condotta, con estremo rigore metodologico, dalle autrici e proporremo un intervento a cura della dott.ssa Sabrina Ravalli HR AC di Nokia Siemens Networks.

Esaminiamo, sinteticamente, queste otto prassi vincenti che, possono essere suddivise in quattro categorie: sostegno del vertice, politiche del personale, forza del leader del team e strut-



**Lynda Gratton,  
docente**

**di Management Practice  
alla London Business  
School, e Tamara J.  
Ericksson, presidente  
del Concours Institute,  
hanno selezionato otto  
prassi vincenti per  
la formazione di gruppi  
collaborativi di successo**

tura del team.

### SOSTEGNO DEL VERTICE

**Investire in modalità di relazione uniche e riconoscibili.** I dirigenti possono incoraggiare un comportamento cooperativo attraverso investimenti molto visibili - ad esempio, uffici con disposizioni *open space* che facilitano la comunicazione - che dimostrano un impegno alla collaborazione da parte del-



l'alta dirigenza

**Fornire un modello di comportamento cooperativo.** Nelle imprese dove gli alti dirigenti dimostrano di tenere esse stessi un comportamento fortemente cooperativo, i team collaborano molto bene. Laddove questo non accade i collaboratori sono disorientati e diminuisce il livello delle performance.

**Sostenere la creazione di una "Cultura del dono".** Le attività di *mentoring* e *coaching*, specialmente su base informale, aiutano gli individui a costruire le reti di relazioni di cui hanno bisogno per lavorare con successo con persone di funzioni e business differenti.



**POLITICHE DEL PERSONALE FOCALIZZATE**

**Creare le competenze necessarie.** Le direzioni del personale che insegnano ai dipendenti come costruire relazioni, comunicare chiaramente e risolvere i conflitti in modo creativo possono avere un impatto molto importante sul lavoro di squadra.

**Incoraggiare un senso di comunità.** Quando le persone sentono di appartenere ad una comunità, si sentono maggiormente a proprio agio

*continua nella pagina seguente*

**L'ESPERIENZA IN NOKIA SIEMENS NETWORKS**



**Come si costruiscono i gruppi collaborativi in azienda?**

*L'esperienza di Sabrina Ravalli in Nokia Siemens Networks.*

**Costruire gruppi collaborativi è**

uno dei "must" della mia azienda. Le aziende globali sanno bene che il vero valore aggiunto nasce dallo scambio e dalla collaborazione capace di generare idee, ricchezza ma soprattutto positività e benessere. E se le persone stanno bene, lavorano meglio, i clienti esterni e/o interni saranno soddisfatti, tale soddisfazione gratificherà coloro che sono riusciti a crearla, i quali a loro volta faranno sempre meglio il loro lavoro.

I "battitori liberi", tanto cari alle aziende di un decennio fa, hanno lasciato spazio ai "coach" che conoscono bene le potenzialità della squadra e sanno farla crescere. La necessità di scambiare informazioni e competenze in vista del raggiungimento di obiettivi comuni permeano in profondità la cultura di Nokia Siemens Networks e rappresenta il filo rosso che guida tutti i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane.

In selezione, una delle "soft skills" richieste per ricoprire qualsiasi ruolo all'interno di ciascuna delle diverse posizioni aziendali è la "capacità di la-

**Sabrina Ravalli: «Il raggiungimento di obiettivi comuni guida tutti i processi di gestione e sviluppo delle risorse umane»**

vorare in gruppo" che è testata attraverso giochi di ruolo e test attitudinali. La definizione degli obiettivi individuali, la conseguente valutazione dei risultati raggiunti e gli incentivi economici a questa collegati, solo per il 20% sono legati all'attività del singolo, il restante 80% riguarda la "business unit" a cui la persona appartiene e i risultati raggiunti dall'azienda nel suo insieme.

Gli sviluppi di carriera sono decisi sulla base di valutazioni fatte non soltanto dai superiori ma anche e soprattutto sulla base dei feedback espressi dai colleghi. Tutti i programmi di formazione e sviluppo manageriale tendono a enfatizzare il valore della collaborazione e del rispetto reciproco. Qualche tempo fa, abbiamo coinvolto tutti i nostri "middle manager" in un bellissimo programma di formazione dal titolo "L'arte di far parte". Il programma si è articolato in tre moduli, l'ultimo dei quali, di tipo esperienziale, ci ha visti coinvolti nel far navigare una barca a vela. È stata un'esperienza bellissima che ci ha fatto toccare con mano quanto importante, al di là del ruolo giocato e dell'esperienza pregressa, sia la comunicazione e la collaborazione all'interno del gruppo. Il gruppo che ha vinto era, infatti, formato da "dilettanti allo sbaraglio" che coscienti delle proprie debolezze han-

no puntato tutto sulla collaborazione tra loro. Nei gruppi dei perdenti, paradossalmente c'erano colleghi "esperti velisti".

Chiudo con un racconto, che a mio parere sintetizza perfettamente cosa intendiamo, in Nokia Siemens Networks per collaborazione e perché ci crediamo così tanto.

Qualche anno fa, alle Paraolimpiadi di Seattle, nove atleti, tutti mentalmente o fisicamente disabili erano pronti sulla linea di partenza dei 100 metri. Allo sparo della pistola, iniziarono la gara, non tutti correndo ma con la voglia di arrivare e vincere. Mentre correvano, un ragazzino cadde sull'asfalto, fece un paio di capriole e cominciò a piangere. Gli altri otto sentirono il ragazzino piangere, si fermarono e tornarono indietro tutti quanti. Una ragazza con la sindrome di Down si sedette accanto a lui, cominciò a baciare e a dire "Adesso stai meglio?". Allora tutti e nove si abbracciarono e camminarono verso la linea del traguardo. Tutti nello stadio si alzarono e gli applausi andarono avanti per parecchi minuti. Persone che erano presenti raccontano ancora la storia. Perché? Perché dentro di noi sappiamo che la cosa importante in questa vita è aiutare gli altri a vincere... insieme a noi, anche se ciò comporta rallentare o cambiare la nostra corsa. (ri.sar.)



segue dalla pagina precedente

nell'interagire con gli altri e nel condividere la conoscenza. In quest'ottica, la direzione del personale può svolgere un ruolo essenziale nel coltivare questo senso di comunità, sponsorizzando eventi o attività di gruppo ovvero attuando politiche e prassi per incoraggiarli.

#### FORZA DEL LEADER DEL TEAM

**Insegnare ai leader dei team ad essere orientati tanto alle prestazioni quanto alle relazioni.** Si è dibattuto a lungo, in passato, se un ottimo leader debba essere orientato alle prestazioni oppure alle relazioni. Entrambe queste caratteristiche, in realtà, sono essenziali per dirigere un team con successo. Generalmente è più indicato esibire un orientamento all'esecuzione nelle prime fasi del progetto, passando successivamente ad un orientamento alle relazioni, quando il progetto entra nel vivo.

#### STRUTTURA DEL TEAM

**Costruire su relazioni ereditate.** Quando un team è costituito da troppi estranei, gli individui potrebbero

“ La cooperazione arriva fino ai livelli più bassi del gruppo se i dirigenti che compongono il top team adottano stili e modelli di comportamento "collaborativi" ”

essere riluttanti a condividere le conoscenze. L'approccio più indicato è inserire in un team almeno alcune persone che si conoscono già fra loro. I team di nuova formazione sono costretti ad investire molto tempo ed energie sulla costruzione di relazioni finalizzate a creare un ambiente basato sulla fiducia. Di contro in assenza di un'accorta gestione, quando molti membri di un team già si conoscono fra loro tendono a creare dei sottogruppi con il rischio di conflitti e di

concorrenza non produttiva tra loro. **Comprendere la chiarezza dei ruoli e l'ambiguità delle mansioni.** La cooperazione aumenta, quando i ruoli dei singoli membri del gruppo sono chiaramente definiti, mentre al team è lasciata ampia libertà nel decidere quale approccio adottare per portare a termine il lavoro. In assenza di una tale chiarezza, è probabile che i membri del gruppo sprechino troppe energie a negoziare il proprio ruolo o a proteggere il proprio territorio, anziché concentrarsi sugli specifici compiti da portare a termine.

Tra tutti i fattori di successo evidenziati vorrei porre l'accento sull'importanza che in azienda vi siano modelli di comportamento collaborativi tra i dirigenti, che fanno in modo che la cooperazione penetri fino ai livelli più bassi del gruppo. Comportamenti altamente cooperativi condotti in modo sistematico dal gruppo di vertice, visibili agli *stakeholder*, e soprattutto ai collaboratori, diventano elementi che possono sostenere o, al contrario, se non presenti e/o poco conseguenti, minare l'efficacia delle altre azioni messe in campo. Il "Top team" deve, quindi, dare l'esempio.