

I Team i Gruppi e il Cambiamento

Elogio del Team nella Specialty in Coaching Aziendale ICTF

Francesco di Coste – MCC ICF



Secondo l'orientamento dei nostri migliori psicologi del lavoro, *l'organizzazione non è più il modo per rendere semplici le cose complicate, ma il modo per renderle complesse vivendoci dentro, cioè trasformando <<la soggettività e la pluralità>> da difetti in risorse dell'Organizzazione.* [Spaltro]

Insomma **complessità** non è complicazione, perciò dobbiamo accettarla e in qualche modo elaborarla; **soggettività**, intesa come l'insieme degli interessi e delle aspettative di ogni individuo in azienda, non è per forza in opposizione a **pluralità**, intesa come l'insieme degli orientamenti organizzativi finalizzati alla coesione. Vi può essere un equilibrio dinamico tra questi due driver.

Dove sono oggi rappresentate la Soggettività e la Pluralità all'interno delle aziende? Certamente nel **piccolo gruppo di lavoro**, cioè nel Team, nel Reparto, in alcuni casi nella Divisione. Sono queste le sedi relazionali più interessanti e critiche del nostro presente.

Il gruppo di lavoro (5-12 elementi) innesca dinamiche virtuose nelle aree della produzione, della ricerca e della comunicazione. Il **piccolo gruppo** rappresenta un laboratorio di apprendimento efficiente e si presta alla contaminazione contigua delle *best practices*. Basta vedere quanti **piccoli gruppi** di lavoro stanno beneficiando dell'incontro con i loro colleghi e dello scambio di informazioni e di approcci operativi e cognitivi sul lavoro. Chi segue progetti di "People Development" resta meravigliato nel constatare l'accelerazione che le persone compiono all'interno di dinamiche come il **Team Coaching ed il Group Coaching**. Accadono fenomeni di auto-apprendimento molto interessanti nel piccolo gruppo e, come coach che lavora sui processi di apprendimento, noto con attenzione che diventano essi stessi un tema centrale del cambiamento organizzativo. Ecco perché spesso in aula o in sessione di coaching con il Manager spostiamo la domanda da "*come apprende la tua azienda?*" (Learning Organization) a "*in che modo apprendi all'interno della tua azienda?*"

Francesco di Coste – Master Certified Coach

Articolo riadattato da 'Psicologia per le Organizzazioni' (Enzo Spaltro)

www.specialtycoachingaziendale.it

Il **piccolo gruppo** determina il clima di un'organizzazione: se mettiamo in una plenaria 5 **gruppi di lavoro** e dopo una giornata di attività misuriamo, attraverso un Questionario, la percezione delle Persone in rapporto all'azienda, allora il clima generale sarà la risultante delle "gruppalità" e non delle "individualità". Questo perché gli individui tendono ad approssimarsi alla percezione del **piccolo gruppo** di appartenenza.

Se allora il piccolo **gruppo** è la sede del clima aziendale, significa che esso è un'importante dimensione diagnostica, in quanto ci permette di misurare la temperatura dell'Organizzazione, ma è anche un utile strumento innovativo, in quanto ci indica quali rimedi adottare per abbassare la febbre, quali Cambiamenti introdurre per tornare in piena forma.

I **piccoli gruppi** diventano così le unità di produzione del clima aziendale e, nelle aziende più sane, l'origine dell'**Innovazione** ed il teatro del **Cambiamento**.

Chi guida un **piccolo gruppo** deve essere perciò consapevole della duplice responsabilità, "individuale e gruppale", di produrre o impedire i cambiamenti: provocare cambiamenti significa innovare, impedire cambiamenti significa conservare, adottare posizioni difensive.

Ambedue queste **forme di potere** esistono in tutte le aziende, e sono attive soprattutto in quelle che si accingono a trasformarsi.

I Manager, nei piccoli gruppi, devono essere consapevoli prima di tutto della **complessità**, e questa richiede loro oltre che conoscenze specialistiche anche una certa cultura generale e solide tecniche gestionali: analisi dei fabbisogni del team, valutazione del potenziale, pianificazione degli obiettivi, sviluppo della leadership etc..

In secondo luogo i Manager devono saper prendere decisioni in condizioni di incertezza, proprio perché gli scenari organizzativi si modificano sotto la spinta della conservazione e dell'innovazione.

Ci sono fondamentalmente **due tipi di Manager**: quelli che agiscono in considerazione dello *statu quo ante* o quelli che prendono decisioni e agiscono in vista dell'*etica dei risultati*. I primi pensano a breve termine e cercano un consenso strumentale al mantenimento di posizioni acquisite, spesso di privilegio; i secondi prendono decisioni in modo che da esse scaturiscano cose sane e giuste per l'Azienda, utilizzando criteri razionali per salvaguardare interessi generali, i soli che, in definitiva, garantiscono **la Soggettività e la Pluralità** nelle Organizzazioni.