

## BIBLIOTECA

### La gestione dei gruppi di lavoro

#### Introduzione

Benvenuti in questa nuova video lezione, oggi trattiamo un argomento importante per tutti i contesti lavorativi: la gestione dei gruppi di lavoro.

Il buon senso ci insegna che nonostante un progetto possa essere pianificato alla perfezione, senza un gruppo di persone efficienti e capaci di realizzarlo, il progetto resta solo una buona idea, con molti grafici colorati e tanto testo scritto. **Scegliere i componenti più adatti a far parte della squadra** è assolutamente indispensabile per la riuscita di qualsiasi progetto.

I Project manager sono chiamati a **individuare le persone e le competenze necessarie a far parte del gruppo di lavoro.**

Ma gestire un gruppo di lavoro non significa solo assegnare compiti e responsabilità, sono infatti indispensabili anche le competenze di comunicazione, di ascolto e di gestione dei conflitti.

In questa video lezione faremo una panoramica su tutti questi aspetti e sulle competenze necessarie alla gestione dei gruppi di lavoro.

#### Caratteristiche del gruppo

Partiamo dal principio, con qualche definizione.

Innanzitutto, un gruppo di lavoro è l'insieme di persone, interne ed esterne all'organizzazione, che si trovano a lavorare insieme ad un progetto comune, partecipando attivamente per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

Il gruppo di lavoro viene costituito nella fase di avvio di un progetto e si scioglie alla sua chiusura.

Per risultare **efficace ed efficiente** ai fini del raggiungimento degli obiettivi del progetto, un gruppo di lavoro deve avere le seguenti caratteristiche:

- Condividere un'identità comune
- Avere Fini e obiettivi condivisi e accettati da tutti
- Avere Una leadership comune
- Essere Capace di condividere intenti, successi e fallimenti
- Avere un'Alta propensione alla collaborazione reciproca
- I Ruoli al suo interno devono essere specifici e ben definiti

- Le Competenze e le attitudini dei suoi componenti devono diversificate e complementari
- Deve essere Efficace nella risoluzione di problemi e assunzione di decisioni
- Deve Generare dei risultati collettivi
- Ed essere caratterizzato da una spiccata Dinamicità

## La formazione del gruppo di lavoro

La creazione di un gruppo di lavoro avviene attraverso un processo di selezione e reclutamento di persone basato sulla valutazione delle competenze tecniche legate al ruolo che esse andranno a ricoprire, nonché alla valutazione del livello di padronanza di competenze trasversali, quali ad esempio il **Problem Solving**, il **Decision Making** e la stessa capacità di lavorare in gruppo. Per citarne solo alcune.

Nel formare un gruppo di lavoro è importante facilitare la creazione di **un'identità comune**, cioè un insieme di norme e regole condivise e accettate dai membri del gruppo, coerenti con l'obiettivo comune da raggiungere.

Senza la creazione **di un'identità comune** il gruppo rimane solamente un insieme di individui, non un gruppo affiatato e focalizzato sull'obiettivo.

La **temporaneità** del gruppo è uno dei fattori che definiscono le dinamiche al suo interno. I gruppi di lavoro si costituiscono quando viene avviato un nuovo progetto, in fase di creazione devono essere stabiliti i rapporti reciproci, i compiti specifici, le modalità di coordinamento e comunicazione interna;

Se pensiamo infatti che le caratteristiche di un qualsiasi progetto sono:

- La Novità;
- L'unicità;
- Il Rischio;
- E la Transitorietà.

Queste caratteristiche non aiutano il gruppo a condividere un'identità comune, né un insieme di valori di riferimento da cui partire.

Sviluppare un'identità di gruppo necessita di tempo, il **Project Manager** per accelerare questo processo deve mettere in campo tutte le sue competenze per portare in breve tempo la squadra a funzionare a pieno regime.

## Le fasi di vita del gruppo di lavoro, Il Modello di Tuckman

Tutti i gruppi, come abbiamo detto, seguono un ciclo di vita, con un inizio e una fine ben determinati, essendo la temporaneità una delle caratteristiche proprie dei gruppi di lavoro.

**Tuckman** ha sviluppato un modello che descrive tutte le fasi tipiche di questo ciclo di vita, che sono 5 e sono comuni a tutti i gruppi di lavoro.

La prima fase, detta **Forming**, prevede l'**Individuazione delle risorse umane** che costituiranno il team.

La fase dello **Storming**, che coincide con l'**inizio dei lavori**, è solitamente un po' **problematica** a causa dell'insorgere dei primi problemi e delle prime questioni da affrontare;

Segue una fase di **assestamento (Norming)** data dalla **condivisione** delle regole e da una reciproca e più approfondita conoscenza dei membri del gruppo;

La fase di **esecuzione del lavoro (Performing)** è la più regolare e con il minor numero di conflitti;

La fase finale del progetto (**Adjourning**) vede il raggiungimento degli obiettivi. A questo punto, con il **completamento dei lavori**, il gruppo si scioglie e le persone vengono indirizzate verso altri progetti e altri team.

### Le fasi di vita del gruppo di lavoro, Il diagramma del gruppo

Nel corso di queste cinque fasi possiamo vedere come il morale dei membri del gruppo (la linea arancione tratteggiata), dopo che nella fase di **forming** la motivazione e l'orgoglio dell'essere stati scelti mantendo alto il morale, tende poi pian piano a diminuire;

Nella seconda fase, quella di **storming**, è quella più complessa, in cui emergono le problematiche e le difficoltà nell'interazione tra i membri del gruppo. Qui la capacità di mediazione e le capacità di negoziazione del leader sono decisive.

In seguito, nella fase di **Norming** abbiamo un assestamento, frutto delle capacità di negoziazione e di mediazione del Project Manager e dei singoli membri del team che portano ad una regolarizzazione del lavoro;

Nella fase di **Performing** l'ultima del grafico, le divergenze e i conflitti sono appianati, i membri sono integrati nel gruppo e conoscono il loro ruolo, il gruppo lavora a pieno regime dando il massimo delle sue possibilità.

L'ultima fase non presente nello schema è la fase legata allo scioglimento del gruppo;

Il ruolo del **Project Manager** è dunque quello di gestire queste fasi in modo tale da raggiungere il prima possibile la piena produttività del team (la linea blu) e fare in modo che **tale produttività aumenti e sia mantenuta alta fino alla fine del progetto**.

### Conclusioni

Bene siamo giunti alla conclusione della nostra video lezione.

In questa video lezione abbiamo visto le caratteristiche e le 5 fasi del ciclo di vita di un gruppo di lavoro, secondo il **Modello di Tuckman**.

Buono studio!