

## BIBLIOTECA

### Le fasi di vita del gruppo di lavoro

#### Introduzione

Bentornati, in questa video lezione approfondiremo le fasi del ciclo vita dei gruppi di lavoro e come gestire le situazioni tipiche di ogni fase.

#### Individuazione delle risorse umane (Forming)

Il **Modello di Tuckman** illustra il ciclo di vita di un gruppo di lavoro sia dal punto di vista emotivo e del morale dei suoi membri, sia rispetto ai livelli di produttività che ne derivano. Dopo aver individuato le competenze e le risorse necessarie al raggiungimento di un determinato obiettivo, si forma il gruppo di lavoro e, in questa fase, detta di **Forming**, i membri del gruppo condividono per la prima volta le informazioni sul loro background e sul ruolo che ciascuno di loro andrà a ricoprire all'interno del gruppo.

Il Project Manager in questa fase deve dare indicazioni chiare sugli obiettivi, sui ruoli dei membri, sulle responsabilità dei singoli, e sul flusso di lavoro previsto dal progetto. Lo può fare attraverso un **kick-off meeting in** cui presentare al gruppo di lavoro sia il Piano Operativo, sia la **Matrice delle Responsabilità**.

#### Matrice delle Responsabilità.

La **Matrice delle Responsabilità** individua il **livello di coinvolgimento di ciascun membro** del gruppo, ad esempio:

**chi ha la Responsabilità di coordinamento**

**chi di esecuzione e attuazione**

**chi di approvazione**

**di Produzione**

**o di Informazione**

**e così via...**

**Questo, per ogni singola attività** prevista dal progetto!

Affinché la **matrice delle responsabilità** sia completa e ben definita, è necessario che il Project Manager la prepari insieme al team. Questo favorisce sia la comunicazione del piano di lavoro, sia la responsabilizzazione.

Inoltre, le responsabilità e le dinamiche di comunicazione tra i membri del gruppo **si definiscono qui in base ai compiti assegnati nel gruppo di lavoro**, e non più in base alla posizione occupata all'interno dell'organizzazione.

## Inizio del lavoro

A questo punto i lavori possono avere inizio. E con essi inizia anche la fase di **“storming” nel vero senso della parola**.

In questa fase, infatti, i membri del gruppo cominciano a conoscersi e a lavorare insieme, nascono così i primi conflitti, che tendono a far mettere in discussione tutto quello che si sta facendo e come.

Il Project Manager purtroppo non è escluso da questa dinamica, i conflitti in un gruppo di lavoro sono sempre inevitabili, fanno parte della natura dei gruppi. È però responsabilità del project manager capire quando il gruppo sta attraversando questo stadio ed è sua la responsabilità di gestire questi conflitti per superare questa fase con successo e far innalzare i livelli di produttività, che inevitabilmente restano bassi in questa fase caratterizzata da controversie diffuse.

In questa fase, la capacità di gestione del gruppo è fondamentale e le competenze trasversali necessarie sono sicuramente:

- A) la gestione dei conflitti
- B) l'ascolto attivo
- C) la costruzione di relazioni

Quando il gruppo comincia a lavorare insieme e mettere in comune le proprie idee e competenze, un buon modo per sistematizzare la comunicazione e le idee è la **tecnica del brainstorming**.

Il brainstorming, se eseguito correttamente, prevede due fasi, quella **Divergente** e quella **Convergente**. Dopo aver definito il problema da risolvere, nel gruppo inizia una fase **divergente** nella quale vengono generate nuove idee in maniera libera e spesso divergenti (appunto) tra loro.

Nella fase successiva il gruppo valuta le idee messe in campo e sceglie quelle più fattibili, raggiungendo dunque la Convergenza.

Durante la fase convergente il **Project Manager** deve facilitare la valutazione delle idee e fare in modo che il gruppo risolva positivamente e autonomamente i conflitti, intervenendo solo nel caso in cui questo risulti impossibile.

Il **Project Manager**, come leader di un gruppo di lavoro, deve essere sempre **percepito** come parte della soluzione e non parte del problema, in modo che ciascuno abbia in lui un punto di riferimento stabile con cui condividere perplessità e a cui richiedere consigli.

Il ruolo del **Project Manager di mediatore tra i conflitti** che possono insorgere fra i membri del gruppo termina quando i componenti del team imparano a collaborare positivamente.

Il Project Manager può, a questo punto, trasferire al team parte del processo decisionale attraverso una delega progressiva. Può accadere che alcuni gruppi restino fermi troppo tempo in questo stato di eccessiva conflittualità. Questo può essere determinato da un

livello basso del morale e bassa motivazione a proseguire. E accade quasi sempre a causa di membri non sufficientemente maturi che, nei casi estremi e per il bene del gruppo di lavoro, sarebbe opportuno sostituire.

## Assestamento

Quando i conflitti tra i membri cominciano a diminuire, la squadra si sposta nella fase di **assestamento**. Le opinioni di ognuno ormai vengono rispettate e le differenze sono valorizzate. Vengono condivise alcune regole di base su come collaborare e gli strumenti concettuali e operativi per completare il lavoro. A questo punto il gruppo è pronto per lavorare proficuamente, concentrandosi sulle attività del progetto e sugli obiettivi.

**Comunicazione e feedback costruttivi** sono le competenze fondamentali, sia per il Project Manager, sia per gli altri membri, al raggiungimento degli obiettivi.

In questa fase il ricorso alle modalità definite nel *Piano della Comunicazione di progetto*, ad esempio, è utile a:

- a) coordinare il lavoro
- b) svolgere gli incontri di monitoraggio
- c) relazionarsi con tutti gli stakeholder interni ed esterni all'organizzazione

Durante la fase di assestamento il Project Manager deve facilitare il processo decisionale del gruppo, senza intervenire troppo, evitando il più possibile forzature e lasciando che il gruppo trovi autonomamente le soluzioni ai problemi operativi, ai conflitti e alle incomprensioni.

È importante invece che il Project Manager sia autorevole e competente come coach, dando un supporto attivo sui metodi di lavoro e non sui contenuti.

## Esecuzione

Nella fase di **esecuzione**, il gruppo è affiatato, le norme del gruppo sono state accettate, i problemi interpersonali e strutturali sono stati risolti e tutto ciò permette al gruppo di lavorare con elevate prestazioni.

In questa fase ogni membro lavora con un elevato livello di produttività e vede il lavoro e gli obiettivi non solo riferiti a se stesso, ma all'intero gruppo di lavoro. I membri del team si percepiscono come interdipendenti e sono estremamente determinati a completare il lavoro insieme, unendo le proprie forze.

Quando i membri del gruppo si trovano in disaccordo affrontano la situazione ricercando un consenso condiviso, autonomamente, senza consultare il Project Manager.

I membri del gruppo non hanno più bisogno del controllo come nelle fasi precedenti, quindi il Project Manager non è più coinvolto eccessivamente nel processo decisionale e nella risoluzione dei problemi che si presentano.

Il Project Manager può quindi concentrarsi maggiormente sulle attività di leadership e meno su quelle di controllo diretto dei membri, si limita a monitorare l'andamento della squadra dando loro supporto solo quando necessario.

## Completamento dei lavori

Questa è la fase di completamento dei lavori del progetto, e i componenti del team stanno completando le attività assegnate.

È importante che in questa fase ci sia modo di riconoscere le nuove competenze acquisite dai membri del gruppo, lavorando sul progetto. Ogni membro deve lasciare il progetto con la consapevolezza di aver contribuito a un'esperienza di successo, da ripetere nei progetti successivi, facendo tesoro degli errori e delle nuove competenze acquisite.

La fase di **Adjourning** non ha particolare effetto sul progetto in corso, ma, se è ben gestito, ha un effetto estremamente positivo sui progetti successivi a cui i componenti del team sono destinati.

Spesso, un gruppo di lavoro ben integrato e che ha lavorato con successo al raggiungimento degli obiettivi, si ricompone per un nuovo progetto, anche in maniera spontanea.

Bene siamo giunti alla conclusione della nostra video lezione.

In questa video lezione abbiamo visto nel dettaglio le varie fasi del ciclo di vita di un gruppo di lavoro e le tecniche di gestione del gruppo a ognuna di essa collegate.

Buono studio.