

STORIE DAI GRUPPI

Aula TO 03 L

STORIA 1: L'EMERGENZA DI EMERGERE

Ricordo ancora l'ultimo step dell'iter di selezione per il lavoro in banca. Un lungo tavolo ovale, dodici persone disposte intorno, e tanta voglia di emergere.

Talmente tanta che ben presto ciò è venuto fuori, proprio durante il primo lavoro che bisognava svolgere in gruppo. Bisognava promuovere tre iniziative per rilanciare il brand di un'azienda. Tutti avevamo l'idea giusta, la volevamo in qualche modo imporre al gruppo, ma nessuno si curava di ascoltare le idee degli altri. Ben presto la riunione si è trasformata in sovrapporsi di voci, quasi urla.

Ad un certo punto io e una collega abbiamo provato a calmierare il gruppo proponendo un giro di tavolo che desse la possibilità ad ognuno di esprimere la propria idea. Ma dopo i primi tre minuti la situazione è tornata esattamente come prima.

Dopo quaranta minuti il selezionatore/osservatore ha dato lo stop al lavoro.

Oggi io e la collega lavoriamo in banca...gli altri chissà che fine hanno fatto!

STORIA 2: $2+2 \neq 4$

La scorsa settimana sono stata invitata in pausa pranzo alla settimanale riunione di filiale nell'ufficio del Direttore insieme a tutti i colleghi.

L'obiettivo era aggiornare il posizionamento della filiale rispetto alle altre appartenenti allo stesso coordinamento ed eventualmente trovare insieme nuovi comportamenti utili al raggiungimento del budget commerciale definito dai coordinatori di mercato nei tempi previsti.

Il Direttore, dopo una breve presentazione, comunica il buon risultato globale fino a quel momento raggiunto, spiega i cambiamenti nelle mansioni dei cassieri ed assegna a ciascuno un obiettivo personale, misurabile a seconda del ruolo, in numero di clienti da contattare, numero di polizze da sottoscrivere o tot "mila euro" da collocare in fondi specifici.

L'intervento si conclude con la definizione delle scadenze e un riepilogo di quanto detto.

Non vi è stato alcuno scambio di idee né di impressioni e soprattutto, pur percependosi un'aria di malessere da parte di alcuni, nessuno ha avuto il coraggio di prendere parola ed esplicitare le ragioni del malcontento.

Effettivamente ognuno era impegnato sì ad ascoltare ma soprattutto ad addentare il proprio pezzo di pizza prima che finisse in terra a causa dello spazio limitato sul tavolo a disposizione!

Per giunta per alcuni colleghi spesso l'obiettivo ultimo, e dunque il raggiungimento del budget commerciale, è difficilmente condivisibile in quanto non si concretizza sempre con un ritorno economico personale che, anche in caso di assegnazione, non sarebbe

commisurato allo sforzo richiesto. Oltretutto la richiesta di ulteriori azioni commerciali e dunque di un surplus di lavoro è sembrato sempre ad alcuni del tutto fuori luogo dato il buon risultato raggiunto dalla filiale.

La riunione si è così conclusa con la consapevolezza generale di “ dove siamo “, “ cosa dobbiamo fare per migliorare “ ma non con l'intuizione del “ perché “.

Abbiamo poi osservato che anche questa volta la somma degli obiettivi personali è spesso diversa dall'obiettivo aziendale.

STORIA 3: LA TORRE CREATIVA

Durante il periodo dell'apprendistato spesso siamo stati coinvolti nei corsi in aula in lavori di gruppo ma un episodio in particolare mi è rimasto impresso. Forse proprio durante il corso riguardante il gioco di squadra nel corso della seconda giornata l'insegnante ci ha diviso in gruppi di 5/6 persone con lo scopo di costruire con i mezzi da lei consegnati, uguali per tutti i gruppi, in un tempo da lei stabilito, che non mi ricordo bene in quanto consisteva, una torre a nostra scelta tra quelle da lei presentate oppure scelta da noi.

Il nostro gruppo era costituito da 4 colleghe donne, me compresa, e da un collega uomo. Ricordo con quanto entusiasmo ci siamo subito fatti coinvolgere dall'obiettivo ben chiaro e condiviso dal gruppo, quello di costruire una torre con l'uso di cartoncini, colla, scotch, pennarelli, clips e quant'altro di cancelleria ci fosse messo a disposizione.

Per prima cosa ci siamo subito concentrati sulla scelta della torre e, su idea della collega più creativa, abbiamo deciso senza esitazione all'unanimità di fare la torre del castello della Disney, scelta da noi e su modello presentato dal collega tramite i-phone.

Subito dopo ci siamo buttati a capofitto con apparente pianificazione dei lavori ognuno ad esporre le proprie idee ed ognuno iniziando a dedicarsi ad un elemento della torre. Così io insieme ad un'altra collega abbiamo iniziato a creare torri tubolari di cartoncino e guglie di carta mentre altri due colleghi procedevano a creare la base della torre e la porta di cartone e la collega creativa disegnava immagini di principesse e streghe a suo gusto. Insomma dopo aver esposto a grandi linee il piano da seguire ognuno procedeva a modo suo, ogni tanto apportava qualche modifica al lavoro degli altri ed esponeva nuove idee che quasi sempre venivano condivise dagli altri e messe subito in pratica. Tutto questo senza tenere d'occhio il tempo al termine del quale il lavoro era solo a metà vedendosi quindi l'insegnante costretta a prolungarlo per tutti i gruppi.

Quindi con più del tempo previsto la torre prendeva forma fino a concludersi con la fase della colorazione a cui tutti i membri del gruppo partecipavano e con la costruzione del ponte levatoio fatto con le clips.

In conclusione, questa esperienza di gruppo mi è rimasta molto impressa perché ammetto di essermi divertita ed di averci messo tutta la mia passione e creatività ed i miei compagni di lavoro devono aver provato le stesse sensazioni perché eravamo davvero tutti coinvolti e collaborativi. Tuttavia è evidente che se l'obiettivo era chiaro e condiviso, le risorse riconosciute ed utilizzate, il metodo era improvvisato e tutt'altro che pianificato ed il coordinamento era totalmente assente.

Solo ora mi rendo conto che con un obiettivo così ben chiaro e con delle risorse così preziose se ci fossero stati anche il metodo ed il coordinamento il lavoro sarebbe stato svolto meglio e soprattutto nel tempo previsto.

STORIA 4: LE RIUNIONI NASCONO "DA SOLE"

Nel mio gruppo di lavoro le riunioni nella maggioranza dei casi nascono "da sole", senza convocazioni, senza ordini del giorno, senza nemmeno obiettivi definiti/condivisi in partenza... semplicemente affondando i problemi della quotidianità e confrontandoci in ambienti (anche fisici, il bar in pausa pranzo) non convenzionali. Raramente la direttrice ci ha chiesto la canonica mezz'ora nel suo ufficio per affrontare il problema A, discuterne e cercare la sua soluzione. Molto più spesso il problema A è emerso come sentimento di un collega, che via via ne ha parlato con l'altro cercando soluzioni condivise da portare poi all'attenzione dell'altro ancora, oppure, se "imposto dall'alto" (es. raggiungimento budget) come esigenza del gruppo stesso. Probabilmente una certa dinamica è favorita dal numero dei partecipanti al gruppo di lavoro, basso (siamo solo in 5 in filiale), e da una comunicazione che risulta essere semplice e dettata dalle buone maniere. Noto all'interno del gruppo un riconoscimento reciproco delle posizioni, l'ascolto e la disponibilità ad offrire il proprio contributo... Sicuramente è merito del leader che ha saputo creare una cooperazione nel gruppo, certamente è merito anche degli altri partecipanti che hanno saputo mantenere e sviluppare un ambiente di lavoro sereno, probabilmente è merito di un terreno fertile dal momento che spesso gli obiettivi commerciali vengono raggiunti. Forse sono solo stato fortunato.

STORIA 5: COMUNICHIAMO!

Il lunedì il direttore di filiale invia una mail a tutti i colleghi indicando una riunione per il giorno successivo alle ore 13:30 per parlare di punti elencati nella mail e in particolare sulla consegna delle nuove carte di credito in sostituzione alle vecchie consegnate tanti anni fa di cui non si sa se sia stata fatta la CRIF.

Il giorno successivo all'ora stabilita per la riunione il direttore entra nel salone e saluta tutti dicendo che doveva uscire. Gli abbiamo ricordato che avevamo una riunione convocata da lui e la risposta è stata "ormai è tardi, facciamo domani".

Il giorno successivo gli chiediamo se la riunione è confermata e lui ci risponde che se vogliamo la riunione la facciamo.

Mi presento nel suo ufficio e scopro che anziché essere tutti presenti, siamo solo gestori famiglie ad ascoltare quello che ha da comunicarci sui punti che, in realtà, interesserebbero tutti i componenti della filiale, in particolare i cassieri, che spesso hanno il primo approccio coi clienti. In quell'occasione decidiamo un metodo da seguire tutti quanti per la consegna delle nuove carte di credito, e quando gli diciamo che questa comunicazione dovrebbe essere passata anche ai cassieri che quotidianamente consegnano le carte ai clienti la risposta è stata "glielo dirò".

Dopo qualche giorno sento il cassiere che consegna la carta di credito senza seguire il metodo concordato durante la riunione.

Riflettendo sull'accaduto, una riunione che avesse coinvolto tutto il gruppo di lavoro sarebbe stata di certo più efficace.

STORIA 6: LA TORRE DI BABELE

Leggendo le quattro storie proposte, la seconda, intitolata "come al mercato" mi ha fatto venire in mente alcune riunioni a cui ho partecipato.

Ho deciso di intitolare il mio racconto "la torre di Babele" perché niente come la difficoltà o l'impossibilità di comunicazione rendono difficile la scelta di un metodo di lavoro che favorisca la coesione di un gruppo.

Mi ricordo una riunione a cui ho partecipato durante la mia esperienza di lavoro precedente. Eravamo un ufficio di 5 persone con 3 diverse mansioni. In vista di un'acquisizione di un nuovo cliente, il capo ci ha chiesto di partecipare ad un brainstorming. L'entusiasmo era tanto ed eravamo tutti contenti di poter dare il nostro contributo per la fidelizzazione del nuovo cliente (obiettivo del nostro gruppo). All'inizio tutto filava liscio, il capo ci ha presentato le caratteristiche del cliente e i suoi bisogni. C'era "solo" da definire il piano di azione e chi avrebbe fatto che cosa. A quel punto un collega ha preso parola esprimendoci il suo pensiero. Peccato che nella sua proposta lui fosse l'attore principale e noi delle semplici comparse. Io rimasi in attesa che qualcuno lo interrompesse e gli facesse notare che non poteva occuparsi di tutto lui come se il nostro contributo fosse del tutto superfluo. Non avevo il coraggio di prendere parola perché ero l'ultima arrivata (ero lì da circa 3 mesi). Finalmente una collega lo fermò, facendogli notare le problematiche della sua proposta. Con lo sguardo cercava l'approvazione del capo che però sembrava quasi disinteressato alla conversazione. Ma come.... Ho pensato, ci hai convocati ed ora non dici nulla? La riunione era diventato un battibecco tra i due colleghi che non facevano altro che accusarsi l'uno con l'altro. Era come se parlassero lingue diverse, non si capivano, ognuno per la propria strada. Io e la collega rimaste fuori ci siamo più volte guardate con disappunto e noia. Non ricordo bene quanto sia durato l'inutile botta e risposta tra i due colleghi, ricordo però che finalmente il capo stufo della cosa li mise a tacere. Il suo umore era completamente cambiato e ci disse che non eravamo stati in grado di collaborare e decidere insieme il piano di azione. Mi ricordo che ci disse: "c'è che parla troppo" rivolgendo lo sguardo ai due colleghi, " e chi non sa nemmeno cosa dire" e guardò me e l'altra collega. In realtà non è vero che non avevamo nulla da dire, ma non avevamo trovato il modo di inserirci tra i due fuochi. Nel mio caso mi bloccò senza dubbio la mia poca esperienza e il fatto che fossi l'ultima arrivata. Morale, alla fine decise tutto lui, divise i compiti e stabilì le priorità. Il tutto riassunto in un file excel consultabile in ogni momento. Spento l'entusiasmo e con la buona dose di "rabbia" ci siamo salutati come tutti i giorni.

STORIA 7: SAPER ASCOLTARE

In una delle prime riunioni della mia esperienza lavorativa, ci siamo ritrovati io ed i miei colleghi nell'ufficio del capo. Il posto era abbastanza piccolo perché non era una sala riunione, ma una semplice stanza e noi eravamo dodici.

L'occasione era l'organizzazione della filiale a seguito di un'alluvione che aveva completamente allagato gli archivi situati nel seminterrato. Ovviamente nessuno, lui compreso, era pratico di simili emergenze perché, fortunatamente, era un evento eccezionale.

La ragione dell'incontro sembrava, all'apparenza, abbastanza chiara ed evidente a tutti: come comportarsi con i clienti e soprattutto cosa fare per cercare di "arginare" nel frattempo i danni dell'acqua.

La convocazione della riunione di carattere eccezionale aveva però scaldato gli animi di alcuni che già immaginavano di prevedere cosa gli sarebbe stato richiesto.

Non appena il direttore iniziò ad introdurre alcune idee (tipo: "si potrebbe scendere per portare al piano di sopra quantomeno il dossier delle garanzie"), si alzò subito un gran brusio da parte di questi colleghi che fin dall'inizio ci tenevano a precisare che non sarebbero mai scesi nel seminterrato a fare mansioni non "previste" (tipo sollevare i faldoni dall'acqua, raccogliarla con secchi e così via..), nonostante il capo non avesse parlato di simili azioni.

...E così in pochi minuti nella stanza non si capiva più nulla perché ognuno parlava senza ascoltare gli altri e ognuno alzava la propria voce sempre più per sovrastare quella degli altri.

Il direttore non riusciva a farsi sentire: lui voleva solo prepararci all'arrivo dei tecnici, che si sarebbero occupati dei "lavori pesanti", e voleva che noi avvisassimo i clienti che le eventuali ricerche di documenti pregressi erano al momento sospese.

Sembrava che ognuno già conoscesse le idee dell'altro e lo "prevenisse" prima ancora che questo le esponesse!

Questi colleghi avevano un desiderio impulsivo di manifestare una propria opinione, con fermezza e fin da subito, per puntualizzare che "la mia idea è questa e non cambierà qualunque siano le tue parole perché tanto già so cosa vuoi dire".

Questo però ha solamente creato una gran confusione perché ascoltare gli altri è importante!

STORIA 8: IL CAPO HA SEMPRE RAGIONE

Nella mia esperienza lavorativa, quasi sempre la motivazione che giustifica le nostre riunioni sono le modalità e le strategie da adottare per raggiungere gli obiettivi che di volta in volta il nostro direttore ci pone. La riunione inizia con la presentazione di tali obiettivi da parte del direttore e le sue personali indicazioni circa il loro raggiungimento. Si prosegue quindi, con l'esposizione delle opinioni di tutti noi collaboratori, analizzandone di ciascuna, punti di forza e debolezze. La parola passa nuovamente al direttore che, con una sintesi, elabora le strategie da mettere in atto. Sebbene ci sia un interscambio costruttivo, nella

definizione ultima delle decisioni prevale l'idea principale del direttore; questo aspetto a volte crea malumori perché sembrano penalizzate le iniziative del singolo.

STORIA 9: 50-50

Settimanalmente nella mia filiale il direttore organizza delle riunioni tra colleghi che ricoprono gli stessi ruoli all'interno della filiale. Il giorno per i gestori famiglie e quindi per me è il mercoledì. Le riunioni sono state indette tramite una mail collettiva per tutta la filiale elencando giorno e ora per ogni collega. Anche eventuali variazioni di tempi e modi vengono annunciate tramite mail indirizzate questa volta solo ai colleghi interessati dalla modifica. Il metodo utilizzato è quindi molto chiaro e usufruibile da tutti. Anche l'obiettivo è stato ben specificato. Le riunioni si tengono in una sala adibita ai colloqui con i clienti "più importanti". I primi colleghi che arrivano ogni giorno contano il numero dei presenti e radunano un numero di sedie adatto. Tutti i partecipanti devono sedere attorno al tavolo compreso il direttore, il vice e il responsabile operativo. Ad ognuno viene dato un plico di slide che contengono i dati relativi agli argomenti del giorno. In tutte le riunioni il direttore commenta tali dati inerenti la filiale e il raggiungimento degli obiettivi settimanali, mensili e annuali. La disposizione all'interno della sala faciliterebbe il dialogo tra colleghi se non fosse che il direttore evita questo dialogo e anzi proibisce ai presenti di conversare su eventuali problematiche che possono emergere. L'unico ad avere parola è lui e ogni persona può parlare solo se interpellata da lui. Quello che viene richiesto di solito è un parere la cui risposta può essere un "no" o un "sì" a cui è difficile far seguire un proprio commento. Gli interventi sono ridotti ai minimi termini. Questa è la parte non piacevole di tali riunioni, incontri molto utili dove si spiegano prodotti nuovi o iniziative, dove ogni collega è informato sull'andamento della propria filiale e sul lavoro di gruppo compiuto fino a quel punto, incontri ricchi di spunti su cui riflettere ma che sarebbero di gran lunga più costruttivi se fosse permesso anche a noi colleghi di interagire e non solo di ascoltare passivamente le imposizioni del capo. Da qui il titolo della mia narrazione, 50-50 sta appunto ad indicare il grado di apprezzamento di tali riunioni, incontri costruttivi e apprezzati per il 50% e poco utili e senza scopo per il restante 50%.

STORIA 10: CAOS TOTALE

Il direttore ci ha convocati per una riunione, come di consueto il martedì pomeriggio. Durante lo svolgimento il mio capo, che è molto metodico e schematico, inizia con l'espone i vari argomenti (bla.....bla.....bla.....).

La filiale in cui lavoro è di piccole dimensioni, siamo tre colleghe e un direttore. Il direttore inizia a ruota libera a parlare, senza voler essere interrotto e dando poco spazio agli altri interventi.

Nelle normali riunioni a mio avviso si discute, uno espone l'argomento e poi si interviene a turno e in maniera democratica.

La mia collega, con un carattere forte che impone i suoi problemi anche senza che le venga chiesto!, interviene sull'argomento per dire ovviamente la sua. Il direttore viene interrotto e la collega inizia a parlare.....parlare.....parlare.....

Ad un certo punto il quadro era questo: il direttore si è indisposto perché è stato interrotto, la collega ha iniziato il suo intervento dall'argomento in questione per poi spaziare e, come se nulla fosse, passare ad altro argomento.....e io e la mia collega, in questa situazione imbarazzante, ci siamo più volte guardate ed ad un certo punto abbiamo detto: "ma qui è il caos totale!".

In definitiva da un argomento si è passati ad un altro, il direttore non è riuscito a finire il discorso iniziato, il tempo passava ed era già l'ora di uscire.....!

Questo è un esempio negativo di costruzione di un gruppo di lavoro in cui il coordinamento non ha saputo garantire il metodo e padroneggiare le risorse e i vincoli (tempo) e di conseguenza l'obiettivo non è stato raggiunto, poiché eravamo di fronte ad un gruppo non costituito.

STORIA 11: LE META-RIUNIONI (ovvero la riunione per la riunione per la riunione)

Tutto comincia con il capo che telefona dall'ufficio accanto per annunciare che mi aspetta tra cinque minuti nel suo ufficio. Sento squillare il telefono della mia collega seduta alla scrivania di fronte alla mia: riceve lo stesso invito. Quattro minuti e trenta secondi dopo, il capo telefona per dirmi di andare nel suo ufficio dove trovo anche gli altri miei quattro colleghi.

L'obiettivo della riunione è annunciarci che ci sarà presto una riunione per preparare la riunione per preparare la riunione annuale del Servizio. Non si tratta di un maldestro "copia/incolla", ma della modalità con la quale noi prepariamo le riunioni.

Nella prima riunione, che può avere una durata che varia dai 30 ai 45 minuti, il capo ci dice che i presenti alla riunione in corso verranno coinvolti nella riunione di preparazione della riunione, ma che ovviamente i partecipanti alla riunione "madre" saranno anche altri colleghi che lavorano in altre città e che dovranno essere coinvolti. Il passo successivo prevede di redigere l'ordine del giorno della riunione di preparazione della riunione. Durata dell'operazione: circa tre giorni.

Poi arriva il giorno della riunione per la preparazione della riunione: vengono stabiliti gli obiettivi, l'ordine del giorno, gli argomenti da approfondire, i supporti da utilizzare, chi interviene, quando, quanto dura ogni intervento. Tutto questo richiede quindi un forte sforzo di coordinamento anche con i colleghi degli uffici delle altre sedi italiane, con i quali si svolgono lunghissime telefonate per commentare i materiali da loro prodotti. Si apportano maniacali modifiche di ogni genere: ai contenuti, ai font, alle immagini, ai sinonimi.

Noi cerchiamo la perfezione in tutto, anche quando si tratta di coffee break: non basterà prendere un caffè alla macchinetta nel fumoir; noi dobbiamo organizzare un buffet. Questo significa che la segretaria del capo dovrà contattare i bar più in voga, farsi mandare via

mail/fax diverse proposte che il capo valuterà accuratamente, ovviamente proponendo modifiche ai menu e agli ingredienti dei panini.

Portare a compimento la presentazione power point della riunione può richiedere anche due settimane.

Il giorno precedente la riunione si prepara la sala, si provano le attrezzature, si posizionano le penne e i fogli sui tavoli. Ma i documenti della riunione non vengono stampati il giorno prima, perché si possono sempre modificare fino a pochi istanti prima della riunione.

Finalmente il giorno della riunione arriva, i colleghi delle altre sedi ci raggiungono e i commenti sul perfezionismo sul capo fioccano.

La riunione inizia, il capo è la guest star.

La scaletta dei tempi e degli argomenti viene rispettata forse per i primi quaranta minuti, poi ci annoiamo perché ormai conosciamo a memoria ogni riga e ogni parola di quanto viene detto, considerato il tempo e lo sforzo profuso nella preparazione. Siamo dei veri perfezionisti quando si tratta di presentazioni, public speaking e comunicazione.

Nessuno di noi è certo che gli obiettivi della riunione siano raggiunti, sebbene il capo in chiusura riprenda la slide con gli obiettivi e ne verifichi il raggiungimento (come da manuale).

Inoltre abbiamo a volte la sensazione che gli obiettivi che ci poniamo non siano così fondamentali per il nostro core business, ma il capo sa bene quanto questi incontri siano importanti per parlarci vis à vis di questioni lavorative, per consolidare il nostro vincente ed efficace modo di essere un team e per allenare la nostra capacità di coordinarci.

Il Servizio funziona bene perché condividiamo le migliori pratiche messe in atto da ciascuno di noi, conosciamo molto bene ogni membro del team, nei punti forti e nelle aree di miglioramento e abbiamo un team leader che funge da ottimo coordinatore e anche da collante.

Quindi le nostre riunioni e le nostre meta-riunioni non sono mai “tempo sprecato”.

STORIA 12: A 31 ANNI ALLA SCUOLA MATERNA

In filiale abbiamo dall'8 ottobre un nuovo Direttore.

Giovedì 8 novembre, per la prima volta, ci siamo riuniti. Sentendoci un po' allo sbando, da un punto di vista dei risultati che paiono mancare, speravo in una riunione che potesse far chiarezza sui risultati raggiunti e sulle modalità per perseguire quelli non ancora raggiunti.

La riunione, invece, ha toccato mille argomenti, molti dei quali di natura prettamente comportamentale (bisogna arrivare alle 8.25, non bisogna mandare via i Clienti, non ci sono ruoli di serie A e ruoli di serie B, insomma l'Asilo, mancava poco che ci facesse scegliere contrassegno e sdraietta per la nanna), e solo di sfuggita il “commerciale” della filiale, che è quello che mi aspettavo. Non era minimamente strutturata, si percepiva chiaramente che ci veniva detto quello che man mano veniva in mente. Durata un'ora circa, alla fine non si è conclusa perché erano stati affrontati tutti gli aspetti che il Capo riteneva di dover toccare (molto diversi da quelli che noi avevamo bisogno di affrontare),

ma perché un cliente ha bussato alla porta, e a quel punto in un rapido fuggi fuggi le sedie sono state riportate nei vari uffici e la riunione si è naturalmente sciolta.

Probabilmente sarebbe stato molto più sensato fare due riunioni: una per fissare le regole di comportamento e una di carattere più squisitamente “professionale”.

A ciò si aggiunga che i richiami “asilo” riguardavano non tutte le persone ma solo alcune, con il risultato che quelle non interessate hanno perso tempo (ben sapendo già di dover arrivare alle 8.25 ...) e quelle direttamente coinvolte si sono indispettite con quelle che non erano oggetto della ramanzina.

E' sembrato molto il primo giorno alla scuola materna con una maestra alle prime armi. Poco edificante.

STORIA 13: CHI PARTE BENE E' A META' DELL'OPERA!

Nel testo descrivo l'esperienza di un gruppo di lavoro durante il periodo universitario.

Al fine di superare un esame durante l'università avevamo l'occasione di partecipare a un seminario extra curricolare, durante questo veniva simulata dai partecipanti un procedimento davanti alla Corte di Cassazione riguardante un argomento scelto dal professore.

Dunque i partecipanti venivano divisi in tre gruppi: i giudici che avrebbero seguito le udienze e redatto sentenza, gli avvocati difensori e gli avvocati accusatori.

Nel nostro caso dovevamo difendere o accusare un nuovo articolo di legge, che aveva creato molto dibattito sia in politica che tra giurisperiti.

Alla fine della simulazione del procedimento il gruppo (ovviamente tra accusatori e difensori) a cui i giudici avrebbero redatto sentenza favorevole avrebbero “vinto” un aperitivo offerto dal professore stesso in un bar vicino alla facoltà.

Io ho fatto parte del gruppo degli avvocati accusatori, il gruppo era composto da una decina di persone, ovviamente non ci conoscevamo tra di noi e non avevamo mai lavorato insieme.

Il nostro gruppo ha immediatamente deciso il metodo di lavoro, ovvero i luoghi e i momenti in cui incontrarci per discutere del lavoro in modo che tutti fossero presenti e potessero partecipare attivamente; in secondo luogo abbiamo deciso come affrontare l'argomento ovvero ci siamo divisi in coppie e abbiamo scelto a seconda delle preferenze di ognuno a quale comma dedicarci. Infatti l'articolo di legge prevedeva la variazione di alcuni commi di un articolo della codice di procedura penale.

A questo punto ci siamo dati appuntamento alla riunione successiva, nel frattempo le singole coppie a secondo delle esigenze personali e di studio hanno deciso quando incontrarsi separatamente per iniziare a lavorare sulla proprio compito.

In particolare io e il mio compagno abbiamo deciso di vederci dopo qualche giorno in un luogo e in un orario comodo ad entrambi; nel frattempo tutti e due avremmo cercato il materiale che poteva servirci.

Quando ci siamo incontrati abbiamo immediatamente confrontato il materiale che avevamo raccolto e abbiamo iniziato a individuare un indice su cui basare la nostra dissertazione.

Durante l'incontro abbiamo discusso sui vari punti da affrontare e abbiamo iniziato a scrivere un canovaccio preliminare del discorso che volevamo proporre.

Durante la riunione con gli altri compagni ogni gruppo, ovviamente in ordine crescente di comma, ogni coppia ha riassunto il proprio lavoro. A questo punto ci siamo focalizzati sul rendere organica la nostra tesi accusatoria, e sul cercare i punti di debolezza di ogni parte e trovare come poter ribattere a qualsiasi contestazione durante il dibattito.

A questo punto ci siamo dati appuntamento alla riunione successiva.

Noi come coppia ci siamo trovati prima della riunione in modo da completare e perfezionare il nostro lavoro anche alla luce delle idee e delle criticità che erano venute alla luce durante la riunione plenaria.

Nell'ultima riunione prima dell'inizio del dibattito con gli altri gruppi ci siamo ritrovati un'ultima volta per ripassare la visione d'insieme della nostra tesi e per identificare i soggetti che avrebbero parlato alla prima udienza e quelli che avrebbero parlato nella seconda.

Prima della conclusione del dibattito e delle conclusioni ci siamo trovati di nuovo tutti insieme in modo tale da scambiarci le impressioni sulle udienze precedenti e stilare le conclusioni tutti insieme e ovviamente decidere chi di noi le avrebbe lette ai giudici.

Conclusioni: durante tutto il periodo nel gruppo non si è profilata una leadership netta ma ognuno di noi ha potuto esprimersi al meglio nel campo che gli era più congeniale. Il fatto di aver trovato subito un metodo di lavoro è stata una mossa vincente perché ci ha permesso di essere più veloci ed efficienti. Il morale era molto alto e ci spronavamo a vicenda. Il dialogo tra di noi è sempre stato improntato sulla serenità e sul rispetto reciproco, ognuno era invitato a parlare ed esprimersi e tutte le idee erano state prese in considerazione.

Il risultato è stato ottimale, perché non solo abbiamo superato la prova in modo brillante ma abbiamo lavorato con leggerezza e abbiamo anche creato dei bei rapporti tra di noi.

Secondo me è stata un bella esperienza perché ci ha permesso di scoprire che lavorando in gruppo non solo abbiamo reso meglio ma che il lavoro è stato affrontato con maggiore entusiasmo e efficacia.

STORIA 14: IL PORTAVOCE

Mi è capitato recentemente di dovermi confrontare con i miei colleghi che hanno il mio stesso ruolo.

Ci è stato chiesto di riunirci in piccoli gruppi nominare un portavoce e raccontare un episodio significativo scelto tra di noi dove la nostra presenza avesse fatto la differenza.

Fin qui sembrava tutto semplice, ma con mio stupore mi sono accorto che nessun membro del gruppo fosse interessato a partecipare. Vi era un totale disinteresse, tutti aspettavano che qualcuno parlasse per primo e l'unica leva che spingeva i colleghi a simulare un minimo di partecipazione era la preoccupazione di essere scelti per parlare in pubblico.

Come era prevedibile non appena proclamato il proprio portavoce, quel minimo di attenzione avuto dal gruppo fino a quel momento calava vertiginosamente. Addirittura

alcuni membri si mettevano a parlare di tutt'altro piuttosto che aiutare il gruppo, e in particolare il portavoce, a preparare i punti del discorso.

Questo modo di fare è assolutamente fallimentare perché le poche idee che escono sono solo in attesa di trovare il 'prescelto' a parlare e non permettono un funzionale brainstorming.

Si riesce solo a portare a termine il compito perché colui che dovrà parlare, poiché da solo, è più libero di fare quello che preferisce, ma sicuramente non è frutto di un lavoro di gruppo.

STORIA 15: FLIPPER CON LE ALETTE MOZZE

Io ed altre due mie colleghe siamo state convocate dal nostro responsabile per aiutare i gestori famiglie nella lavorazione delle campagne promosse nei portafogli e trascurate fino a quel momento per dare priorità alla clientela afflitta in filiale.

Ci è stata solamente indicata la mattina successiva come termine entro il quale noi avremmo dovuto portare la lavorazione ad un 60 per cento senza alcun riferimento a come avremmo potuto organizzare il nostro lavoro.

Dapprima il mio pensiero è andato al fatto che le mie colleghe fossero delle cassiere che molto probabilmente non avevano quasi mai utilizzato la procedura dei gestori(ABC); non ho voluto esprimere la mia perplessità, convinta che il mio responsabile avesse precedentemente indagato sulle capacità delle risorse convocate prima di chiamarle a partecipare a quel lavoro.

Ci siamo recate rispettivamente nelle nostre postazioni, prese dalla fretta di terminare il prima possibile l'incombenza affidataci, ma non sapendo come procedere, ognuna ha pensato d'impostare il lavoro individualmente e secondo le proprie conoscenze. Successivamente ho notato che il numero dei contatti inseriti procedevano solo col mio intervento sulla lavorazione e in più mi sono accorta che una collega vagava disperata per la filiale ed l'altra si dilungava in discussioni con gli altri colleghi dell'amministrativo.

Dunque mi sono avvicinata a loro ed ho chiesto informazioni su come avessero deciso di procedere: una collega ha confessato di non sapere nemmeno come si potesse iniziare ad entrare nella procedura, l'altra ha espresso il suo malcontento per il lavoro che reputava noioso ed inutile.

Dunque abbiamo pensato di confrontarci ed abbiamo ipotizzato un caso; ho spiegato loro come muoversi all'interno del sistema e come gestire la telefonata avendo come aggancio l'iniziativa commerciale proposta, per poi creare, nella migliore delle ipotesi, interesse nel cliente a recarsi in filiale. Essendo chiaro a tutte come poter svolgere il compito, ci siamo divise i contatti in ordine alfabetico e ci siamo accordate nel fare il punto della situazione nel primo pomeriggio per capire insieme a che punto fossimo giunte in vista della scadenza.

Alla fine siamo riuscite a recuperare le prime ore improduttive, facendo un buon lavoro, ma credo sia importante quando si affida un compito verificare che le persone coinvolte siano motivate e soprattutto che siano in grado di sostenere la prova, altrimenti è come buttare

un gettone per giocare a flipper, lanciare la pallina, senza prima controllare che tutte le alette siano completamente funzionanti!

STORIA 16: TEAMWORK

Esattamente una settimana fa, il mio Direttore mi convoca nel suo ufficio insieme ad altri due colleghi, premetto che di gestori famiglie nella mia filiale siamo in sei ma questo ai vertici non interessa anzi quest'ultimi non vengono presi nemmeno in considerazione.

Il Direttore ci espone il suo problema, ossia come filiale siamo molto bravi nei collocamenti dei titoli ma non riusciamo a vendere quelli che in questi mesi sono considerati i prodotti più "importanti" vale a dire la polizza auto e la polizza Rc capofamiglia.

Il Direttore si è limitato a definire l'obiettivo che il gruppo doveva raggiungere e a prefissare il tempo entro il quale andava svolto, tutto il resto quindi il metodo, le risorse utilizzate e il coordinamento era compito nostro individuarlo.

Insieme ai componenti del gruppo me compresa abbiamo unito le nostre forze insieme alle nostre capacità di organizzazione e abbiamo iniziato a mettere insieme delle idee.

Ognuno di noi riconosce le capacità dell'altro, io ad esempio sono molto creativa e ho pensato di utilizzare manifesti e qualche volantino esprimendo in maniera molto semplice e sintetica il prodotto.

Stefano ha iniziato a chiamare i clienti a casa invitandoli a passare in filiale per un preventivo veloce.

Rosy una ragazza dalle mille risorse dotata di capacità di coinvolgimento, una donna materna che riesce a trasmettere tranquillità e fiducia e con l'arte di saper negoziare, è stata da noi scelta come hostess e promoter all'ingresso della filiale per spiegare e coinvolgere i clienti della nostra iniziativa.

Il risultato è stato sorprendente, il Direttore ci ha fatto i complimenti e noi eravamo soddisfatti per il nostro lavoro.

Ottimo lavoro di gruppo!!!!

STORIA 17: INTESA DI SQUADRA

Se penso ad un attività di gruppo che ho svolto in passato, non posso non menzionare un episodio legato al mio precedente lavoro presso una società di consulenza. Il gruppo, la capacità di relazionarsi con i colleghi con il capo e con il cliente era la parte fondamentale della mia attività. Fondamentale per il conseguimento degli impegni presi nei confronti di un cliente è stato l'organizzazione del lavoro del gruppo quando il nostro supervisore un giorno ,nel tardo pomeriggio, ci informò che la scadenza per la consegna del lavoro era stata anticipata di una settimana. Data l'anticipazione della scadenza il referente del progetto convocò una riunione per il giorno successivo che era sabato mattina. Tutti i colleghi facenti parte del progetto erano non poco disturbati dall'inaspettata riunione, pertanto, gli animi erano agitati perché il tempo a disposizione era davvero poco ed il risultato non positivo del progetto poteva compromettere la permanenza di tutti nel

progetto e della relazione della società con uno dei suoi migliori clienti. Alla riunione nonostante tutto è prevalso l'atteggiamento unito della squadra: il nostro supervisore ha solamente ribadito l'importanza del progetto e del suo risultato, sottolineando come i tempi erano diventati davvero stretti e delegando l'organizzazione del lavoro a noi. Abbiamo stilato una nuova scaletta delle priorità, riassegnati i compiti e data una nuova scadenza interna per la presentazione al responsabile del risultato. Grazie alla maturità, all'atteggiamento positivo e alle competenze condivise del gruppo l'obiettivo è stato centrato.

STORIA 18: PREVALERE A TUTTI I COSTI

Un'esperienza significativa riguardante il lavoro di squadra mi è capitata durante i colloqui per l'assunzione nel gruppo Intesa Sanpaolo.

Tra le varie prove per la valutazione della nostra idoneità una giornata era stata dedicata proprio all'osservazione del nostro comportamento in relazione con gli altri ragazzi/e, che prima di quel giorno non avevamo mai visto.

Quasi tutto il gruppo di una decina di persone faceva il possibile per creare una sana collaborazione, ma una persona del gruppo, probabilmente per mettersi in buona luce agli occhi dei nostri osservatori, remava sempre e comunque contro quelle che erano le proposte del gruppo, interrompeva sempre a voce alta anche coloro che prendevano poco la parola e si dilungava in argomentazioni che esulavano quelli che erano i temi della prova.

La cosa che più mi infastidiva era la assoluta mancanza di rispetto nei confronti delle opinioni degli altri, che anche io non sempre dividevo, ma che mi limitavo a sottolineare quando era il mio turno di parlare.

Tra me e me pensavo che quella persona non avesse ben capito cosa si stava facendo in quella stanza e su cosa effettivamente saremmo stati valutati in quel momento: il suo obiettivo era chiaramente quello di dimostrare la sua presunta superiorità rispetto agli altri membri del gruppo, cosa che si è rivelata controproducente dato che questa persona non è stata poi selezionata.

STORIA 19: IL PANZER

E' giovedì e sono le 16.45 circa, come ogni settimana ha inizio la riunione di filiale. I temi sono sempre gli stessi, ovvero l'analisi dei risultati commerciali ottenuti in settimana e gli obiettivi mensili da raggiungere. La riunione consiste in un continuo monologo del Direttore in cui critica a volte più, a volte meno il nostro operato senza chiederci il perché magari i nostri risultati non sono stati soddisfacenti e senza darci consigli utili a superare gli ostacoli, ma va avanti come un Panzer elencando dati, numeri, statistiche in maniera spesso anche confusionaria e ripetitiva, e se qualcuno cerca di interromperlo provando ad accendere una discussione, lui prima diventa tutto rosso, poi gli si gonfia la vena sul collo

ed infine con parole poco carine spegne subito la discussione e continua con il suo noiosissimo monologo.

Il risultato di tutto ciò è spesso: trenta minuti di perdita di tempo, cinque o sei sbadigli gratuiti (almeno per quanto mi riguarda) ed un costante aumento della pressione commerciale inadeguatamente supportata da una collaborazione di gruppo costruttiva.

STORIA 20: SILENZIO!!!

All'università mi è capitato di lavorare in gruppo per una ricerca di giurisprudenza. Il professore voleva simulare un processo in aula e, dopo aver formato i gruppi, ha assegnato ad ognuno di essi un cliente da difendere. Chi vinceva il processo aveva un bonus da poter utilizzare all'esame per aumentare il proprio voto.

L'obiettivo era molto chiaro (far vincere il proprio cliente) e tutti i componenti del gruppo erano molto motivati.

Ci siamo organizzati in autonomia, ognuno esaminava un aspetto del caso facendo ricerche su enciclopedie e manuali ed apportando un contributo alla stesura dell'atto.

Il problema è nato proprio al momento della condivisione delle nostre ricerche: non avevamo altro luogo per confrontarci che non la biblioteca di giurisprudenza, dove regna il silenzio più assoluto!

Non potevamo far altro che sussurrare e anche così siamo stati interrotti e redarguiti diverse volte.

Alla fine silenziosamente e faticosamente abbiamo prodotto il nostro elaborato .

Nella mia esperienza il gruppo ha lavorato bene ed è stato premiato (abbiamo vinto la causa).

L'unico aspetto negativo è stato il luogo scelto per incontrarci, ma venendo tutti da fuori Torino ci siamo dovuti adattare, anche se è stato faticoso confrontarci bisbigliando.

STORIA 21: METODO - SAPER ASCOLTARE

Durante la partecipazione in filiale ad alcune riunioni mi è capitato di assistere a dialoghi piuttosto unidirezionali, che si avvicinavano maggiormente a monologhi piuttosto che a reali scambi di informazioni e feedback. Benché chi teneva la riunione incentivasse la partecipazione attiva dei colleghi, in realtà poi una volta che questi ultimi esprimevano i punti critici della situazione e le eventuali difficoltà, queste venivano tacciate come alibi e non prese realmente in considerazione dall'interlocutore. L'effetto di tale atteggiamento era non solo di demotivare i colleghi perché percepivano di non essere presi realmente in considerazione, ma anche di creare un finto canale di comunicazione dove in realtà l'intervento era principalmente a senso unico. Questo non faceva che allontanare gli interlocutori e fraporsi a quella condivisione di obiettivi comuni che la riunione si era invece inizialmente posta come fine ultimo. Così, proprio quelle occasioni che sulla carta potevano diventare il mezzo per risolvere le eventuali problematiche di impedimento al

miglioramento, si trasformavano in momenti in cui ognuno si arroccava sulle proprie posizioni in virtù delle difficoltà avvertite, lasciate appunto irrisolte e non affrontate.

STORIA 22: “COINVOLGIMENTO WEEK”

La banca di tanto in tanto fa delle iniziative volte a dare un forte impulso all'attività delle filiali, una tra queste è stata l' "ACQUISITION WEEK". L'obiettivo del contest era quello di acquisire, durante le prime due settimane di febbraio, nuova clientela attraverso l'apertura di conti correnti o carte prepagate Superflash.

Si è saputo dell'iniziativa ad inizio anno e la mia filiale non gli aveva dato peso più di tanto. Ci trovavamo ad effettuare le attività di routine di fine anno e tra i colleghi vi era un forte malcontento legato all'n-esima modifica del consuntivo che ha portato al mancato raggiungimento del budget e quindi del premio di produttività.

All'inizio nel gruppo vi era molta incredulità e poco interesse per l'iniziativa, grazie al ruolo di alcuni colleghi che credevano alle grandi potenzialità della filiale si è deciso di fare una riunione la prima metà di gennaio.

Dopo critiche, questioni e aspri confronti ecco che è venuto fuori un accordo: " la filiale doveva partecipare" e l'obiettivo chiaro e condiviso era acquisire nuova clientela.

Il metodo dopo una prima fase di confusione è venuto da sé, ci occorreva una grande interazione tra il comparto famiglie e quello delle aziende e la disponibilità di tutti a lavorare bene e tanto.

Il dato di fatto è che molti dipendenti delle aziende (nostre correntiste) sono diventati nostri clienti e essendosi sparsa la voce tra i clienti molta gente arrivava spontaneamente.

Non vi è stato risparmio di risorse quasi tutti i colleghi in filiale aprivano conti e carte e anche i più anziani invitavano la clientela ad aderire all'iniziativa. In sole due settimane di lavoro abbiamo raggiunto numeri che di solito si fanno in un anno.

Stranamente il ruolo di coordinamento del gruppo non era affidato a chi di solito coordina (coordinatori) ma a quei pochi colleghi che credevano nelle capacità della filiale e che pensavano che soprattutto a lavoro "bisogna andare oltre" e non fermarsi davanti alle difficoltà.

Questa esperienza di gruppo è stata molto positiva tanto che alla fine siamo stati premiati arrivando primi tra le filiali medie. Il premio è stato andare tutti insieme a Taormina per una cena, ma la soddisfazione più grande è che grazie al lavoro di squadra si sono ottenuti grandi risultati!

STORIA 23: PROVE DI ASSUNZIONI

Finalmente dopo tanta attesa arriva la terza e-mail nella quale ci invitano a presentirci nei locali dell'Intesasanpaolo. Tutti siamo puntuali, la stanza è molto illuminata, prendiamo posto in un tavolo di legno, disponendoci in modo tale da formare quasi un cerchio. Ci sono due colleghi che ci spiegano l'obiettivo da raggiungere, ma ovviamente non ci danno

un compito. Una delle prove consiste nel simulare di far parte di un CDA di una società ed in 40 min si deve fare una scelta tra 4 opzioni.

Nonostante l'obiettivo fosse chiaro a tutti, nessuno aveva un compito, quindi si procedeva in modo confuso. Non c'era né un coordinatore né un coordinamento, fino a quando un ragazzo ha iniziato a designare delle regole (votazioni a maggioranza, chi doveva iniziare a parlare, chi doveva segnare i vari pareri etc), per arrivare più velocemente ad una soluzione. Il mio compito era quello di mantenere il tempo, cercare di verificare che tutti esprimessero la propria opinione ma sinteticamente. Abbiamo deciso il metodo per raggiungere l'obiettivo: esprimere sinteticamente il parere, valutare e procedere ad un'eliminazione in base alla maggioranza.

Ricordo in quell'occasione che si sono creati subito dei gruppetti, chi gestiva e guidava, chi cercava di prendere la parola ed imporre la sua opinione. La ragazza affianco a mentre stavo parlando, mi interruppe bruscamente. Ho ritenuto opportuno non continuare, ma lei feci notare che non appena sarebbe stata disponibile a sentire la mia valutazione avrei continuato. In sintesi abbiamo raggiunto l'obiettivo solo perché eravamo riusciti a creare un gruppo che coordinava emarginando un po' chi si non seguiva le regole basi.

STORIA 24: FARE I CONTI CON IL PROPRIO INDIVIDUALISMO

Nella mia esperienza personale ho avuto modo di partecipare a diversi incontri di gruppo anche extralavorativi, ciò mi ha permesso di analizzare le dinamiche interne che si sviluppano tra le persone che vi prendono parte. In più riprese ho preferito mantenere un atteggiamento di osservatore piuttosto che di protagonista o coordinatore, in particolar modo un episodio di lavoro di gruppo dove tutti noi eravamo chiamati a gestire e organizzare il lavoro al fine di non farci trovare impreparati e sprovveduti nei tempi più brevi. Diverse riunioni avevano preceduto quest'ultima, e nel frangente si erano verificate molte conflittualità interne, incomprensioni e forti scontri e contrasti tra le persone del gruppo, il che ha portato ad una divisione dello stesso in due gruppi per incapacità di comunicazione costruttiva. A quest'ultima riunione dove io avanzavo istanza di riunificazione del gruppo per poter meglio lavorare e sfruttare tutto il potenziale possibile di ognuno di noi, mi veniva palesemente detto che era impossibile la cooperazione per atteggiamenti scorretti e prevaricatori dei componenti dell'altro gruppo. Osservavo attentamente le dinamiche relazionali, ascoltavo gli interventi di ciascuno, molti ripetevano concetti e pensieri già elaborati solo al fine di poter dare spazio al loro pensiero, per imprimere la propria individualità o semplicemente per imporsi al gruppo. Mi sono resa conto con rammarico, come, nonostante un'ottima applicazione del metodo comunicativo che permetteva tutti di parlare nei tempi prestabiliti, e la presenza di un coordinatore all'interno del gruppo, si fosse dimenticato quale fosse l'obiettivo che ci portava tutti ad essere lì quel giorno.

La riunione si è rivelata improduttiva, solo un'occasione per creare ancora più dissapori nei confronti dell'altro gruppo (che oltretutto non essendo presente non poteva difendersi) e lamentarsi ognuno dei cattivi atteggiamenti degli altri verso di sé. La tendenza delle persone all'interno del gruppo è stata quella di mettere in mostra le proprie capacità

dialettiche e potenzialità prevaricatrici, dimenticando completamente che eravamo lì tutti per raggiungere un solo ed unico obiettivo.

Questo mi fa molto pensare a come se da un lato il lavoro di gruppo presenta degli aspetti positivi, quale la complementarietà delle risorse personali di ognuno di noi, il non ristagno del pensiero, ma la continua produttività di idee e pensieri diversi, dall'altro lato l'estrema diversità delle persone spesso si scontra fortemente con l'obiettivo che si vuole raggiungere, anche se condiviso da tutto il gruppo, e questo rischia di portare alla deriva il lavoro e il sacrificio di molti che motivati ognuno secondo proprie fonti ispiratrici si direzionava verso un unico fine.

STORIA 25: COME A SCUOLA

Mensilmente veniva convocata dalla direttrice una riunione di filiale per fare il punto della situazione e decidere come organizzare il lavoro per raggiungere gli obiettivi assegnatici.

Già il modo di disporsi nel salone ricordava molto quello di un'aula lei seduta dietro una scrivania come in cattedra e noi tutti davanti disposti su più file.

Nella riunione ci venivano esposti tutti i dati della filiale dicendo per ciascuna voce il livello di raggiungimento budget, nel caso fosse basso veniva sottolineato che quel dato era da migliorare.

Se qualcuno faceva una domanda gli veniva detto che alla fine gli avrebbe risposto e poi cadeva in prescrizione.

Una volta scorse tutte le voci veniva chiesto se era tutto chiaro e se c'erano domande.

Normalmente le domande non c'erano e quelle fatte nel corso della riunione erano già dimenticate per cui si chiudeva così la "lezione".

Il valore aggiunto delle riunioni fatte in questo modo era semplicemente prendere atto del punto in cui si era arrivati a livello di filiale per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi, ma non vi era nessuno spazio alla discussione tra colleghi per coordinare l'attività o per proporre nuove idee.

La riunione ci istruiva ma non ci aiutava a coordinare gli sforzi, rispondeva più ai criteri di una lezione frontale, come a scuola, che ad una riunione.

STORIA 26: DIFFICOLTÀ DI DIALOGO

La storia racconta una esperienza di progetto di lavoro relativo all'ambito universitario.

Per accedere all'esame era necessario presentare un progetto un Business Plan, relativo ad una start-up, avendo come base il mercato di riferimento, e la quantità massima producibile data la tecnologia e le materie prime.

Le prime difficoltà si sono avute quando un membro del gruppo si è autodefinito capo sostenendo che aveva tutte le conoscenze necessarie per la definizione delle linee guida del progetto.

La prima riunione si conclude definendo ruoli, funzioni e obiettivi per ciascuno dei cinque componenti.

Dopo qualche giorno decidiamo di rincontrarci per aggiornarci relativamente ai progressi fatti e alle informazioni ottenute, ma il “capo” è irreperibile, costui per due giorni non risponde al telefono e il gruppo è in seria difficoltà.

Confrontandoci con altri colleghi ci accorgiamo di essere molto indietro, così facciamo l'ultimo tentativo nel contattarlo, dopodichè la soluzione sarebbe stata andare avanti ugualmente.

Il collega ci fa sapere che potrà raggiungerci tra quattro giorni, così decidiamo tutti assieme di estrometterlo dal gruppo, in quanto ci aveva fatto perdere dieci giorni di lavoro (per cui eravamo molto indietro) e la sua idea è stata sostituita da quella di un altro membro che aveva le conoscenze e le competenze necessarie per poter mettere in atto la business idea.

In sostanza era accaduto che il soggetto che inizialmente ci aveva colpito con la sua esuberanza, autoproclamandosi leader in verità mirava alla fine della fiera a fare da “zavorra”. In seguito il soggetto si è presentato alla riunione e pretendeva di partecipare e firmare comunque il progetto; pur non avendovi partecipato in alcun modo, anzi ci aveva fatto perdere un mucchio di tempo.

Il quartetto superstite è riuscito a completare il progetto e accedere all'esame ottenendo un buon risultato. Ognuno di noi ha preso molto seriamente il proprio rendendosi conto di essere interdipendenti, e che la leggerezza di uno solo di noi avrebbe potuto pregiudicare il risultato finale.

La parte che ho apprezzato di più è stata la condivisione delle informazioni perchè tutti e quattro dovevamo conoscere bene ogni parte del progetto e tutto ciò che aveva portato a quel determinato risultato.

Alla fine il progetto è stato un successo, perchè tutti e quattro avevamo l'obiettivo di presentare un buon lavoro e che soprattutto fosse realizzabile nella realtà.

STORIA 27: IN BALIA DELLE ONDE

Il nostro gruppo, se così lo possiamo definire, si riunisce ogni settimana di solito il lunedì. Queste riunioni erano nate per dar modo a tutti di dire la propria riguardo una tematica particolare, riguardo eventuali problemi riscontrati nell'esecuzione di lavori..

Bene, con il passare del tempo e con il cambio della direzione il motivo di queste riunioni è venuto meno.

Quindi ogni settimana ci si vede comunque con tutto il gruppo e si ascolta la collega che ci parla dei nuovi prodotti usciti, di novità in materia normativa etc... Fin qui pare interessante poi subentra la direzione e comincia a parlare di dati, di numeri, e anziché spronarci a fare ciò che l'azienda ci dice di fare ci mette di fronte a fatto compiuto o si fa così o ..."a buon intenditor poche parole", creando una sorta di terrorismo psicologico.

Inoltre durante l'esposizione della collega c'è molta confusione: ognuno parla per i fatti suoi, non curante di ciò che dice la collega; poi improvvisamente, appena arriva la direzione, in aula tutto tace.

Nessuno quindi alza la mano per dire la sua, impaurito dalla situazione, tutti rimangono a testa bassa ad annuire qualsiasi cosa dica la direzione.

Non è più un momento di confronto, durante il quale ognuno è libero di esprimere il suo pensiero o di trovare possibili soluzioni al problema, insomma si spengono tutti gli interruttori della libertà di pensiero, non sei più stimolato a trovare nuove idee perché tanto quella giusta è solo una.

Ma che senso ha tutto ciò, si potrebbe affrontare la situazione in maniera diversa stimolando anche di più i colleghi ad una partecipazione proattiva anziché solo passiva. Il risultato è che quando esci dalla riunione nella testa c'è solo una domanda: "Quindi ? perché ci siamo riuniti?"

Io mi sento come una barca che non ha più una meta e vaga tra le onde del mare... ora a destra... ora a sinistra .

Questa è l'ennesima prova dell'inefficienza delle nostre riunioni.

STORIA 28: IL MONOLOGO

Quando il nostro gruppo si riunisce è sempre un evento eccezionale e capita molto raramente. Solitamente avviene quando il direttore, di ritorno da una riunione col capo area, cerca di riportare al gruppo quanto ascoltato.

Il gruppo si mette in cerchio e, nell'arco di dieci minuti, si consuma un monologo con qualche sporadica interruzione a scopo ludico.

Tutto questo nel disinteresse di molti componenti, minimamente interessati e coinvolti.

Nessun metodo dunque, ma soprattutto: qual è il nostro obiettivo?

In più di un'occasione ho espresso al nostro direttore la necessità di svolgere in modo costante delle riunioni, consapevole dell'importanza delle stesse; con un metodo di svolgimento differente dall'attuale impostazione univoca. Basti pensare che la condivisione degli obiettivi consiste nella ricezione di una mail giornaliera con i risultati dell'area, che la quasi totalità dei colleghi cestina senza neanche aprire.

La prossima settimana arriverà ufficialmente un nuovo direttore nella nostra agenzia, è il primo cambio di leadership che vivo e mi auguro che questo importante cambiamento porti ad una vera creazione di un gruppo di lavoro con obiettivi chiari e condivisi.

STORIA 29: NIENTE PIÙ TRASFERTE

Negli ultimi anni, vista la crisi e gli svariati tagli che l'azienda ha dovuto e deve attuare, le trasferte hanno subito una netta riduzione rispetto ai "tempi d'oro".

Essendo una grande azienda e avendo svariate sedi sparse per l'Italia è necessario poter comunicare con i colleghi di altri uffici/sedi in tempo reale; devo dire che a fronte di una riduzione netta delle trasferte, sono stati messi a disposizione dall'azienda vari mezzi per effettuare riunioni pur non essendo fisicamente presenti, che risultano essere molto efficienti...potrebbe essere una cosa scontata vista l'era "tecnologica" in cui viviamo, ma per me non lo è visto magari le condizioni che vengono poste in altri ambiti.

Infine, pur apprezzando molto la comodità di tali mezzi, ritengo che talvolta gli incontri vis a vis potrebbero essere la soluzione migliore anche per evitare incomprensioni dovute proprio al fatto di non essere davanti alla persona con cui si sta parlando, ma via chat o via webcam o al telefono, ecc..

STORIA 30: PUNTO DI PARTENZA PER...

Ai tempi dell'università ho frequentato il corso di sociologia urbana durante il quale abbiamo preparato a gruppi un elaborato da discutere in sede d'esame.

Il mio gruppo doveva analizzare i cambiamenti avvenuti nel quartiere Tortona-Savona a Milano dove i "creativi" si erano insediati negli ex-spazi industriali per esprimere le loro idee rivalutando l'immagine della zona.

Fin da subito mi sono trovato in sintonia con i miei compagni con i quali avevo frequentato già altri corsi, riuniti in aula studio abbiamo tracciato le linee guida del nostro elaborato individuando i punti su cui soffermarci e la metodologia per analizzarli.

La nostra conoscenza ci ha permesso di confrontarci con rispetto reciproco, ognuno ha espresso le proprie idee liberamente senza paura di essere giudicato e allo stesso tempo di fronte a suggerimenti migliori è stato facile tornare sui propri passi senza impuntarsi nel difendere a spada tratta le proprie tesi.

Una volta programmato ciò ci siamo suddivisi la lavorazione dei punti oggetto dell'analisi dandoci appuntamento per discutere sul materiale raccolto due settimane più tardi.

Con le informazioni a nostra disposizione siamo riusciti a produrre un ottimo elaborato che ci ha fruttato il massimo dei voti in sede d'esame, la capacità di organizzarci e la sintonia tra di noi hanno sicuramente influenzato la buona riuscita della ricerca.

Posso personalmente dire che quest'esperienza mi ha favorevolmente colpito sia a livello personale che didattico al punto da diventare punto di partenza della mia tesi.

STORIA 31: LA “PROVA- GIOCO” DI GRUPPO

L'esperienza alla quale penso in tema di lavoro di gruppo è quella della “assesement di gruppo” che abbiamo dovuto superare per essere assunti. Entrati tutti in una stanza, nella quale si trovava un grande tavolo circolare, veniamo divisi in gruppi e quindi aspettavamo ansiosi la comunicazione del lavoro da svolgere. I partecipanti erano tutti sconosciuti gli uni agli altri, ma accomunati dall'obbiettivo di superare la prova ed essere assunti. Molti pensavano di sapere le giuste regole del “gioco”: non parlare troppo, non parlare troppo poco, mantenere sempre la calma e la lucidità, non prevaricare gli altri, ma non farsi mai prevaricare dagli altri. Quindi con in testa tutto ciò si cominciò a lavorare: fu un continuo interrompersi per cercare di catturare l'attenzione dell'esaminatore e degli altri, qualcuno che tentò di assumere la posizione di leader all'interno del gruppo, e ci fu chi tenne il tempo e ricordando sempre qual era l'obbiettivo dato al gruppo. Dovevamo risolvere un caso aziendale in cui ogni partecipante aveva un ruolo ben preciso, riuscendo ad arrivare ad un'unica soluzione condivisa dal gruppo. Alla fine del tempo a nostra disposizione non siamo riusciti a giungere ad un'unica soluzione e quindi il gruppo non è riuscito a centrare l'obbiettivo sebbene i partecipanti lo avessero chiaro. Forse il gruppo in realtà ha sbagliato l'obbiettivo che aveva davanti. Il vero obbiettivo era risolvere il problema assegnato, ma in realtà tutti i meccanismi che sono scattati nella mente dei partecipanti hanno falsato i loro comportamenti il loro modo di agire e relazionarsi con il gruppo che in questo modo non è riuscito a portare a termine il lavoro.