

# 03

## Compito e Relazione Gestire un team in modo efficace Intervista a Luca Baiguini

di Giuliano Testi

Ho conosciuto Luca Baiguini - docente di comportamento organizzativo alla School of Management del Politecnico di Milano - alcuni anni or sono, in occasione di un suo intervento ad un master in una Rimini invernale, fredda e piovigginosa. Il tema della sua lezione era proprio quello che trattiamo in questa intervista, compito e relazione, la gestione di un team, che richiede al tempo stesso sensibilità e passione, ma anche la necessità di comprendere le scelte fondamentali che la relazione con un gruppo mette in gioco e le leve per influenzarne le dinamiche. Ho ancora memoria di quella lezione, e la ricordo come una delle più interessanti.

**Non possiamo che iniziare con il chiederti di spiegarci, a larghi tratti, cosa intendi per leva del compito e leva della relazione...**

Si tratta delle due leve su cui poggia l'azione di un team manager che voglia coniugare il raggiungimento degli obiettivi di un gruppo con la soddisfazione dei bisogni relazionali dei componenti del gruppo stesso. Per leva del compito intendo, quindi, la capacità del team manager di stabilire obiettivi, di comunicarli, di mantenere il gruppo orientato verso di essi e di allocare in maniera efficiente

le risorse a disposizione al fine di perseguirli e raggiungerli. Per leva della relazione intendo la capacità del team manager di costruire e comunicare strutture relazionali funzionali rispetto al contesto ed alle aspettative del gruppo. Preciso subito una cosa: agire sulla leva della relazione non significa necessariamente favorire la partecipazione dei membri del team alle decisioni. Ci sono condizioni nelle quali un approccio direttivo (nel quale il team manager non solo stabilisce gli obiettivi, ma decide anche quale sia il modo migliore per raggiungerli) non solo è più efficiente nel produrre risultati, ma soddisfa anche meglio le aspettative relazionali del gruppo.

**Quali sono, allora, le condizioni che portano a scegliere una struttura relazionale direttiva?**

Sono tre, una riferita ai membri del gruppo (ed alle loro aspettative) e due riferite al contesto. La prima condizione è uno scarso grado di autonomia da parte del gruppo nello svolgere il compito richiesto. In questo caso, è il gruppo stesso a chiedere al team manager di assumere direttamente le decisioni su quali siano le modalità più efficaci per perseguire l'obiettivo. Paradossalmente, in una condizione come questa, se il

team manager assumesse un comportamento orientato alla partecipazione verrebbe percepito come debole, incapace di assumersi la responsabilità delle decisioni, al limite anche assente. A questa condizione si aggiungono due aspetti che, appunto, hanno a che vedere con il contesto: il grado di rischio associato all'attività da svolgere ed il tempo a disposizione. Una situazione rischiosa, con poco tempo a disposizione (l'unione di queste due condizioni configura, spesso, una vera e propria emergenza) e un grado di autonomia basso da parte del gruppo nello svolgere i compiti necessari a raggiungere l'obiettivo non solo autorizza un comportamento di tipo direttivo, lo rende necessario per un'azione efficace, ma anche per mantenere e far crescere la propria leadership.

**Nella tua matrice compito/relazione, mi ha colpito in particolare il quadrante della conflittualità latente, che ritengo essere presente in molti team di lavoro. Puoi chiarirci questo aspetto?**

Nella matrice che hai menzionato, il quadrante della "conflittualità latente" è quello in cui un team manager presidia efficacemente la leva del compito, ma trascura la leva della relazione.

		Attenzione al compito	
		Bassa	Alta
Attenzione alla relazione	Alta	Resistenza al cambiamento	Efficacia e produttività
	Bassa	Conflitto aperto e improduttività	Conflittualità latente

L'abilità del team manager nello stabilire gli obiettivi e nell'allocare in modo efficiente le risorse porta ad ottenere, almeno nel breve periodo, dei risultati soddisfacenti in termini di efficienza nel perseguire gli obiettivi. Un esempio tipico è quello della squadra sportiva che vince, ma che presenta tensioni ed eccessive rivalità tra i suoi giocatori e con l'allenatore. In questo caso, per il mancato presidio della leva della relazione, si genera conflitto, che però rimane latente, sottotraccia, soffocato. Proprio il fatto di vincere e di raggiungere i risultati, infatti, non permette al conflitto di esprimersi: chi si lamenterebbe o renderebbe esplicita la propria insoddisfazione in un gruppo che continua ad inanellare successi, siano essi sportivi o di business? Ci si potrebbe, quindi, chiedere perché questa dovrebbe essere considerata una situazione negativa. Dopotutto, nella grande maggioranza dei casi, i team si formano proprio per raggiungere obiettivi e portare risultati. Quando questo accade, perché cambiare qualcosa?

Effettivamente, in questa situazione la soddisfazione, la remunerazione e gli incentivi che derivano dal raggiungimento dei risultati sono quasi sempre un collante sufficiente a mantenere un alto grado di coesione nel gruppo, per quanto questa coesione sia per lo più di facciata. Il problema, però, sorge nel momento in cui, anche per un breve periodo, i risultati non arrivano, magari anche a causa di fattori non imputabili al gruppo stesso (elementi di contesto, sfortuna...). È il caso della squadra vincente che perde alcune partite, oppure di un gruppo normalmente efficiente, che si trova a non raggiungere alcuni risultati nei modi e nei tempi previsti. Che cosa accade, in quel momento, al team? Con tutta probabilità la coesione del gruppo verrà rapidamente meno ed il conflitto latente diventerà esplicito, minando le relazioni e l'unità di intenti. Può andare anche peggio: in alcuni gruppi capita che il livello di conflitto latente sia talmente elevato da far quasi "desiderare" di non raggiungere il risultato pur di poter

esprimere il conflitto. In questo caso i membri del team possono arrivare a boicottare (in maniera più o meno conscia) il raggiungimento degli obiettivi. La frustrazione che deriva dall'insoddisfazione dei bisogni relazionali, così a lungo compressa, cerca una strada per potersi esprimere.

**Chi adotta un approccio basato sulla collaborazione potrebbe avere delle difficoltà ad utilizzare, se serve, la direttività? E questo cambio come sarebbe interpretato dal team?**

In effetti è proprio così: per formazione, propensioni personali, convinzioni, molti team manager tendono a fossilizzarsi su alcuni specifici modelli comportamentali e strutture relazionali. Tutta la mia formazione è volta, invece, a cercare di fornire ai miei allievi modelli e strumenti che consentano loro di agire secondo due logiche: le chiamo varietà ed appropriatezza. La varietà è quella dote che consente di mettere in campo comportamenti diversi, a prescindere dalle proprie preferenze personali.



Si tratta, quindi, innanzitutto di conoscere delle alternative comportamentali, poi di saperle adottare e, quindi, in ottica di sviluppo, di arricchire la propria cassetta degli attrezzi di strumenti diversi per forma e funzione. Certo, non basta la varietà, visto che, pur avendo una cassetta degli attrezzi ben fornita, se cercassi di piantare un chiodo in una parete utilizzando una pinza, a poco mi servirebbe avere a disposizione il martello. Serve, quindi, anche l'appropriatezza: quella dote che consente di scegliere in maniera efficace e coerente quale comportamento adottare tra quelli a disposizione. L'abilità da sviluppare, in questo caso, è quella di saper leggere nell'ambiente quei segnali che rappresentano dei criteri di scelta. Bisogna, quindi, saper distinguere le variabili rilevanti dal rumore di fondo. Mi sembra, questa, anche una buona definizione di know-how professionale: il possesso di un numero adeguato di alternative (comportamentali, tecniche, strategiche) e la capacità di cogliere le variabili rilevanti che servono da criterio di scelta tra le alternative.

### Perché un team manager dovrebbe rinunciare alla propria autonomia nell'assumere decisioni a favore, invece, della costruzione di una soluzione comune?

Fondamentalmente per due ordini di motivi, che hanno a che vedere, ancora una volta, rispettivamente, con la leva del compito e con la leva della relazione. Per quanto riguarda la leva del compito, è banale: attraverso l'interazione con il gruppo si potrebbero generare soluzioni migliori e più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi (a condizione, come abbiamo già detto, che il gruppo possieda un'autonomia sufficiente per esprimere pareri e dare suggerimenti significativi). La situazione è un po' più complicata per quanto riguarda la leva della relazione. Si possono verificare, in questo caso, due diverse situazioni:

- il team manager coinvolge i membri del team perché può essere potenzialmente utile (o addirittura necessario) raccogliere informazioni e idee al fine di costruire una soluzione più funzionale, trovare un'idea migliore, definire meglio un processo, eccetera (persegue, quindi, anche un obiettivo relativo al compito);
- succede a volte, però, che il team manager abbia in mente la sua soluzione al problema o la sua idea da trasmettere, che sia convinto che l'apporto del gruppo porterà poco o nulla di nuovo dal punto di vista dei contenuti e, anzi, aprire la discussione potrebbe addirittura rappresentare più un pericolo che un'opportunità. Perché, allora coinvolgere e non esercitare la direttività? Il motivo è semplice: il team manager apre alla partecipazione con l'obiettivo di migliorare non il contenuto della decisione, ma la relazione con i membri del team, al fine di farli sentire protagonisti. Questo può essere vero soprattutto quando il contenuto della comunicazione deve portare il team ad intraprendere delle azioni o dei cambiamenti: in questi casi si potrebbe sentire la necessità di "portarli a bordo" facendo in modo che il progetto diventi il frutto di una costruzione comune, in cui il team sente di aver dato il proprio apporto. Come già anticipato, una motivazione non

esclude l'altra, ma gli obiettivi sono diversi e richiedono attenzioni diverse. Nel primo caso la priorità è quella di massimizzare l'apporto potenziale del gruppo e raccogliere quanti più dati, idee e soluzioni possibili. Nel secondo, specie se il team manager ha già in testa una buona idea o una buona soluzione, la priorità è minimizzare il rischio che il processo di partecipazione arrivi a snaturarla.

A questo punto, mi tocca esporre un concetto non esattamente *à la page* (ma io rimango abbastanza critico verso le mode manageriali: preferisco un approccio pragmatico): per perseguire questa tipologia di obiettivo si possono adottare due tipi di metodi:

- delimitare il campo dell'interazione e, quindi, l'ambito delle decisioni da assumere insieme. Ammettiamo, per esempio, che un team manager voglia, in una riunione con il suo gruppo, cambiare una procedura di in-

tervento. Potrebbe iniziare con un'affermazione del tipo: "Siamo qui per decidere insieme come cambiare questa procedura. Quali sono le caratteristiche principali di una procedura funzionante, secondo voi?" oppure: "Quali procedure potrebbero essere un esempio di buon funzionamento da applicare anche in questo contesto?" In questo modo la discussione viene aperta con due obiettivi:

- minimizzare il rischio che venga messa in questione la necessità del cambiamento (Siamo qui per decidere *come*, non *se* la procedura cambierà);
- evitare che si entri troppo in fretta nel dettaglio della procedura. Le domande dell'esempio, infatti, sono volte ad individuare le caratteristiche chiave generali di funzionamento di una procedura;
- è possibile spingersi un passo più in là, delimitando anche le opzioni possibili e le soluzioni

tra cui scegliere, con affermazioni del tipo: "Siamo qui per decidere come cambiare questa procedura, se in questo modo, in quest'altro o in quest'altro ancora. Secondo voi, quali sono i principali vantaggi e svantaggi di queste tre modalità?". Così facendo, non solo il team manager dà per scontato che la procedura cambierà, ma che lo farà in uno dei tre modi elencati, minimizzando così il rischio che le soluzioni proposte si allontanino troppo dalle sue idee iniziali.

Naturalmente, serve mantenere equilibrio tra la restrizione del campo e, eventualmente, delle opzioni e la possibilità del team di decidere qualcosa di significativo. Se il campo o le opzioni fossero troppo ristrette, le persone potrebbero sentirsi manipolate (*ha già deciso tutto: perché ci chiede un parere?*), annullando così l'effetto di partecipazione che era l'obiettivo del comportamento partecipativo.



**Il tema della motivazione è sempre uno dei più complessi da affrontare. Quali sono i drive principali?**

La motivazione è un tema complesso e variegato. Il modello che, per come la vedo io, semplifica in modo più efficace questa complessità è quello proposto da Paul Lawrence e Nitin Nohria nel loro libro *Driven. How human nature shapes our choices*. Il progetto è ambizioso: spiegare i comportamenti umani attraverso quattro spinte motivazionali essenziali e le loro interazioni. I drive sono:

- motivazione ad acquisire (*Drive to acquire*): la spinta ad acquisire oggetti ed esperienze che migliorino il proprio status rispetto agli altri;
- motivazione a costruire relazioni (*Drive to bond*): la spinta a impegnarsi in relazioni significative con altri esseri umani caratterizzate da reciprocità;
- motivazione ad apprendere (*Drive to learn*): la spinta ad imparare ed a capire il mondo che ci sta intorno;
- motivazione a difendersi (*Drive to defend*): la spinta a difendere se stessi, i propri cari, i propri valori e le proprie risorse contro pericoli o danni potenziali.

Questi quattro drive, secondo gli autori, sono universali perché affondano le radici nella comune eredità evolutiva degli esseri umani ed hanno rappresentato, lungo la storia, dei vantaggi fondamentali nella lotta per la sopravvivenza. Ogni drive è in perenne relazione con l'ambiente e con gli altri drive, a volte anche in maniera conflittuale (di fronte ad una situazione nuova ed inedita, la motivazione ad apprendere spinge a buttarsi a capofitto, nella speranza che se ne possano trarre insegnamenti preziosi, la motivazione a difendersi, al contrario, suggerisce



un comportamento più prudente e conservativo, che può, al limite, anche portare alla rinuncia all'esplorazione). La teoria dei quattro drive implica che ogni membro di un'organizzazione, dall'amministratore delegato allo stagista, porti con sé una serie di esigenze e di bisogni in qualche modo identificabili e prevedibili. Per questo, compito dei leader di un'organizzazione è quello di allineare i drive motivazionali dei collaboratori in modo da facilitare, insieme al soddisfacimento delle motivazioni individuali, il raggiungimento degli obiettivi collettivi. Questo compito richiede la conoscenza di alcuni dei corollari che questo modello porta con sé:

- per motivare un individuo, un'organizzazione deve offrire l'opportunità di soddisfare tutti questi quattro drive, anche se non necessariamente con la stessa intensità; le organizzazioni, invece, tendono

al cambiamento che questi due drive possono originare e, di conseguenza, cercare dei modi per assicurare che una qualche forma di soddisfazione verrà garantita anche durante e dopo il processo di cambiamento, così da mitigarne l'impatto.

**Parliamo del bisogno di feedback. Spesso nelle aziende viene sottovalutato...**

Secondo la definizione che ne hanno dato i miei colleghi Luciano Traquandi e Patrizia Castellucci, si tratta del bisogno di avere un ritorno da parte di un soggetto circa le proprie azioni, dopo che queste sono avvenute. Il feedback è, secondo questa visione, un bisogno relazionale perché la persona sente la necessità di sapere in ogni caso come sta operando, anche a rischio di un riscontro negativo. Quello che si vuole evitare è uno stato prolungato di indifferenza, inteso come assenza di qualunque feedback. Proprio perché è un bisogno, ne viene perseguita la soddisfazione. È logico pensare che il feedback preferito da parte di chi lo riceve sia quello positivo e che, quindi, le persone si sforzino per ottenerlo. Qualora, però, questo non arrivasse, nonostante l'impegno profuso per riceverlo, perfino a dispetto dei risultati, può andar bene anche un feedback negativo (e questa è una delle provocazioni più interessanti di questo modello): ciò che non è sostenibile è la mancanza di qualunque riscontro. Ne consegue che se un feedback positivo non è ottenibile, quello negativo è sempre possibile: basta avere un comportamento sufficientemente negativo. Atteggiamenti controproducenti, inutili, pericolosi, costosi, al limite autolesionistici, potrebbero, allora, essere interpretati come una richiesta dell'unico feedback

a focalizzare l'attenzione su alcuni drive ed a trascurarne o sottovalutarne altri;

- un ruolo o un posto di lavoro che soddisfi un solo drive o due, anche se con un alto grado di intensità, non rappresenta un buon sostituto di un ruolo che offra l'opportunità per soddisfare tutti i quattro drive;
- le motivazioni ad acquisire e ad apprendere sono generalmente considerate promotrici del cambiamento, mentre le motivazioni a costruire relazioni e a difendersi sono considerate ostacoli al cambiamento individuale ed organizzativo;
- durante le fasi di cambiamento le motivazioni ad acquisire e ad apprendere sono normalmente ben presidiate, mentre le motivazioni a costruire relazioni ed a difendersi vengono trascurate. Si dovrebbe, invece, essere consapevoli della re-

che è possibile ottenere, quello negativo, appunto. Un classico espediente è dire *no* quando sarebbe naturale o indispensabile dire *sì*. In questo caso, il feedback negativo diventa inevitabile e quasi automatico. I feedback possono essere, dunque, positivi o negativi. Possono, poi, riguardare il comportamento (ciò che la persona fa) o la persona (ciò che la persona è). Si hanno, così, quattro tipologie di feedback, che derivano dall'incrocio di queste due dimensioni:

- feedback positivo sul comportamento: *hai fatto un ottimo lavoro*;
- feedback negativo sul comportamento: *il report che mi hai consegnato è zeppo di errori*;
- feedback positivo sulla persona: *tu sei la persona giusta al posto giusto*;
- feedback negativo sulla persona: *tu non sei né capace né professionale*.

Nel rapporto tra team manager e collaboratori, il feedback dovrebbe essere principalmente (se non esclusivamente) basato sul comportamento, visto che un feedback sulla persona, oltre che colpire a livello di identità e mettere, quindi, profondamente a rischio la relazione (specie se si tratta di un feedback negativo), non fornisce reali ed oggettivi elementi di correzione e ri-aggiustamento. Anche un eccesso di feedback positivi alla persona, peraltro, non è un comportamento particolarmente funzionale: non si offrono informazioni utili su che cosa è stato fatto di buono e come e non si produce, di conseguenza, un ulteriore miglioramento dell'output. Inoltre, si pone una sorta di ipoteca sul futuro per cui diventerà difficile fare delle critiche senza smentire il feedback precedente.



**Molti elementi, dunque, di cui tenere conto. Il compito del team manager non è, quindi, semplice né banale. Ma si può davvero imparare? Oppure è tutto talento naturale?**

Ti rispondo con una mia convinzione che è il motore ed il criterio dei miei corsi e di ciò che scrivo: gestire un team non è soltanto una questione di tecnica. Richiede sensibilità, ispirazione, passione. Talento, per usare le tue parole. È anche vero, però, che non è possibile trasmettere questi ingredienti senza comprendere le scelte fondamentali che la relazione con un gruppo mette in gioco e le leve per influenzarne le dinamiche. I modelli che cerco di trasmettere ai miei studenti ed ai miei lettori sono un po' come gli esercizi di diteggiatura per un musicista: semplici strumenti senza i quali, però, non è possibile produrre una propria, originale, interpretazione. Chi voglia guidare un team con efficacia non può, naturalmente, limitarsi a possedere le tecniche. Ma nessuno può mettersi ad un pianoforte e pensare di attaccare una *sonata* di Bach o un *notturno* di Chopin senza padroneggiare gli indispensabili rudimenti tecnici.



# GLOBALBONUS

## Il tuo consulente per la gestione del credito fiscale. **Al 110%**

[info@globalbonus.it](mailto:info@globalbonus.it) – [globalbonus.it](http://globalbonus.it)