

LGD - LEADERLESS GROUP DISCUSSION

UN BUON MOTIVO PER UTILIZZARLA !

Molto spesso le persone prese singolarmente possiedono ottime conoscenze ed abilità ma tuttavia inserite nell'organizzazione dell'azienda finiscono con il non riuscire a trasformarle in competenze utili per sé e per l'azienda stessa.

I fattori che possono determinare questo effetto indesiderato possono essere molti ma spesso debbono essere ricercati nelle dinamiche di relazione e comunicazione che si sviluppano per "naturale organizzazione" da parte degli addetti.

Approcci tradizionali alla soluzione di questi problemi si concentrano sull'analisi e sul controllo delle regole e dei processi risultando inefficaci poiché non sono in grado di rilevare quei comportamenti che pur non essendo abituali da parte delle persone coinvolte emergono in particolari situazioni e condizioni relazionali.

Ogni persona tende di norma ad applicare autonomamente nel contesto/ruolo lavorativo inibizioni e freni utili per garantirsi un ambiente equilibrato e positivo ma quando indotta da circostanze esterne (es. situazioni di stress, timore di perdere il potere o vantaggi acquisiti, prevaricazioni reali o apparenti, assenza di persone o fattori inibitori, ecc.) esprime competenze che influenzano concretamente, in positivo od in negativo, l'attività aziendale.

Proprio per analizzare e risolvere queste problematiche lo strumento della **LGD – Leaderless Group Discussion** (confronta il documento "Bplus – LGD Uno strumento per la valutazione delle competenze") offre un contributo insostituibile soprattutto se applicato congiuntamente ad altri strumenti di valutazione individuale delle competenze.

Un Caso aziendale: Azienda di Impiantistica Termoidraulica

Il Back-ground

Dopo un passato da artigiani nell'ambito della installazione e manutenzione di impianti termoidraulici e visto il progressivo aumentare dell'attività, due idraulici, uno con maggiore abilità nella gestione di cantieri e l'altro con una spiccata abilità nella costruzione di componenti e soluzioni particolari d'officina, decidono di mettere insieme le forze e competenze per poter meglio soddisfare le richieste della clientela ed aggredire nuove opportunità di mercato non affrontabili individualmente.

Nel periodo iniziale della collaborazione la buona volontà e l'impegno dei due partner, organizzate di volta in volta in base alle esigenze, risultano sufficienti per un buon successo dell'iniziativa rispetto alla concorrenza e rapidamente creano il presupposto per assumere nuova forza lavoro non soltanto operativa ma anche per organizzare le crescenti attività d'ufficio.

Le diverse abilità dei due soci trovano immediato ed efficace riscontro in una suddivisione delle attività che, in una situazione di mercato molto positiva, consente ad entrambi i rami di specializzazione di svilupparsi giovandosi di una gestione condivisa, e quindi meno onerosa, delle funzioni amministrative, acquisti, magazzino, gestione clienti e fornitori,

Il carattere molto pratico e concreto dei due soci, più vicino alle necessità realizzative che di gestione dell'azienda, li convince a coinvolgere come terzo socio il responsabile della gestione amministrativa in modo tale che, in funzione del co-interesse diretto, potesse contribuire alla crescita aziendale sopperendo sui fronti di propria maggiore incompetenza riconosciuti in prima persona dai soci originari.

Anche aiutata dal mercato in costante crescita, la "ricetta" sembra funzionare e induce quindi i soci a diversificare l'attività in ulteriori settori dell'impiantistica... ma con la dimensione cresce anche la complessità organizzativa e con il fatturato anche la possibilità che un errore possa innescare una catena di errori od inefficienze il cui impatto economico può intaccare il valore creato nel tempo.

I soci per far fronte a queste eventualità decidono di investire in strumenti di gestione, di dotarsi di un sistema qualità certificato, di assumere via via nuove persone da inserire nel reparto di gestione ed amministrazione ma tali sforzi finiscono con l'incidere sui costi complessivi in misura maggiore rispetto ai benefici che avrebbero dovuto procurare.

Gli impegni, anche economici, che i soci avrebbero voluto vedere tradotti in una riduzione del carico di stress lavorativo, un maggiore equilibrio tra vita privata e vita lavorativa e guadagni maggiori si erano trasformati nei fatti in un meccanismo autoalimentante di sempre nuovi impegni personali e diretti ed in rischi sempre maggiori.

Venendo ad oggi: le buone capacità tecniche ed il posizionamento dell'azienda sul mercato locale in cui opera hanno attratto un investitore/imprenditore che, dopo aver acquisito una quota della società, volendo ridare nuovo slancio all'impresa ha deciso di mettere in atto un "momento di riflessione" che gli altri soci, coinvolti in prima persona nella complessa attività e nei problemi quotidiani, non avevano avuto modo di sviluppare.

Perché? Quali potevano essere le ragioni delle criticità? Come intervenire?

Il nuovo investitore dalla sua posizione "privilegiata" di osservatore distaccato da quanto fino ad allora accaduto ha potuto offrire ai soci la semplice ma efficace constatazione che: "molto era il valore presente in azienda, come molte le persone di valore presenti in azienda, ma il valore complessivo era inferiore alla somma delle parti !"

Una volta chiarito quindi il quadro della situazione e raccolte dal cliente informazioni circa la storia, gli obiettivi a breve, medio e lungo termine e la visione aziendale, nell'ambito di un intervento a supporto dello sviluppo della realtà organizzativa, **si è stabilito di dedicare particolare attenzione non solo ai processi organizzativi, ma anche alle risorse umane in essi coinvolte.**

Presi individualmente e in modo "asettico", avulso dal contesto, i soggetti apparivano possedere

competenze, esperienze e attitudini adeguate a svolgere i ruoli assegnati, che di fatto però non risultavano così efficaci ed efficienti nell'attività aziendale.

Si è quindi avanzata un'ipotesi, da analizzare, di presenza di una criticità di interazione fra persone sia all'interno dello stesso settore che, e forse in misura maggiore, fra ambiti di competenza e quindi settori aziendali diversi.

Inoltre, come emerso nel corso di una indagine sui processi operativi reali dell'azienda, ad una formale suddivisione dei ruoli e delle conseguenti responsabilità, rappresentata anche nel sistema qualità certificato dell'azienda, sembrava non corrispondere una altrettanto chiara suddivisione ed assunzione "reale" delle responsabilità né una altrettanto chiara espressione di competenze di leadership.

Forse non tutte le risorse, valide se valutate singolarmente e quindi con un buon potenziale di competenze, erano "nel posto giusto" per gli scopi dell'organizzazione.

Obiettivi dell'intervento

Obiettivi principali dell'intervento erano quindi:

- una completa valutazione della possibilità di valorizzare il potenziale delle risorse disponibili provvedendo ad una ricollocazione delle persone già presenti in posizioni e ruoli che fossero loro più congeniali per poter esprimere al meglio il proprio potenziale di competenze

e, solo in secondo istanza e se veramente necessario:

- ricercare nuove o diverse risorse da integrare in azienda.

Con la committenza si è quindi concordato di porre una nuova e particolare attenzione nei riguardi dei singoli soggetti per individuare quelle caratteristiche personali, conoscenze, esperienze e competenze che messe a disposizione dell'organizzazione potessero tradursi in comportamenti lavorativi favorevoli all'individuo, al gruppo e all'Azienda.

Si è stabilito di puntare in modo particolare all'individuazione di:

- potenziale delle competenze espresse;
- potenziale delle competenze non espresse;
- stili relazionali-comunicativi alla base delle sinergie fra i diversi soggetti coinvolti nelle varie attività (n.d.r. attività "reali" e non quelle formalmente identificate dal sistema qualità).

Strumenti e metodi

In accordo con la Direzione si sono selezionati i seguenti strumenti di indagine:

- test individuali di valutazione del profilo personale
- colloqui individuali
- discussioni di gruppo basate su situazioni da risolvere (**LGD – leaderless group discussion**)

Test e colloqui individuali erano tesi ad identificare caratteristiche individuali, stili relazionali-comunicativi, aspirazioni e aspettative, bisogni e criticità del singolo in quanto tale e in quanto parte di un gruppo.

Le discussioni di gruppo (LGD), punto focale dell'intervento, miravano a identificare:

- qualità delle relazioni all'interno dello stesso ambito lavorativo, dello stesso processo
- qualità delle relazioni trasversali, interfunzionali
- qualità delle relazioni stabilite dall'attuale management, tipologia di leadership
- approccio al lavoro e orientamento all'obiettivo

Obiettivi specifici delle LGD: valutare e analizzare le dinamiche interpersonali, la collaborazione, la disponibilità e lo spirito di squadra, la qualità della comunicazione, la capacità di ascolto e di mediazione, l'abilità nella risoluzione dei conflitti, le capacità organizzative, la gestione del tempo, la capacità decisionale.

Una attenta analisi della composizione dei gruppi di lavoro esistenti, dei ruoli aziendali, dei diversi contesti socio-culturali dei vari settori operativi e non ultimo della disponibilità di tempo e collaborazione che ogni tipologia di addetti poteva mettere a disposizione senza interferire eccessivamente con le quotidiane attività lavorative ha consentito di individuare una suddivisione in gruppi di discussione eterogenei per tipologia di funzione aziendale che potessero favorire l'emergere di dinamiche interessanti al fine dell'indagine.

Data la forte presenza dei soci nella conduzione dell'attività quotidiana e grazie alla loro disponibilità ed interesse alla valutazione in corso, essi hanno partecipato a tutti i gruppi di discussione che hanno visto coinvolto tutto il personale: addetti amministrativi, impiegati tecnici, capi-cantiere ed operai.

Data la diversità culturale dei soggetti per lo sviluppo delle sessioni LGD si sono scelte "schede-caso" analoghe, ma di complessità, lessico e concretezza diversi.

A titolo di esempio:

Per un gruppo che vedeva la presenza di impiegati tecnici si è scelto il testo **"Atterraggio sulla Luna"** che presenta una situazione ipotetica, distante dalla realtà di ogni giorno, nella quale viene chiesto di risolvere una situazione problematica scegliendo tra diverse azioni ed alternative, e organizzando queste in base all'importanza e alla priorità. La difficoltà di tale caso di discussione risiede soprattutto nella capacità di immedesimarsi nella situazione, nel comprendere il reale

obiettivo del gruppo, nella capacità di utilizzare allo scopo le molteplici informazioni che si hanno a disposizione, sia suggerite dal testo, che dal gruppo o recuperate dal proprio bagaglio culturale. Il tutto mirato alla risoluzione del caso utilizzando la strategia del confronto e del consenso.

Per un altro gruppo che vedeva la presenza anche di persone con un basso livello di scolarizzazione e di provenienza anche extra-comunitaria, si è fatta particolare attenzione ad identificare un testo coinvolgente e vicino alla realtà. Si è quindi scelto come testo base **“Il pazzo”** che rappresenta una situazione grottesca, ma concreta e vicina alla realtà dei partecipanti, semplificato nel lessico e arricchito di espressioni evocative e colorite, ma rispettose dei valori individuali, in modo tale da rendere più facile e spontaneo il processo di immedesimazione e il coinvolgimento in un’attività di problem solving a tavolino alla quale i soggetti non erano abituati.

Risultati emersi dalle discussioni LGD

L’analisi dei dati rilevati grazie ad una attenta osservazione delle dinamiche dei gruppi ha fatto emergere alcune aree di criticità che anche la Direzione aziendale ha constatato essere probabili cause dei concreti e maggiori problemi operativi che l’azienda deve fronteggiare.

In particolare si è rilevata una diffusa mancanza di “leadership assertiva” cioè di quella competenza nella gestione del comando che utilizzando il metodo della delega spinga alla responsabilizzazione ed autonomia i singoli, mentre si è rilevata una accentuata gestione del comando di tipo autoritario da parte dei soggetti occupanti posizioni di maggiore responsabilità con eccessivo controllo sull’esecuzione dei compiti alternato a momenti di *“laissez faire”*.

Nelle discussioni di gruppo quasi tutti i partecipanti hanno infatti dimostrato scarso spirito di iniziativa, poca tensione al risultato e al raggiungimento di una presa di decisione che implicasse anche soltanto un minimo di assunzione di responsabilità individuale e di determinazione.

Debole è risultato anche il “senso di appartenenza al gruppo”, mentre spiccata la tendenza a svolgere la propria attività in modo individuale con conseguente scarsa capacità di collaborazione, di comunicazione e ascolto. La comunicazione fra i partecipanti è stata spesso monodirezionale, con poco ascolto attivo che non ha favorito lo scambio di idee e l’individuazione di una strategia comune ottimale, né una buona organizzazione del lavoro.

Nella traduzione lavorativa, questo atteggiamento, che non favorisce il flusso rapido, corretto e completo delle informazioni fra le persone che prendono parte ad attività e processi correlati, non permette di individuare le eventuali correzioni da apportare ai processi in corso di svolgimento né di raccogliere un sufficiente numero di informazioni per un corretto controllo di gestione.

Proprio a questi aspetti di **comunicazione non efficace** la Direzione ha collegato le maggiori inefficienze della propria gestione economica delle attività che, in precedenza, continuava ad imputare ad una presunta inadeguatezza degli strumenti di controllo utilizzati per i quali aveva già più volte reiterato sensibili investimenti sia in mezzi che in personale.

Interventi correttivi

I risultati, condivisi sia con il management che con i collaboratori, hanno evidenziato le seguenti aree per il miglioramento aziendale, di gruppo e personale:

- necessità di inserire, separando il ruolo dei soci dai ruoli di gestione aziendale, una ulteriore figura di manager generale capace di delegare e gestire persone e organizzazione come un team orientato ad obiettivi chiari e misurabili;
- miglior distribuzione di compiti e responsabilità, non solo in base alle competenze tecniche, ma anche e soprattutto alle attitudini e caratteristiche personali (la persona giusta al posto giusto);
- introduzione di momenti di incontro e confronto per fare il punto della situazione e condividere idee e strategie fra tutti i livelli dell'organizzazione;
- formazione del personale per migliorare le loro capacità relazionali e di comunicazione al fine di ottimizzare i processi aziendali e di conseguenza l'efficienza delle attività.

e oggi?

L'azienda è tuttora in fase di riorganizzazione, ma ha già potuto apprezzare i primi risultati di una maggiore assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori, un minor stress da parte dei soci lavoratori che si sono nuovamente orientati verso l'attività pratica di cui erano fortemente capaci e competenti, avendo affidato ad un nuovo manager l'organizzazione e la gestione delle attività.

Inoltre le persone poco fidelizzate e che approfittavano della situazione di confusione che si era creata si sono "auto-eliminate" permettendo l'inserimento di nuove risorse in linea con gli obiettivi dell'azienda e che hanno consentito di aumentare l'efficienza senza aumentare i costi.