

L'importanza di definire i ruoli in un'impresa

Meredith Belbin, attualmente, Chairman dell'Industrial Training Research Unit Ltd di Cambridge, per moltissimi anni ha condotto ricerche approfondite, presso L'Administrative Staff College¹ di Henley, sulle caratteristiche che dovrebbero possedere i componenti di un team di lavoro. I suoi studi sono stati pubblicati in due libri (*Management teams*, Elsevier 1981 e *Team Roles at Work*, Elsevier 1993) che hanno avuto una certa risonanza solo recentemente, perché, solo recentemente, è stato introdotto nelle imprese il concetto di *team role*².

Questo concetto è consolidato, invece, in campo sportivo dove la costruzione di un team avviene in base ai ruoli che ciascun giocatore deve svolgere per il successo dell'intera squadra.

La definizione dei ruoli in un team e, quindi, l'assunzione di compiti e responsabilità dovrebbe dipendere dall'auto immagine che ciascuno ha di sé abbinata alla percezione dei bisogni che esprime il team come un tutto unico.

In realtà, sostiene la Belbin, l'affidamento di incarichi non avviene secondo questo schema perché, generalmente, i ruoli sono affidati a qualcuno e non avviene il contrario.

Se il ruolo riguarda una posizione per la quale sono richieste qualità specialistiche, spesso, il titolo di studio e le referenze sono una buona guida, quando, invece, i ruoli non richiedono una specializzazione ben precisa, allora la scelta diventa problematica. Spesso l'assunzione di una persona per un particolare ruolo si rivela sbagliata.

Io personalmente ho potuto constatare che quando un imprenditore cerca sul mercato del lavoro qualcuno cui affidare un ruolo di responsabilità, spesso fallisce. Riescono molto meglio gli inserimenti di figli o parenti prossimi, oppure la formazione di personale interno. Spesso in un'impresa esiste un buon mentore e in tali casi i risultati sono ottimi.

1. Definizione dei ruoli di un team³.

Dopo nove anni di studi condotti con la metodologia di distribuire i partecipanti ai corsi in team assimilati a piccole imprese poste in competizione tra loro, i ricercatori sono pervenuti a definire nove ruoli diversi che potrebbero comparire in un team di lavoro; nella tabella sono riportati i ruoli, con caratteristiche e punti di debolezza (i ruoli sono tradotti in italiano, ma viene riportata la dizione originale). Giova notare che il comportamento di ciascuno in un particolare ruolo deriva dalla somma delle caratteristiche operative e dalle debolezze.

¹ Il più antico college di discipline amministrative d'Europa.

² Giova mettere subito in evidenza che l'accezione di *team role* non ha nulla a che vedere con una posizione funzionale.

³ Manteniamo la dizione di team. In molti casi, però, possiamo tranquillamente sostituire team con impresa.

Per realizzare una squadra, salvo casi rarissimi e per fortuna, non è necessario che sussistano tutti i ruoli sottoelencati. La Belbin ritiene, però, importante che chi deve costruire una squadra parta tenendo a mente che dovrà scegliere tra qualcuno di questi ruoli.

La tipologia dei ruoli individuata dalla Belbin può essere contestata, la vera essenza del suo lavoro consiste, però, nell'aver mostrato la necessità di individuare dei ruoli.

| I nove possibili ruoli di un team, secondo Meredith Belbin | | |
|---|--|--|
| Ruolo | Caratteristiche operative | Debolezze |
| Creativo (Plant) | Immaginativo e poco ortodosso. E' in grado di risolvere problemi molto complessi. | Ignora i dettagli. Troppo preoccupato di essere capito in modo corretto. |
| Ricercatore di risorse (Resource investigator) | Estroverso, entusiasta, comunicativo. Esplora ogni opportunità "cercando l'oro nel fango". Sviluppa contatti per creare valore. | Esageratamente ottimista. Perde facilmente l'interesse quando scema l'entusiasmo iniziale. |
| Coordinatore (Co-ordinator) | Maturo, sicuro di sé, guida capace. Chiarisce gli obiettivi, stimola discussioni volte alla presa di decisioni. Delega con intelligenza. | Può essere giudicato un manipolatore. Delega lavoro che gli competerebbe. |
| Timoniere (Shaper) | Sfidante, dinamico, dà il meglio quando è sotto pressione. Ha la capacità e il coraggio di superarne gli ostacoli. | Può entrare in collisione con il coordinatore. Può essere provocatorio nei riguardi delle persone e ne turba i sentimenti. |
| Valutatore (Monitor evaluator) | Equilibrato e portato a definire le strategie. In grado di vedere le varie opzioni. Giudica accuratamente. | Manca di capacità di guida e di ispirare gli altri. Eccessivamente critico. |
| Sostenitore del team (Teamworker) | Cooperativo, moderato, percettivo e diplomatico. Ascolta, analizza, elimina le frizioni, calma le acque. | Indeciso in situazioni difficili. Può essere influenzato facilmente. |
| Realizzatore (Implementer) | Disciplinato, concreto, conservativo, efficiente. Trasforma le idee in azioni pratiche. | A volte inflessibile. Lento a rispondere a nuovi stimoli. |
| Perfezionatore (Completer - finisher) | Coscienzioso, diligente, ansioso. Cerca errori od omissioni. Mantiene le scadenze. | Incline a false preoccupazioni. Riluttante a delegare. Può essere ossessivo. |
| Specialista (Specialist) | Focalizzato su un settore, dedicato. Accumula grandi conoscenze e abilità in alcuni argomenti. | Contribuisce solo su un fronte. Si imbozzala nei tecnicismi. Gli sfugge il quadro d'insieme. |

I compiti che possono essere svolti dai singoli "ruoli" sono pertanto i seguenti.

1. Creativo. Individuare e specificare nuove idee e strategie con particolare attenzione agli aspetti più strategici. Cercare possibili alternative alla strada che il team sta seguendo per risolvere un problema.

2. Ricercatore di risorse. Esplorare e riportare idee, sviluppi e risorse esistenti all'esterno della squadra. Creare contatti che possano aiutare il team nel percorso di innovazione e avviare eventuali trattative per accordi.

3. Coordinatore. Monitorare la metodologia con la quale la squadra si muove verso gli obiettivi stabiliti e cercare di ottimizzare le risorse. Individuare i punti di forza e i punti di debolezza del gruppo. Assicurarci che vengano sfruttate le potenzialità di ciascun componente del team.

4. Timoniere. Individuare la metodologia ottimale perché il team possa conseguire i propri obiettivi. Assicurarci che esistano e siano chiari a tutti obiettivi e priorità. Stabilire modalità e forma con cui il gruppo deve confrontare le proprie opinioni e deve riportare i risultati del proprio lavoro.

5. Valutatore. Analizzare con dettaglio i problemi. Valutare idee, ipotesi e suggerimenti in modo tale che il team possa essere messo nella condizione ottimale per prendere le decisioni.

6. Sostenitore del team. Supportare i membri del team nei loro sforzi (dando, ad esempio, dei suggerimenti). Aiutare i componenti del team nel superare le proprie carenze. Migliorare la comunicazione all'interno del gruppo e incoraggiare lo spirito di squadra.

7. Realizzatore. Trasformare concetti e piani in pratiche procedure di lavoro. Realizzare, sistematicamente ed efficientemente, piani di lavoro condivisi.

8. Perfezionatore. Controllare che il team non incorra in errori ed omissioni. Individuare gli aspetti del lavoro nei quali è più facile cadere in errore. Sottolineare l'importanza del rispetto dei tempi all'interno del team.

9. Specialista. Supportare la squadra negli argomenti specifici per i quali è stato scelto. Facilitare il lavoro della squadra trovando soluzioni nell'ambito delle sue competenze.

Per far meglio comprendere l'essenza dei vari ruoli la Belbin ha individuato per ciascun ruolo sette frasi ad effetto.

1. Creativo

- ✓ Quando un problema è frustrante usa il pensiero laterale.
- ✓ Dove c'è un problema esiste una soluzione.
- ✓ Più impegnativo è il problema maggiore è la sfida.
- ✓ Non disturbare. Genio al lavoro!
- ✓ Le buone idee sembrano strane all'inizio.
- ✓ Le idee partono con un sogno.
- ✓ Senza innovazione non c'è sopravvivenza.

2. Ricercatore di risorse

- ✓ Potremmo fare una fortuna con
- ✓ Le idee dovrebbero essere rubate con orgoglio.
- ✓ Non reinventare la ruota.
- ✓ Le opportunità nascono dagli errori degli altri.
- ✓ Possiamo sfruttarlo?
- ✓ Puoi sempre telefonare per cercarlo.
- ✓ Il tempo passato nella riconoscenza è, a volte, tempo sprecato.

3. Coordinatore

- ✓ Tieni sempre di vista l'obiettivo.
- ✓ Qualcuno ha da aggiungere qualcosa?
- ✓ Vogliamo il consenso prima di andare avanti.
- ✓ Non ritenere mai che il silenzio sia assenso.
- ✓ Dovremmo dargli un'altra possibilità.
- ✓ Delegare bene è un'arte.
- ✓ Dirigere è l'arte di far fare agli altri tutto il lavoro.

4. Timoniere

- ✓ Fallo!
- ✓ Di no, poi negozia.
- ✓ Se dici “Si lo farò” mi aspetto che tu lo faccia.
- ✓ Non credo che stiamo facendo tutto il possibile.
- ✓ Posso essere brusco, ma, almeno, sono sempre sul problema.
- ✓ Farò muovere le cose.
- ✓ Quando il gioco si fa duro i duri entrano in gioco.

5. Valutatore.

- ✓ Ci penso e prenderò una decisione domani.
- ✓ Abbiamo esaurito tutte le ipotesi?
- ✓ Se non sembra logico non vale la pena farlo.
- ✓ Meglio prendere una buona decisione lentamente che una sbagliata, velocemente.
- ✓ Questa sembra essere la migliore opzione.
- ✓ Valutiamo le alternative.
- ✓ Le decisioni non vanno prese sull’onda dell’entusiasmo.

6. Sostenitore.

- ✓ La cortesia non costa nulla.
- ✓ Sono interessato al tuo punto di vista.
- ✓ Se va bene per te, va bene per me.
- ✓ Ognuno ha un lato buono degno di essere apprezzato.
- ✓ Se la gente si ascoltasse di più, parlerebbe meno.
- ✓ Puoi sempre percepire una buona atmosfera al lavoro.
- ✓ Cerco di essere versatile.

7. Realizzatore

- ✓ Se la cosa può essere fatta, noi la faremo.
- ✓ Un grammo di azione vale un chilo di teoria.
- ✓ Il duro lavoro non ha mai ucciso nessuno.
- ✓ Se è difficile lo facciamo subito, se impossibile ci impiegheremo un po’.
- ✓ Errare è umano, perseverare non è della nostra impresa.
- ✓ Andiamo a lavorare.
- ✓ L’impresa ha il mio pieno appoggio.

8. Perfezionatore

- ✓ Questa cosa richiede la nostra assoluta attenzione.
- ✓ Le scritte in piccolo vanno sempre lette attentamente.
- ✓ Murphy⁴ era un ottimista.
- ✓ Non esiste scusa per non essere perfetti.
- ✓ La perfezione è appena “un buono abbastanza”.
- ✓ Un punto a tempo ne risparmia cento.
- ✓ E’ stato controllato?

9. Specialista.

- ✓ In questo lavoro non finisci mai di imparare.
- ✓ Scegli un lavoro con amore e non avrai mai da lavorare nella vita.
- ✓ Il vero professionismo è la propria ricompensa.
- ✓ Quello che sto facendo mi affascina.
- ✓ Più sai, più cerchi di scoprire.

⁴ La legge di Murphy dice “Se qualcosa non deve succedere, succede”.

- ✓ E' meglio saper tutto di una cosa che un po' di tante.
- ✓ Un comitato sono dodici persone che fanno il lavoro di una.

Probabilmente questi simpatici slogan chiariscono le caratteristiche di ciascuno dei nove *team roles* meglio di qualunque descrizione analitica.

2. Ruolo e posizione funzionale

Il ruolo, nell'accezione di cui sopra, si riferisce, quindi, ad una tendenza a comportarsi in un dato modo e a correlarsi con gli altri in modi distinti.

Per necessità pratiche è, però, necessario distinguere nettamente tra ruolo personale e posizione funzionale, dove quest'ultima riguarda la richiesta fatta ad una persona nel momento in cui è stata assunta o trasferita per ricoprire un incarico.

La differenza sta nella constatazione che le persone inserite per un particolare lavoro sono in grado di assumere svariati ruoli, ma la loro posizione funzionale è, o dovrebbe essere, esattamente definita.

Persone che occupano la stessa posizione funzionale e che hanno lo stesso background culturale, possono giocare svariati e diversi ruoli, pertanto sorge spontanea la domanda del perché dovrebbero esistere queste differenze.

Presso l'Henley College sono state condotte una serie di ricerche dalle quali i ricercatori hanno stabilito una serie di parametri che sottendono il comportamento di una persona che gioca in un certo ruolo.

1. **Personalità.**
2. **Abilità mentale**
3. **Valori correnti e motivazioni.**
4. **Condizionamenti esterni.**
5. **Esperienza pregressa.**
6. **Addestramento al ruolo.**

Il numero e la qualità di questi parametri, stabiliti dalla Belbin, o altri parametri che potrebbero essere stabiliti da altri ricercatori spiegano perché sia facile che persone con uno stesso background siano portate ad assumere ruoli completamente diversi.

In sostanza, secondo la Belbin, un individuo arriva ad un certo stile di comportamento in un ruolo in base ad una propensione della propria personalità, modificata dai processi mentali, dai valori e dalle motivazioni personali, governata dai condizionamenti reali o percepiti, influenzata dall'esperienza ed integrata da un insegnamento più o meno sofisticato. Pertanto individuare una persona come adatta ad un *team role* non è cosa facile e, generalmente, non è richiesto.

A complicare il problema esistono altri fattori,

- una persona può mostrare comportamenti diversi in circostanze diverse e con interlocutori differenti;
- un'altra può manifestare comportamenti che possono fare riferimento a più ruoli;
- quando non esistono fattori confliggenti un *team role* avrà la priorità su tutto e sarà riconosciuto e apprezzato da colleghi e capi;

- un *team role* acquisito e apprezzato può non essere più utile per l'impresa e allora la diversificazione su un altro ruolo può essere molto difficoltosa. Pertanto il vantaggio della semplicità cozza contro lo scoglio della rigidità;
- se il *team role* è uno stereotipo la mancanza di flessibilità è certa;
- pertanto sono da preferirsi gli individui che hanno la possibilità di ricoprire più ruoli.

Secondo la Belbin la validità di assegnare un cluster di fattori per individuare un comportamento e un cluster di comportamenti per individuare i diversi *team roles* sta diventando una prassi tra coloro che hanno l'incarico di individuare le persone giuste per un certo ruolo.

Perché una persona si comporta bene in un certo lavoro e un'altra dà risultati scadenti? Secondo la Belbin, la ricerca ha mostrato che le performance hanno molto a che fare con il *team role*.

Per scegliere la persona giusta per un certo lavoro sarebbe pertanto necessario elaborare la tipologia di quel lavoro con un software che sia in grado di farvi corrispondere un *team role* e quindi individuare la persona che abbia le caratteristiche richieste per quel ruolo.

3. Eleggibilità e adattabilità

In base a quanto definito nel precedente paragrafo i ricercatori si sono trovati di fronte ad un dilemma. Cosa accade quando qualcuno tecnicamente ideale per un dato lavoro (eleggibile in base a requisiti standard) viene dichiarato non adatto dal computer e qualcuno, apparentemente, non eleggibile sul piano delle competenze è considerato ideale dal computer?

I ricercatori dell'Industrial Training Research Unit di Cambridge esaminarono un certo numero di casi tra *professionals* ad alte performance e *professionals* a basse performance impegnati in attività per le quali entrambi i gruppi erano stati giudicati eleggibili secondo i requisiti standard. I ricercatori scoprirono che i criteri necessari per assicurarsi un certo incarico erano assolutamente scorrelati con i criteri necessari per ottenere buone performance e, pertanto, non vi era alcuna ragione perché un candidato eleggibile dovesse essere anche adatto.

I risultati di questa analisi sono riportati in tabella.

| Criteri perché un candidato sia eleggibile ad un incarico di lavoro | Criteri di adattabilità per ottenere buone performance |
|--|--|
| 1. Qualifiche. 2. Esperienza rilevante. 3. Referenze. 4. Eleggibilità dopo i colloqui. | 1. Attitudine. 2. Versatilità. 3. Valutazioni. 4. Ruoli affini ricoperti in altri incarichi |
| Risultati 1. Le persone possono compensare la mancanza di attitudine grazie a qualifiche riconosciute. Ma l'attitudine, con il tempo, generalmente, vince. 2. L'esperienza serve ad incanalare un dato comportamento lungo un percorso prefissato, ma è | |

molto meglio disporre di una varietà di comportamenti.

3. Le referenze, spesso, distorcono i meriti dei candidati, mentre le valutazioni consentono di confrontare i candidati sullo stesso terreno.
4. I candidati che impressionano nelle interviste non è detto che siano adatti a quel ruolo.
5. **I candidati più promettenti per un posto sono, pertanto, in prima posizione, quelli eleggibili e adatti e, in seconda posizione, quelli non eleggibili, ma adatti.**

Considerando i risultati degli studi dei ricercatori di Cambridge posso ammettere che mi è capitato di osservare dipendenti che usciti da un'impresa abbiano trovato soddisfazione e carriera in un'altra impresa, evidentemente, nella prima impresa erano stati considerati eleggibili per un dato incarico ma non erano adatti.

4. La strada verso le buone performance

Le persone hanno bisogno di sapere come si “classificano” rispetto ad altri se hanno necessità di stabilire relazioni in ambito lavorativo. Questo è il motivo per cui è importante incoraggiare la ricerca del senso di identità personale nei giovani; più l'identità è coltivata, più facilmente un giovane potrà affrontare il mondo e il suo tessuto di relazioni. Nella ricerca della propria auto immagine il giovane dovrà cercare di capire qual è l'immagine che gli altri hanno di lui, la scoperta tardiva di forti discontinuità tra le due può essere causa di gravi traumi.

Nella crescita verso la maturità va analizzato anche il “fattore di coerenza”. La coerenza è la misura del grado con cui informazioni disparate sono in grado di dipingere un quadro significativo della personalità.

A seguito di questo percorso alcuni riescono a presentare un chiaro quadro di sé al mondo esterno; essi sono felici di presentare un'immagine che rappresenta realisticamente ciò che sono.

L'importanza degli attributi caratteriali al confronto con il possesso di competenze è stato un altro argomento di ricerche approfondite da parte dell'Industrial Training Research Unit che ha monitorato un certo numero di laureati suddivisi tra chi, dopo aver lasciato l'Università, ha avuto successo nel lavoro e chi no.

Nella seguente tabella sono indicate le caratteristiche dei giovani dei due gruppi (di circa 50 individui ciascuno), quelli di successo e quelli di insuccesso; le caratteristiche sono messe in ordine decrescente di importanza relativa al successo o all'insuccesso.

| Fattore di maturità | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Successo nella vita lavorativa | Insuccesso nella vita lavorativa |
| Versatile | Non segue le istruzioni |
| Capace di prendere iniziative | Impreciso nei tempi |
| Orgoglioso del proprio lavoro | Non ama essere controllato |
| Ha buone relazioni personali | Non si cura della qualità |
| Attento alle “istruzioni” | Non si concentra sui problemi |
| Di larghe vedute | Perde tempo in chiacchiere |
| Cerca lavoro quando scarseggia | Ha problemi personali |
| Conscio dell'importanza della qualità | Mantiene cattive relazioni personali |
| Preciso nei tempi | Sopravvaluta le proprie capacità |
| Fa domande | Evita i problemi |
| Metodico e preciso | Non ama cambiare |
| Riporta anche i fallimenti | Non riporta i fallimenti |

La tabella mette in evidenza due aspetti.

- Le differenze tra i due gruppi attengono, principalmente, ai comportamenti e poco alle competenze, pertanto è la capacità di svolgere un *team role* la ragione del successo.
- Le caratteristiche del gruppo dei giovani di successo non sono l'immagine speculare delle caratteristiche del secondo gruppo. Una caratteristica importante per avere successo è la versatilità, mentre la rigidità incide meno pesantemente sull'insuccesso (ciò significa, ad esempio, che se si è un po' rigidi ma capaci di gestire il proprio lavoro si può avere successo); la mancanza di attenzione ai tempi è un'importante causa di insuccesso, mentre la precisione non è ai primi posti per avere successo (una minore attenzione ai tempi è, ampiamente, compensata dalla flessibilità e dalla capacità di prendere iniziative).

L'analisi di questi risultati può essere di aiuto a un giovane che voglia capire come comportarsi nella propria impresa ed ai manager cui è affidato l'incarico dell'inserimento di un giovane in azienda.

5. Conclusioni

Uno degli obiettivi dell'individuazione dei *team roles* è dare indicazioni sulle modalità utili per costituire un team e, in tal senso, la Belbin è molto efficace.

Quello che, comunque, emerge è l'importanza di un leader che abbia la capacità di guardare oltre le caratteristiche professionali di un candidato e di individuarne le caratteristiche comportamentali che lo rendano efficace per il lavoro che dovrà svolgere.

Il circolo virtuoso della scelta dei collaboratori si chiude, anche per la Belbin, sulla capacità di un leader (di un imprenditore nel caso in cui il team sia l'impresa) di guardare oltre l'orizzonte.

E' mio parere che lo studio dei ricercatori inglesi sia interessante, ritengo, però, che nell'analisi delle caratteristiche comportamentali degli individui essi abbiano trascurato quelle dipendenti dall'intelligenza emotiva.

M. Belbin, *Management teams*, Elsevier, Prima edizione 1981, ultima edizione 2006

M. Belbin, *Team roles at work*, Elsevier, Prima edizione 1993, ultima edizione 2006

Eugenio Caruso
20/12/2006