

# Introduzione

La prima idea di questo libro è nata da una discussione durante un viaggio di ritorno (notturno) da una conferenza in Canada. I nostri vicini di posto lamentano ancora il momento in cui abbiamo estratto carta e penna e abbiamo cominciato a tracciare grafici nel cuore della notte. Il libro nasce dalla forte convinzione che la capacità di far fronte alle sfide attuali sia possibile solo grazie alla condivisione di idee, alla collaborazione e all'integrazione effettiva di competenze individuali. L'importanza della collaborazione e del team è particolarmente visibile dalle statistiche che indicano un continuo aumento delle modalità di lavoro team-based nelle organizzazioni. Si consideri che nel 1985 la maggior parte delle attività (circa il 70%) venivano svolte individualmente, mentre attualmente la proporzione si è invertita (circa l'80% delle attività e dei progetti all'interno delle organizzazioni sono svolti secondo una logica di team).

Il libro nasce dall'esperienza che abbiamo maturato nel corso di attività formative e progetti di ricerca relativi alla gestione di team efficaci. In particolare, il libro si sviluppa come una serie di riflessioni che nascono alla luce del progetto di ricerca *Leading Teams*<sup>1</sup> che abbiamo sviluppato con il supporto dell'Area Organizzazione e Personale di SDA Bocconi School of Management. Il progetto si fonda sulla costante interazione tra accademia e impresa, con l'obiettivo

---

<sup>1</sup> Il sito *Leading Teams* (<http://www.sdabocconi.it/leadingteams>), oltre a presentare nel dettaglio i progetti di ricerca che stiamo conducendo, contiene anche strumenti pratici di self-assessment, template e check list in formato elettronico, in aggiunta a quelli riportati nell'Appendice.

di proporre un monitoraggio continuo degli elementi che supportano i team nello svolgimento dei loro task e nel raggiungimento dei loro obiettivi. Crediamo, infatti, che la chiave di volta nella gestione di team di successo risieda in un approccio olistico che coniughi il mondo della ricerca con le pratiche aziendali di successo, e che sia in grado di innescare un processo di apprendimento consapevole dall'analisi critica anche di fallimenti organizzativi.

Come per la prima edizione, il libro vuole essere in primo luogo uno strumento pratico di supporto per coloro che sono coinvolti in un team come membri o come leader, cercando di mettere in evidenza i comportamenti critici e le relative contromisure utili a facilitare il raggiungimento degli obiettivi del team. La struttura del libro vuole essere coerente con questa prospettiva: per tale motivo si configura secondo un approccio problem-based, per cui ogni capitolo rappresenta un momento di riflessione e di supporto a una specifica problematica che i membri del team si trovano ad affrontare. In particolare, dalla nostra esperienza di ricerca e di costante collaborazione con le aziende abbiamo identificato le domande principali che i manager si pongono sul tema del team management e attorno a ciascuna domanda abbiamo costruito un capitolo con l'intenzione di supportare i team nel raggiungimento dei propri obiettivi. Cogliamo l'occasione di questa nuova edizione per ringraziare tutti i lettori e i partecipanti ai corsi SDA Bocconi School of Management che ci hanno stimolato ad arricchire quanto presente nella prima edizione. Alla luce dei preziosi suggerimenti e delle discussioni avute nelle aule e via mail abbiamo deciso di prendere in considerazione due ulteriori sfide che i team leader devono affrontare: i processi negoziali e di gestione di obiettivi contrastanti all'interno del team, e la gestione di team geograficamente dispersi. Il libro vuole quindi rispondere alle seguenti domande:

- Capitolo 1: *Creare un team* – Ho proprio bisogno di un team? Di che tipo di team ho bisogno?
- Capitolo 2: *Strutturare un team* – Chi sono le persone che devono essere coinvolte?
- Capitolo 3: *Definire ruoli e responsabilità nel team* – Tutti contribuiscono nel team? Chi fa cosa?

- Capitolo 4: *Prendere decisioni nel team* – Come posso migliorare l'efficacia delle decisioni?
- Capitolo 5: *Gestire il conflitto nel team* – Come posso fare leva sulle divergenze tra i membri?
- Capitolo 6: *Negoziare tra i membri del team* – Come è possibile coniugare obiettivi divergenti tra i vari membri del team?
- Capitolo 7: *Gestire team geograficamente dispersi* – Come creare spirito di squadra e collaborazione quando i componenti sono in luoghi diversi?
- Appendice: *Strumenti per il team* – Esiste qualche strumento pratico che mi supporta in tutto questo?

Ci auguriamo che le domande che ci siamo posti riflettano (almeno in parte) quelle che ogni giorno si pongono i leader o i membri del team. Se così è, auguriamo a tutti buona lettura e invitiamo ad aiutarci nel processo di sviluppo continuo del nostro progetto Leading Teams contribuendo con suggerimenti e il racconto di storie di successo (o insuccesso).