



Come si costruisce un team vincente

L'eterogeneità è l'*x* factor di una buona squadra di lavoro, ma non sempre è facile da gestire. Ecco le regole da seguire e alcuni esempi virtuosi da imitare

➡ Davide Deponti

La grinta di Al Pacino, allenatore saggio capace di guidare la sua squadra alla vittoria

Creare un dream team business in cui la creatività di ciascuno sia stimolata al meglio è l'obiettivo di ogni azienda. Obiettivo non così difficile da raggiungere, a patto, però, che si seguano alcune regole. Si parte innanzitutto dal presupposto che una squadra che funziona è quella che ha grandi caratteristiche di eterogeneità al suo interno. È soprattutto quando si uniscono persone dalle differenti esperienze, capacità, ruoli, funzioni, cultura e background che si ottiene un doppio risultato: quello di mettere insieme più punti di vista nella considerazione di un problema e quello di stimolare la creatività attraverso l'incontro-scontro tra differenti personali-

tà. A questo punto arriva il compito più difficile: riuscire a mantenere tutti questi elementi diversi uniti e affiatati, per permettere alla squadra di "suonare all'unisono".

Tre passi per impostare un buon lavoro

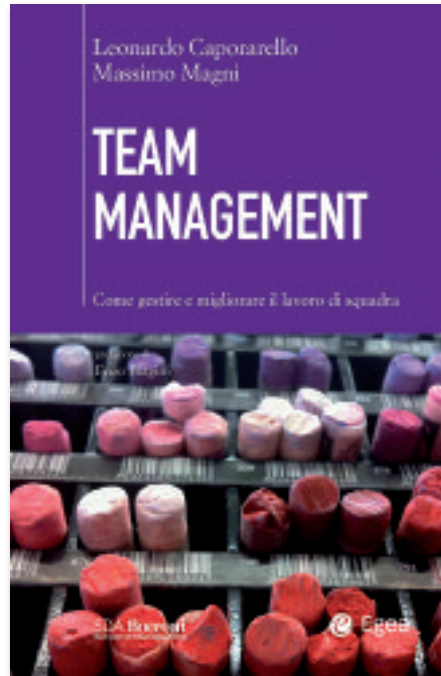
Secondo le più recenti teorie di organizzazione aziendale e di formazione al comportamento organizzativo, elaborate dalla fucina della SDA Bocconi di Milano, sono tre i passi da fare per impostare correttamente il lavoro di un business team. In primo luogo il coordinatore deve "mappare" i diversi punti di vista e i diversi approcci al lavoro dei vari componenti della squadra, cercando di capire in che modo essi influenzano i rapporti di gruppo e gli atteggiamenti individuali. Quindi è necessario che l'organizzatore si impegni a condividere con tutto il gruppo modalità di comunicazione studiate ad hoc in modo da ridurre al minimo i fraintendimenti tra i membri. Infine il coordinatore deve sforzarsi di integrare le conoscenze e le esperienze di tutti per far sì che esse stesse possano diventare lo strumento adatto a superare le tensioni e a creare una modalità di lavoro efficace. Certo è che anche

5 STEP PER FAR VINCERE IL TEAM

1. Definire l'obiettivo finale del lavoro di squadra
2. Individuare in ognuno dei membri del team le capacità necessarie al successo
3. Sviluppare in tutti i membri la motivazione al raggiungimento del risultato
4. Creare nel team una struttura organizzativa efficace con ruoli e relazioni definite
5. Stabilire un piano di lavoro che sfrutti l'organizzazione per ottenere lo scopo

la modalità con la quale chi gestisce il team sviluppa le proprie skills di leadership è importanti per mantenere coesa la squadra e, soprattutto, per infondere la voglia di lavorare insieme. Ancora qui viene in soccorso del manager la grande esperienza della School of Management Bocconi che sul suo sito (<http://learninglab.sda-bocconi.it/teammanagementcheckup>) ha inserito un link nel quale è possibile rispondere a un questionario

finalizzato a individuare il proprio stile di leadership, oltre ai punti di forza e alle criticità che caratterizzano il proprio team work. E rispettivamente docente e assistant professor alla SDA Bocconi sono **Leonardo Caporarello** e **Massimo Magni** i due autori di un libro molto interessante sul tema di lavoro di squadra: il volume è "Team Management: come gestire e migliorare il lavoro di squadra" (Egea Editore) ed è stato scritto proprio con lo scopo di aiutare il management italiano, in balia dei continui cambiamenti dovuti alla crisi, a capire come un business possa essere vincente grazie alla condivisione, alla collaborazione e all'integrazione effettiva di competenze e personalità. I due studiosi, in particolare, mettono in lu-



Massimo Magni, autore insieme a Leonardo Caporarello del volume "Team Management"

ce come la composizione del team, l'attribuzione delle responsabilità, la risoluzione dei conflitti, nonché la gestione delle decisioni e delle riunioni siano le basi sulle quali costruire un team di successo.

Il ruolo del catalizzatore

La riuscita del lavoro di squadra, oltre che dalla qualità della leadership del manager, dipende quindi anche dal contributo dei

Se è ben organizzato un team di lavoro è un'entità il cui valore è molto più alto della somma delle parti



5 NUOVI MODI DI FARE TEAM BUILDING

Pranzo di discussione

Si organizza un pranzo per tutta l'azienda, un dipartimento o solo un gruppo di persone. Si assegna a ciascun gruppo il compito di discutere su questioni lavorative, scambiandosi opinioni in merito alle proprie attività e mansioni.

Scambio di colleghi per un giorno

Prevede lo scambio di ruoli tra reparti, per un'intera giornata, invitando un collega a trascorrere del tempo presso un settore diverso dal proprio. Spesso le difficoltà di comunicazione nascono dalla mancanza di informazioni e dalla scarsa conoscenza dei flussi di gestione delle varie attività.

Job shadowing

Si tratta della possibilità di trascorrere del tempo in diversi uffici, ricevendo una formazione sul campo utile anche per illustrare tutti i percorsi professionali possibili in azienda.

Sponsorizzazione di un evento

Sportivo, musicale o folkloristico, l'evento procura un ritorno d'immagine al brand e aumenta l'identificazione con i valori aziendali.

Fitness e wellness

Le attività legate al benessere fisico o psichico, organizzate in azienda o fuori (per es. in una palestra o in un centro benessere) offrono l'opportunità di scaricare la tensione e di creare un senso di intimità e appartenenza.



singoli membri, che devono perseguire obiettivi chiari e comuni. Un obiettivo chiaro contribuisce infatti a creare un senso di appartenenza e interdipendenza ma soprattutto di opportunità, di sfida e di identificazione con il traguardo. È necessario anche che vi sia sempre un corretto

sviluppo del flusso delle informazioni: ricercare, ottenere e utilizzare tutte le informazioni utili è fondamentale per studiare l'impatto del team work e quindi realizzare un'accurata analisi degli sforzi fatti. Nella gestione di un business team entra spesso in gioco anche la figura del catalizzatore, un professionista in grado di innescare e velocizzare il processo di collaborazione tra le persone. Il catalizzatore deve possedere ottime capacità organizzative e relazionali e deve anche essere carismatico (deve saper motivare) e leale (è importante che si guadagni la fiducia del team). Il suo non è di certo un compito facile, anche perché in molte aziende si incoraggiano l'individualismo e la competizione. Ecco che, allora, per "educare" a più sane dinamiche di gruppo si ricorre alla strategia motivazionale del team building. E qui si potrebbero citare le parole di un team leader "naturale", ovvero il personaggio del coach interpretato da Al Pacino nel film "Ogni maledetta domenica": «io non posso obbligarvi a lottare. Dovete guardare il compagno che avete accanto, guardarlo negli occhi: io scommetto che ci vedrete un uomo che si sacrificherà volentieri per questa squadra, consapevole del fatto che quando sarà il momento voi farete lo stesso per lui. Questo è essere una squadra signori miei. Perciò o noi vinciamo adesso come collettivo, o saremo annientati individualmente».



Il formatore Kets de Vries e il suo saggio "Effetto Porcospino"



Fare team building

Sviluppare un'identità condivisa e motivare tutta la squadra a lottare per essa. È



5 TEAM BUILDING ALL'APERTO

Outdoor Training

La formazione outdoor stimola a superare i propri limiti, attraverso l'aiuto reciproco e la creatività. Migliora inoltre l'abilità nel problem solving, la rapidità di pensiero e lo sviluppo della leadership.

Adventure Training

È un'attività di team building che crea situazioni "avventurose" nelle quali organizzazione e prontezza nell'elaborazione di soluzioni alternative sono fondamentali al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Team Sailing

Una barca è la più semplice e coinvolgente metafora della vita aziendale: il manager è lo skipper e l'equipaggio deve seguirne le indicazioni: ma senza i suoi uomini, cos'è può fare uno skipper?

Art Building

La creatività applicata al divertimento e allo sviluppo dello spirito di gruppo: l'organizzazione di performance artistiche non ha limiti se non quelli della fantasia e degli obiettivi da raggiungere.

Rugby Team

Cosa c'è di più compatto e granitico di una mischia di giocatori di rugby? Lo sport della palla ovale è una metafora unica del lavoro di squadra che permette di sopportare grande sofferenza per raggiungere un obiettivo comune.

questo lo scopo del team building, come spiega il professore di economia e di management, e formatore **Manfred Kets de Vries**. «L'obiettivo di un approccio orientato al team è quello di stimolare un investimento sulla pluralità e di garantire a tutti i componenti di un contesto di lavoro la possibilità di far sentire la propria voce, di essere parte attiva e ascoltata della vita organizzativa, con la consapevolezza che, solo in questo modo, sarà possibile contenere dinamiche nocive e distruttive come quelle basate sulla competizione, la prevaricazione e l'invidia». Questo il pensiero di un grande esperto di dinamiche di lavoro in squadra, che nel suo recente libro "Effetto porcospino" (Ferrari Sinibaldi Editore) ha voluto spiegare il ruolo fondamentale del gioco di squadra nel business utilizzando come metafora, appunto, il porcospino, animale che da sempre ci insegna l'importanza di mantenere una giusta distanza tra sé e l'altro, in modo da rimanere sufficientemente vicini per aiutarci reciprocamente senza tuttavia invadere lo spazio altrui». Partendo da questo presupposto, lo studioso, vincitore dell'International Leadership Association Lifetime Achievement Award 2008, nel suo saggio mostra ai manager come, quando è ben organizzato, un team diventi un'entità il cui insieme è molto più della somma delle parti. Forte di un'esperienza a contatto con le più importanti realtà aziendali americane ed europee, nonché di una solida formazione psicoanalitica, Manfred Kets de Vries ri-

flette sulle dinamiche individuali e di gruppo, spiegando che è importante, da parte del manager, avere un approccio che oscilla tra l'attenzione al singolo e quella al gruppo, «nella consapevolezza che la performance di successo può essere raggiunta unicamente attraverso l'immediatezza comunicativa, la conoscenza reciproca, la coesione e l'integrazione delle singole individualità piuttosto che attraverso l'impegno e la valorizzazione di poche e sole personalità di spicco». ■

Lavoro di squadra o individuale: l'importante è che l'obiettivo finale del team sia chiaro e crei appartenenza

