

Antonio Foglio

**Lavoro  
e gioco di squadra**



MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

# MANAGEMENT TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.



Antonio Foglio

**Lavoro e gioco  
di squadra**

 FrancoAngeli

**TOOLS**

*Antonio Foglio*, laureato in economia all'Università Bocconi e quindi in scienze politiche (Università Statale di Milano) e lingue straniere (Università Bocconi), si è specializzato in marketing internazionale presso le Università di Tübingen ed Oxford. Con un'esperienza ultraquarantennale di marketing, ha svolto e svolge attività di docenza in marketing internazionale (Università di Verona, Università Suffolk di Boston, Academy of Management di Almaty, Università Statale di Ashgabat, Università e Academy of Art di Vilnius, Università di Kaunas) e di consulenza di organismi nazionali ed internazionali (Ue, Unesco), nonché di primarie industrie italiane. È stato tra i primi a formulare, pubblicare e promuovere in Italia e all'estero la proposta di "marketing globale", di "euromarketing", di "glocal marketing"; è autore di diversi volumi editi dalla FrancoAngeli: *Manuale dell'Export manager* (6a ed., 2008); *I mercati dell'Europa socialista* (1979); *La grande distribuzione europea* (3a ed., 1991); *La nuova Cina* (1981); *I mercati dell'Opec* (1982); *Il commercio estero delle tecnologie, dei progetti industriali e dei know-how* (4a ed., 2005); *La strategia di marketing internazionale* (4a ed., 2005); *Il marketing agroalimentare* (9a ed., 2007), *Il marketing globale* (3° ed., 2004); *Il marketing operativo* (2a ed 2004); *Euromarketing e mercato unico europeo* (1994); *Marketing strategico e competitivo* (2a ed., 1995); *Countertrade e commercio estero 2000* (1996); *Alleanze strategiche per l'impresa* (1997); *Vendere alla grande distribuzione* (2a ed., 2005); *Azienda obiettivo vendita* (1998); *Strategie di vendita per l'impresa* (2a ed., 2005); *Il marketing industriale* (2a ed, 2007); *Il marketing politico ed elettorale* (4a ed., 2010); *Il marketing della moda* (7° ed., 2008); *E-commerce e web marketing* (5a ed. 2010); *Il marketing non profit* (2003); *Il marketing pubblico* (2a ed., 2006); *Decisioni di marketing e problem solving* (2003); *Il glocal marketing* (2004), *Il marketing dell'arte* (2a ed., 2009), *Il marketing dello spettacolo* (2005); *Il marketing della cultura* (2005); *Obiettivo competitività* (2006); *Il marketing urbano e territoriale* (2006); *Il marketing sanitario* (2a ed., 2010); *Il marketing personale* (2007); *L'arte dello shopping* (2008); *Marketing relazionale e consumatori alleati* (2008); *Il marketing ecologico* (2008); *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo* (2009); *Turnaround. Ripensare e riprogettare l'impresa.* (2010); *Manager di successo imparando dagli errori. Gestire gli errori manageriali e trasformarli in opportunità* (in preparazione).

**Per accedere all'allegato online è indispensabile  
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale  
del sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)  
e avere a disposizione il libro acquistato.**

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Fare squadra in azienda</b>	»	15
1. Perché fare squadra in azienda?	»	16
2. Dal gruppo al team aziendale	»	18
2.1. Che cosa è un gruppo?	»	22
2.2. Che cosa è una squadra/un team aziendale?	»	23
2.2.1. L'unità di più individui nel team aziendale: unire e sfruttare le diversità	»	27
2.2.2. Far interagire ed integrare più individui	»	28
2.2.3. Gli obiettivi del team aziendale	»	29
2.2.4. Le caratteristiche del team aziendale	»	31
3. Tipologie di team in azienda	»	37
3.1. L'azienda come unico e grande team	»	38
3.2. I possibili team e sottoteam del team azienda	»	41
3.3. Il team in azione per l'azienda: le tipologie di team aziendali	»	44
3.3.1. Team aziendale permanente di vertice/Comitato aziendale	»	44
3.3.2. Team aziendale permanente di dipartimento	»	46
3.3.3. Team aziendale temporaneo per realizzazione di progetto/team di azione	»	46
3.3.4. Team aziendale temporaneo per soluzione di un problema	»	48
3.3.5. Team aziendale permanente di processo e di <i>front-office</i>	»	49
3.3.6. Team virtuale	»	50
3.3.7. Caratterizzazioni dei team aziendali	»	51
3.3.7.1. Team a monofunzione (dipartimento aziendale)	»	51

3.3.7.2. Team interfunzionale	pag. 51
3.3.7.3. Team gestito dal team leader	» 52
3.3.7.4. Team autogestito	» 52
3.4. Dimensione numerica	» 53
3.5. Durata del team	» 57
4. Struttura e ruoli nel team aziendale	» 57
<b>2. Fare una squadra aziendale vincente: il team building</b>	» 62
1. Il team building	» 63
1.1. I vantaggi del fare squadra	» 65
2. Il team ottimale	» 68
2.1. I fattori di successo per un team	» 68
3. Le barriere alla realizzazione di un team	» 80
3.1. Gli errori e le sconfitte/gli insuccessi	» 86
3.2. Lo stress da team	» 87
<b>3. Il processo di team building: realizzare un team aziendale produttivo e vincente</b>	» 89
1. Le fasi di sviluppo del team aziendale: il percorso per costituire e rendere operativa una squadra vincente	» 90
1.1. Il pre-forming del team: uno studio preliminare del team da realizzare	» 95
1.1.1. Individuare la missione e gli obiettivi da conseguire	» 96
1.1.2. Individuare ruoli da svolgere, competenze ed esperienze dei team member	» 98
1.1.3. Individuare i possibili team member da selezionare	» 98
1.1.4. Individuare la metodologia/il percorso del fare squadra	» 99
1.2. La costituzione del team	» 100
1.2.1. Selezionare i membri del team	» 101
1.2.2. Attribuire giusti ruoli e responsabilità	» 103
1.3. La normalizzazione/la regolamentazione del team	» 104
1.3.1. La stesura di una “carta” del team	» 105
1.4. L’attivazione del team	» 106
1.4.1. Orientamento e formazione preliminare dei membri del team	» 108
1.5. Il reforming: la rimodellazione del team	» 110
1.6. Il performing: il conseguimento dei risultati	» 111
1.7. Lo scioglimento del team o il successivo riorientamento	» 112
<b>4. I soggetti del team aziendale: team leader e membri del team</b>	» 114
1. Il management aziendale nei confronti del team building e del team working	» 114

2. Essere manager e/o leader di un team?	pag. 115
3. Il team leader	» 117
3.1. Una leadership efficace per condurre e convincere il team	» 119
3.2. Obiettivi e funzioni del team leader	» 121
3.3. Tipologie di team leader	» 127
3.4. Le caratteristiche per essere un buon team leader	» 130
4. Essere membro del team	» 139
4.1. Tipologie di membri	» 141
4.2. Le caratteristiche per essere un buon team member	» 154
<b>5. Fare lavoro di squadra produttivo e vincente: la strategia di team working</b>	» 159
1. Il team working come strategia aziendale	» 159
1.1. Gli obiettivi	» 162
1.2. I condizionamenti del lavoro di squadra	» 164
1.3. Le capacità per fare lavoro di squadra	» 170
1.4. I benefici da conseguire	» 172
2. Le azioni qualificanti della strategia di team working	» 173
2.1. Avere un metodo per il lavoro di squadra	» 175
2.1.1. Problem solving e decision making nel lavoro di squadra	» 176
2.1.1.1. Un modello sistemico per affrontare problemi e supportare le decisioni del team	» 178
2.1.1.1.1. La fase della pre-decisione	» 181
2.1.1.1.2. La fase della decisione	» 189
2.1.1.1.3. La fase della post-decisione	» 200
2.1.1.2. Le tecniche di analisi nel problem solving	» 206
2.1.1.3. Le tecniche per generare alternative risolutive	» 215
2.1.1.4. Le tecniche per valutare le alternative risolutive	» 217
2.2. Creare ottimali relazioni all'interno del team	» 226
2.3. Saper comunicare nel e dal team	» 227
2.3.1. La comunicazione all'interno del gruppo	» 228
2.3.1.1. La comunicazione orale	» 232
2.3.1.2. La comunicazione scritta	» 233
2.3.1.3. I mezzi comunicazionali a disposizione del team	» 233
2.3.2. Le riunioni del gruppo/il team meeting	» 236
2.3.2.1. Organizzazione e gestione delle riunioni del team	» 240
2.3.2.2. La riunione di start up del team	» 242

2.4. Gestire i possibili conflitti del gruppo	pag. 242
2.4.1. Superare i conflitti ed evitare possibili errori	» 246
<b>6. Gioco di squadra per far crescere il team aziendale e portarlo alla vittoria</b>	» 251
1. Gestire il team	» 252
1.1. La gestione delle risorse umane	» 254
1.2. Testare le decisioni del team	» 255
1.3. Implementare le decisioni del team	» 255
2. Delegare	» 257
3. Motivare	» 258
4. Pianificare	» 259
4.1. I tempi e le tappe del lavoro di squadra	» 261
5. Organizzare	» 263
6. Coordinare	» 266
7. Interagire con gli altri team aziendali	» 267
8. Gestire il tempo ( <i>il just in time</i> )	» 269
9. Controllare	» 270
9.1. La valutazione del team	» 278
9.2. La valutazione del singolo membro del team	» 280
9.3. La valutazione del team leader	» 280
9.4. La valutazione delle performance del team	» 283
10. Gratificare e ricompensare il team	» 283
11. Formare il team	» 285
11.1. L'azione di team coaching	» 287
11.2. La funzione del team coach	» 290
12. Costruire la vittoria del team	» 291
13. Il decalogo del team aziendale vincente	» 293
<b>Allegato multimediale online</b>	» 294
<b>Glossario</b>	» 295
<b>Bibliografia</b>	» 299

*In un team le capacità e le potenzialità  
delle singole persone impegnate non si  
sommano, ma si moltiplicano.*

*A.F.*



---

## Introduzione

Scalare una montagna da solo è certamente un grande risultato, ma che fatica e che rischi si corrono; scalarla insieme ad altri in cordata, resta pur sempre lo stesso risultato, ma con rischi inferiori, con più sicurezza, con più scioltezza, in minor tempo e, perché no, con piacere; una scalata in solitario ben ci evidenzia le difficoltà a cui un singolo va incontro, ma che invece potrebbero essere superate con l'apporto dei compagni di cordata. L'esempio calza con quanto avviene in azienda dove i risultati è meglio conquistarsi lavorando in squadra, cioè con l'apporto di persone dotate delle giuste competenze e ben disposte a fare squadra.

L'era delle alleanze, delle sinergie che stiamo vivendo indica chiaramente all'azienda che le "scalate in solitario", cioè le prese di decisione da parte di un solo cervello, le azioni singole di qualche eccezionale talento, non sono più in grado di portarla a conseguire ottimali performance; certi problemi, certe situazioni, certi processi e progetti aziendali non possono essere più affrontati in solitudine, bensì con l'approccio multidisciplinare di più persone, con il lavoro di una squadra a cui ogni membro dà il suo contributo di professionalità e di competenza, senza isolarsi e creare barriere, ma invece integrandosi con gli altri collaboratori, interagendo con essi, remando nella stessa direzione visto che si è tutti sulla stessa barca.

A seguito di ripetute richieste di nostri lettori, imprenditori e manager, ma anche di un'idea che avevamo elaborato qualche anno fa con l'indimenticabile amico ed editore Franco Angeli (conserviamo gelosamente i suoi appunti, le indicazioni dateci durante i ripetuti incontri per l'impostazione di questo libro), ci siamo dedicati ad affrontare questo importante aspetto organizzativo-aziendale, visto che fino ad oggi il fare squadra ed il fare gioco/lavoro di squadra sono stati per lo più affrontati nel contesto di analisi psico-socio-comportamentali ed assai raramente nell'unico contesto aziendale, come invece era stata a suo tempo del compianto Franco Angeli ed oggi nostra intenzione, cioè mirato ad argomenti esclusivamente aziendali quali come realizzare il

team azienda, come rendere efficienti e vincenti team e sottoteam aziendali, come riuscire a fare un ottimale lavoro e gioco di squadra.

All'azienda, nel momento che vuole rispondere strategicamente a scenario, mercato, globalizzazione, ipercompetizione, innovazione, ricerca di produttività e competitività, si richiede un forte coinvolgimento del suo personale, una sua maggiore integrazione ed interazione, cose per altro solamente possibili se tutti coloro che vi collaborano si sentono parte di una squadra e si comportano e lavorano come una squadra; quanto ne deriverà da questa impostazione aziendale, sarà un modo concreto per ottenere la tanto agognata e ricercata efficacia operativa. Fare squadra e fare lavoro/gioco di squadra in azienda diventano così una scelta obbligata per assicurarsi ottimali performance; i vecchi adagio "l'unione fa la forza", "uniti si vince", "tre teste insieme sono sempre meglio di tre teste separate" sono quanto mai attuali e pertanto si possono intelligentemente tramutare in realtà.

L'unione con gli altri è senz'altro un bisogno fondamentale dell'essere umano, ma anche di qualsiasi organizzazione, azienda compresa; fare squadra prima e successivamente lavoro e gioco di squadra diventano così scelte organizzative di valenza strategica visto che permettono di vivere in maniera ottimale la vita di azienda, assicurano compattezza, condivisione, qualità e competitività all'impresa, le consentono di restare nel mercato con successo; fare squadra e quindi lavoro/gioco di squadra sono così la *conditio sine qua non* per superare le difficili sfide che ogni azienda deve affrontare; è giusto quindi che imprenditori e manager si abituino e si riconoscano sempre più nel *team building* e nel *team working*, rivedendo taluni inattuali e funesti atteggiamenti verticistici, riformulando modalità operative e linguaggi che nulla hanno a che fare con il lavoro di squadra.

Da convinti e pragmatici aziendalisti abbiamo predisposto in queste pagine un modello di squadra ed un processo del fare lavoro/gioco di squadra conformati allo specifico contesto aziendale, così che imprenditori, manager, personale aziendale possano trovare la nostra proposta quanto mai accettabile, concreta, irrinunciabile, realizzabile. È stata proprio questa esigenza a portarci a parlare così di "team azienda", di "team e sottoteam aziendali", di processo di *team building* (fare squadra in azienda) e di *team working* (fare lavoro di squadra in azienda), quindi di un efficace e redditizio gioco di squadra in azienda.

L'importanza e l'utilità di tutto ciò per l'azienda saranno ben evidenziate, dimostrate, promosse nelle pagine di questo libro; offriremo al lettore la chiave di volta per capire anzitutto le vincenti dinamiche del team e applicarle, per realizzare un team produttivo, per inserire in un team un valido team leader, validi collaboratori, per permettere loro di svolgere con efficacia ed efficienza i loro ruoli, per definire il percorso per conseguire il successo (studio preliminare, costituzione del team, normalizzazione, attivazione del team, rivisitazione del team, *performing* del team, declino/scioglimento), per impo-

stare le giuste regole e procedure per il lavoro/gioco di squadra, per superare difficoltà, divergenze e conflitti che possono subentrare, per comunicare nel e dal team, per valutare e controllare il team e le sue performance. Il processo, gli schemi da noi proposti potranno servire come punto di riferimento per permettere ad ogni azienda di apportarvi le doverose personalizzazioni visto che ogni team aziendale avrà specifiche caratterizzazioni, richiederà mirati processi di team building e di team working.

A questo libro hanno dato un concreto contributo tutti quei team a cui abbiamo avuto modo di partecipare, vuoi come team leader, ma anche semplicemente come membro in 40 anni di attività in azienda come dirigente, consulente, quindi di docenza universitaria; ogni team da noi frequentato ci è stato di grande utilità per la formulazione di questa nostra proposta.

Vogliamo quindi esprimere il nostro ringraziamento a tutti quegli imprenditori, manager, collaboratori che abbiamo conosciuto nella nostra vita aziendale, universitaria, consulenziale e che ci hanno dato negli anni chiare indicazioni sull'importanza del fare squadra e del fare lavoro/gioco di squadra; tutto ciò ci è servito per affrontare le problematiche di questo libro, esporle, approfondirle, arricchirle con interessanti supporti conoscitivi ed operativi. Siamo anche consapevoli che con quanto abbiamo scritto non riteniamo minimamente di avere esaurito l'argomento, per questo saremo grati a chiunque vorrà offrire contributi e suggerimenti per migliorare quanto da noi riportato.

Auguriamo di cuore alle aziende italiane che sappiano sempre più fare squadra e che il lavoro diventi veramente un lavoro/un gioco di squadra per cogliere tutte quelle favolose opportunità che l'accettazione di questa irrinunciabile impostazione aziendale è in grado di apportare.

*Antonio Foglio*  
antoniofoglio@hotmail.it



---

# 1 Fare squadra in azienda

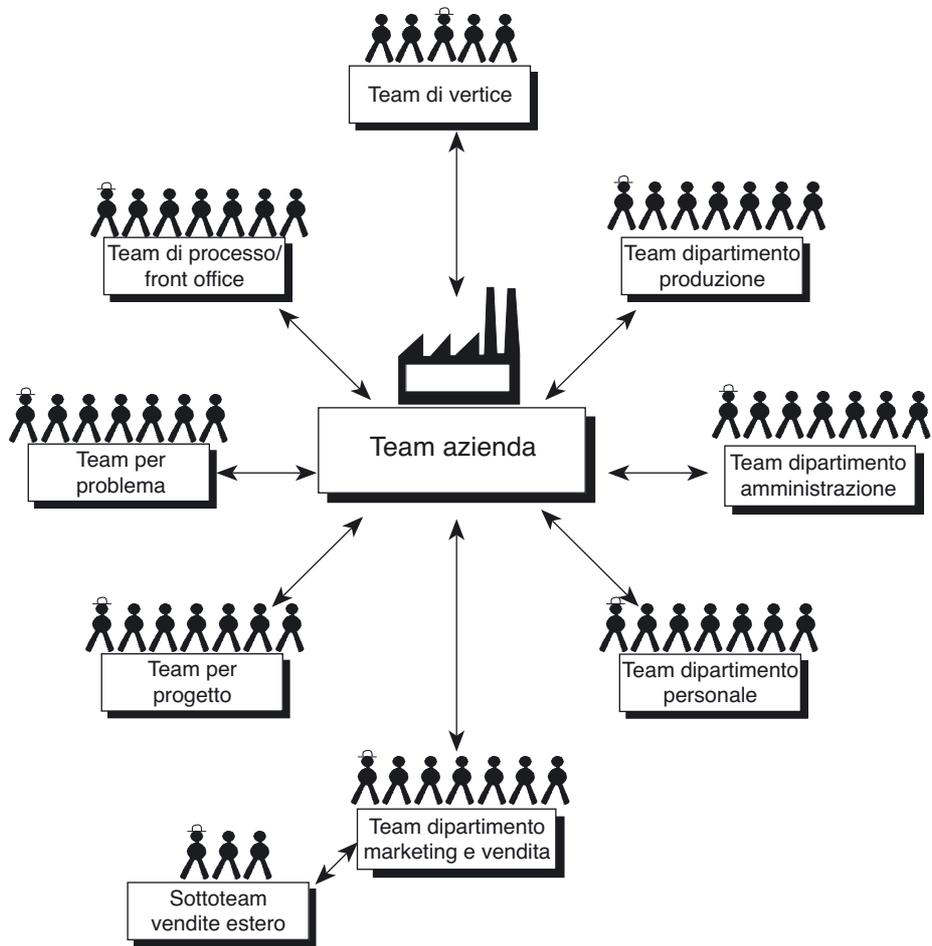
Lo sport di squadra indica ad un'impresa come è possibile organizzare l'attività aziendale ed avere il giusto spirito competitivo per vincere la sfida che ogni impresa, come ogni squadra, deve affrontare; le squadre sportive sono dunque dei chiari esempi da seguire per rendere il team aziendale produttivo e vincente. Fare squadra, fare lavoro/gioco di squadra vogliono così dire impostare l'azienda come una squadra, creare al suo interno team e sottoteam aziendali, conseguire migliori performance impegnando e facendo collaborare insieme più persone della stessa azienda.

Oggi più che mai il lavoro di squadra è divenuto essenziale per chi vuole competere; la prova di ciò sta proprio nel fatto che la perfezione, quindi le migliori performance sono sempre più conseguibili non già in maniera individuale, bensì collettiva. Questo spinge molte imprese, molti gruppi organizzati a dedicare tempo, impegno, risorse al team building, considerando che il lavorare ed impegnarsi in un team possono diventare elementi chiave per il raggiungimento degli obiettivi e per risultare competitivi.

Parlando di squadra in azienda intenderemo così riferirci a (fig. 1):

- ⇒ azienda come squadra (team azienda);
- ⇒ team e sottoteam aziendali formati da team di vertice, dipartimenti, gruppi speciali per realizzazione progetti (team di azione), per risoluzione problemi, per svolgimento processi e di attività.

Il lavorare in un'azienda trascende senz'altro il lavoro di un singolo e ben si conforma, si sviluppa nel lavoro di più singoli insieme, cioè nel lavoro di squadra; questo diventa un modo di gestire l'azienda, di produrre, d'inventare, di ricercare, di realizzare progetti, di risolvere problemi, di collaborare, di vendere, di comunicare, di pianificare, di controllare. Evidentemente prima di fare team e sottoteam aziendali sarà quanto mai necessario che alla base ci sia un'azienda che possa essere nel suo complesso un unico e vero team, con una filosofia di squadra, composto al suo interno da vari team e sottoteam aziendali.



**Fig. 1 – Fare squadra in azienda: team azienda e team/sottoteam aziendali**

Col fare squadra in azienda si dà così vita a rapporti solidi, stabili, produttivi, coesi, interattivi, in grado di far lavorare meglio, d’impiegare bene il personale, di ottenere migliori risultati; evidentemente si dovrà poter contare su persone ben disposte a partecipare alla costruzione di un’unica identità, quindi ad apportare le loro competenze, la loro creatività e professionalità.

## **1. Perché fare squadra in azienda?**

L’abbiamo già detto e lo ripetiamo adesso che ci chiediamo il perché del fare squadra in azienda; nessun collaboratore aziendale può essere un’isola,

quindi lavorare da solo; al contrario sarà proprio nel gruppo di cui farà parte, nel collaborare con gli altri che sia lui che i suoi collaboratori potranno spiegare al meglio le attività che vengono loro richieste; se poi questo gruppo diventa anche squadra, ci sono tutte le premesse per conseguire nel migliore dei modi sia gli obiettivi personali delle persone coinvolte che quelli comuni che s'impongono ad ogni squadra.

Alle scelte decisionali prese in maniera gerarchica l'accettazione del lavoro di squadra propone un sistema decisionale più collaborativo, coinvolgendo attivamente più persone con competenze diverse, proiettandole verso il conseguimento di obiettivi collettivi. Il lavoro in genere, la soluzione di qualche problema in particolare, l'attuazione di qualche processo, la realizzazione di qualche progetto vengono così attuati da team che perseguono obiettivi comuni, pianificando la loro attività sotto la guida di un team leader. A volere il team in azienda non sarà solo l'esigenza organizzativa e gestionale che s'impongono, ma anche la caratterizzazione umana, sociale, di relazione che coinvolge più persone ad integrarsi e collaborare per conseguire obiettivi comuni.

Perché allora fare squadra? Perché uniti si vince, perché in tre uniti si è più forti di trenta disuniti, perché tre teste ben integrate sono senz'altro più efficaci di trenta teste divise e senza coordinamento; se tutto ciò è vero, vuole significare che lavorare in gruppo porta a conseguire migliori risultati che lavorare da solo; sono queste alcune delle più logiche e nel contempo elementari motivazioni che portano al fare squadra in azienda ed a farvi gioco/lavoro di squadra, motivazioni che nessuno può smentire; insieme in un team aziendale si riesce meglio a lavorare, ad inventare, a produrre, a ricercare, ad innovarsi, a vendere, a competere, a raggiungere ottimali risultati e vincere. L'azienda grazie al lavoro di squadra recupera produttività, qualità, efficienza integrando le capacità, l'intelligenza dei singoli, moltiplicando tra loro le potenzialità che i vari membri di un team detengono ed apportano. Con il team aziendale diventa così possibile ricomporre un puzzle che per singoli collaboratori è impossibile, anche se dovessero essere geniali ed autosufficienti. Gli obiettivi che si conseguiranno dal team rappresenteranno in maniera concreta ed esplicativa le ragioni su cui basare la costituzione del team aziendale.

Fare squadra aiuterà così a conoscere, apprendere, migliorare, riscoprire nuove potenzialità del singolo collaboratore che non inserito in squadra risulterebbero latenti o non sufficientemente sfruttate, quindi raggiungere importanti obiettivi, alcuni dei quali impossibili per il singolo. La squadra rispetto al singolo ha una marcia in più; infatti mentre il singolo è incapace di affrontare la complessità con cui l'azienda deve quotidianamente confrontarsi, vista la sua limitatezza, la squadra aziendale se ben impostata ha tutti i presupposti, tutte le funzioni (non dimentichiamo che può contare su un'intelligenza

collettiva formata dal contributo di più collaboratori tra loro integrati ed interattivi) per affrontare le complessità, intervenire con appropriatezza e superarle.

Henry Ford era solito ripetere che *“trovarsi insieme è solo l’inizio, ma continuare a stare insieme vuole dire progredire, mentre lavorare insieme vuole dire successo”*. Più soggetti connessi ed integrati in un team possono dunque assicurare un’ottimale gestione della routine, risolvere meglio e più in fretta problemi, attuare progetti e processi che per un singolo collaboratore sarebbero impossibili. Ogni team aziendale nel momento che dovrà prendere qualche decisione, risolvere qualche problema, svolgere un processo aziendale, realizzare qualche progetto avrà a disposizione un ricco patrimonio di professionalità, di conoscenze, di esperienze, di creatività formato dal contributo dei vari membri del team.

La presa in considerazione del lavoro di squadra è dunque voluto dal cambiamento richiesto all’azienda da scenario, battaglia competitiva, globalizzazione ed innovazione; a volerlo in particolare ci sono alcuni determinati fattori come il mercato, la ricerca di produttività, di competitività, di efficienza, di qualità, di economie di scala, la specializzazione, l’innovazione, la necessità di organizzazione del lavoro, il migliore impiego dello stesso personale, le non poche difficoltà che l’azienda deve quotidianamente superare, quindi la stessa indole umana (l’uomo anche quando lavora resta per natura un animale sociale, quindi a volere lavorare con i suoi simili in gruppo).

Il team diventa consigliabile nel momento che un’azienda può essere condotta come una squadra con al suo interno ben integrati team e sottoteam, quindi vi si possono ben sviluppare tutti quegli aspetti (collaborazione, condivisione di obiettivi comuni, coesione, comunicazione reticolare, risoluzione di un problema, realizzazione di un progetto, ecc.) che caratterizzano il lavoro di squadra e ne consentono l’attivazione ed il mantenimento.

Formare una squadra e lavorare come squadra possono permettere ad un’azienda che ne saprà fare un buon uso il superamento di situazioni complesse che con una struttura tradizionale, cioè con il lavoro affidato a singole persone con molta difficoltà o forse giammai potrebbero essere superate. Si deve dunque dare vita al team azienda, ai vari team e sottoteam aziendali perché è solo con un lavoro di squadra che si riesce a rispondere meglio alle nuove esigenze organizzative ed operative che scenario, domanda, innovazione tecnologica, battaglia competitiva impongono.

## **2. Dal gruppo al team aziendale**

Allorché si parla di team ben si collegano due termini che fungono nel linguaggio comune come due alternativi sinonimi, ma che ad un attento esame presentano sostanziali differenze (figg. 2 e 3).

<b>Fattori di differenza</b>	<b>Gruppo</b>	<b>Team/Squadra</b>
▪ Costituzione	Partecipazione spontanea.	Membri selezionati.
▪ Atmosfera	Formale.	Serena e amichevole.
▪ Impegno	Impegno del singolo per il conseguimento del suo specifico obiettivo.	Forte impegno dei membri per conseguire un comune obiettivo.
▪ Collaborazione	I membri operano indipendentemente l'uno dall'altro.	Stretta collaborazione tra i membri del team.
▪ Leadership	I membri lavorano in un gruppo generico in cui esiste un'autorità (un manager) da rispettare, un solo capo che dà ordini e ben si distingue dagli altri.	I membri lavorano in un team strutturato; la leadership è essenziale per guidare, gestire il gruppo; non si parla di autorità del capo; pur essendoci un team leader che coordina, tutti i membri sono potenziali leader e si sentono parte della leadership (leadership condivisa).
▪ Membri	Ogni membro è responsabile per se stesso (responsabilità individuale).	Ogni membro è responsabile per sé (responsabilità individuale), ma anche per il team (responsabilità collettiva).
▪ Relazione tra membri	Formale.	Interpersonale.
▪ Obiettivi	Obiettivi identici a quelli dell'organizzazione di riferimento. Ognuno lavora non tenendo conto del lavoro altrui e perseguendo singoli obiettivi. I membri sono uniti solo per finalità amministrative; perseguono obiettivi singoli e personali che possono anche incrociarsi con gli obiettivi di altri.	Specifici obiettivi comuni da conseguire. Il team deve ben integrarsi con il lavoro dei membri per conseguire obiettivi comuni. I membri conseguono gli obiettivi personali e di team con il supporto reciproco di tutti i membri.
▪ Orientamento strategico	Partecipazione.	Sfida.
▪ Risultati	Risultati generici, quindi minimi del singolo.	Risultati specifici e massimi con l'apporto di tutti i membri.
▪ Responsabilità	Responsabilità individuale; si è responsabili solamente per il compito svolto.	Responsabilità individuale e reciproca; i membri dipendono dal lavoro di ognuno per cui sono responsabili del lavoro del gruppo.
▪ Senso di appartenenza	I membri si concentrano su se stessi visto che non hanno collegamenti diretti con gli altri membri; svolgono solo il lavoro loro richiesto; essi affrontano il lavoro come se fossero stati affittati.	I membri hanno un senso di appartenenza alla squadra visto che sono responsabilizzati per obiettivi comuni da conseguire.