

# BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

NUOVA EDIZIONE

# Team leadership in pratica



*Mike Clayton*

- Potenziare il proprio team
- Ispirare i collaboratori
- Trasformare le criticità in successi

FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# BASIC MANAGEMENT

## LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Mike Clayton**

**Team leadership**  
in pratica

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina: *Elena Pellegrini*

Titolo originale: *Brilliant Project Leader*.

*What the Best Project Leaders Know, Do and Say to Get Results Every Time*  
Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow CM20 2JE, United Kingdom

Copyright © Pearson Education Limited 2012

This translation of Brilliant Project Leader, 01 Edition,  
is published by arrangement with Pearson Education Limited

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

2ª edizione. Copyright © 2012, 2014 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 previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Ringraziamenti</b>	pag. 11
<b>Introduzione</b>	» 13
Eccellenza	» 13
Progetto	» 15
Leadership	» 15
Struttura del libro	» 18
“Devo essere esperto in materia di project management per leggere questo libro?”	» 21

## **Parte I**

### **I quattro elementi essenziali della team leadership**

<b>1. Ognuno ha il team che si merita</b>	» 25
1. Piccolo gruppo	» 25
2. Collaborazione	» 26
3. Scopo condiviso	» 27
4. Progetti eccellenti	» 27

5. Ottenere il team desiderato	pag. 28
6. Meritarsi il team desiderato	» 30
7. Ottenere il team che si merita	» 33
8. I quattro elementi essenziali	» 33
<b>2. Concentratevi sui singoli</b>	» 35
1. I membri del team come singoli	» 36
2. La zona di tensione	» 39
3. Ispirare e motivare	» 44
4. Un altro membro del team	» 46
5. I comportamenti eccellenti	» 48
<b>3. Formulate e condividete un piano chiaro</b>	» 49
1. La gerarchia nella pianificazione di un progetto	» 50
2. Coinvolgete il team nella formulazione del piano di progetto	» 51
3. Comunicate il piano	» 53
4. Adattate il piano di progetto a ogni singolo elemento del team	» 54
5. Un piano eccellente	» 57
<b>4. Create un autentico spirito di squadra</b>	» 58
1. La cultura di squadra	» 59
2. Le tre R	» 62
3. Alcune tecniche di team building	» 63
4. Un team eccellente	» 67
<b>5. Comunicate continuamente... e fatelo bene</b>	» 69
1. La comunicazione all'interno del team	» 70
2. I project meeting	» 72
3. La gestione dei conflitti	» 78
4. Articolate la vostra visione	» 79
5. Comunicazione e tecnologia	» 80
6. Una comunicazione eccellente	» 81



## Parte II

### La guida del team in ogni fase progettuale

<b>6. La fase di definizione del progetto</b>	pag. 85
1. La definizione del progetto	» 86
2. Le competenze necessarie alla fase di definizione	» 91
3. L'avvio del progetto	» 96
4. Leadership e governance	» 96
5. L'evoluzione del team	» 99
6. Una definizione eccellente	» 101
<b>7. La fase di pianificazione del progetto</b>	» 102
1. Gli elementi del piano di progetto	» 103
2. Pianificate il coordinamento del team	» 110
3. Rischio e innovazione	» 113
4. Guidare un team virtuale	» 116
5. Una pianificazione eccellente	» 117
<b>8. La fase di consegna del progetto</b>	» 119
1. Monitoraggio e controllo	» 119
2. Imparare in corso d'opera	» 124
3. La gestione degli stakeholder nella fase di consegna	» 124
4. La team leadership nella fase di consegna	» 126
5. La consegna	» 129
6. Una consegna eccellente	» 130
<b>9. La fase di chiusura del progetto</b>	» 131
1. Le tre attività finali	» 131
2. Cosa rivedere	» 133
3. Il senso di perdita	» 137
4. Trasformazione	» 137
5. Una chiusura eccellente	» 138

## **Parte III**

### **La project team leadership nei momenti critici**

<b>10. Momenti critici: la gestione di chi oppone resistenza</b>	pag. 143
1. Perché il cambiamento crea resistenza	» 143
2. La gestione della resistenza al cambiamento	» 146
3. Capire i comportamenti inappropriati	» 149
4. La composizione dei conflitti	» 151
<b>11. Momenti critici: come superarli con successo</b>	» 154
1. Cosa fare quando qualcosa va storto	» 154
2. Tempi, costi, qualità	» 156
3. Il piano di emergenza	» 159
<b>12. Una leadership eccellente per i momenti critici</b>	» 161
1. Resilienza	» 161
2. Leadership emotiva	» 165
3. Leadership politica	» 166
4. Resistenza	» 168
5. Comportamenti eccellenti	» 170
<b>La leadership: alcune osservazioni conclusive</b>	» 173
1. La prossima curva	» 173
2. Il ciclo OODA	» 174
3. Project leader eccellenti	» 175
<b>Glossario dei termini più comuni in ambito di project management</b>	» 177
<b>Appendice. Le regole di Mike</b>	» 181
<b>L'autore</b>	» 183

Questo libro è dedicato a tutti gli amici, i colleghi e i clienti che mi hanno permesso di imparare i segreti della project leadership e che mi hanno dato la possibilità di affinarli descrivendoli.



---

# Ringraziamenti

Questo libro non sarebbe mai nato senza l'aiuto di coloro che mi hanno trasmesso i segreti della project leadership. I loro consigli ed esempi mi hanno aiutato ad addentrarmi nelle profondità del mestiere e la loro collaborazione mi ha fornito preziosi aneddoti da raccontare. Poiché citarli tutti è impossibile, riporto solo i nomi di coloro che hanno avuto un'influenza particolare su una o più parti di questo libro: Colin Bartle-Tubbs, Julian Badcock, Jens Butler, Steve Clark, Guy Dent, Richard England, John Everett, Brian Green, Mark Holmes, Rex Mackrill, Alessandra McConville, George Owen, John Perry, Richard Porter, Tony Quigley, Martyn Watts, Judith Wilks e Nick Wilson.

Nella mia seconda professione, quella di speaker, facilitatore e docente, molte persone e organizzazioni mi hanno dato la possibilità di sperimentare la validità delle idee contenute in questo libro e di capire come presentarle al meglio. Ringrazio in particolare Nick Alcock, Cryss Menaceur, Oliver Moorby, Phil Sabin, Andrew Tanswell, Perry Timms e, soprattutto, Ron Rosenhead.

Due sono le organizzazioni che mi hanno permesso di fare esperienza in ambito di project leadership. La prima è Deloitte, con cui ho lavorato come consulente e, più tardi, per dodici anni come senior manager, guidando team di persone di talento per importanti clienti di tutto il mondo. Nel periodo passato a Deloitte ho fatto parte di una squadra fantastica, chiamata

Programme Leadership, diretta con grande ispirazione da Gilbert Toppin. La seconda è Campus Children's Holidays, per cui ho svolto attività di volontariato e organizzato molti progetti di campi-vacanze per i bambini di Liverpool all'inizio degli anni Novanta.

Infine non posso non menzionare alcuni dei blogger specializzati in project management che mi propongono sfide intellettuali che, da quando ho smesso di lavorare per Deloitte e il suo eccellente team, sono diventate la mia linfa vitale: Kailash Awati, John Carroll, John Goodpasture, Josh Nankivel e Dan Ward. Un ringraziamento speciale va a Glen Alleman: i suoi commenti sul mio blog, *Shift Happens!*, sono arrivati proprio al momento giusto e si sono rivelati decisivi per convincere Pearson Education a pubblicare questo libro. Grazie, Glen!

---

# Introduzione

Esistono già numerosi libri che offrono preziose indicazioni per ottenere risultati eccellenti nell'ambito del *project management*. Vi starete quindi forse chiedendo: “Perché dedicare un intero volume all'eccellenza in ambito di project leadership?”.

Per rispondere a questa domanda è necessario definire con precisione i due ambiti.

- In che modo la project leadership differisce dal project management?
  - Che cosa significa la parola “eccellenza” in questo contesto?
- Concentriamoci su un problema per volta.

## **Eccellenza**

Un progetto “eccellente” è un progetto al quale tutti i potenziali membri del team che dovrà occuparsene desiderano partecipare e i cui attuali membri sono orgogliosi di farlo.

---

## **Esercizio**

Potete scegliere tra due progetti molto diversi a cui collaborare. Quali criteri userete per decidere?

---

È un progetto che realizza qualcosa di nuovo, di interessante, di importante, di meraviglioso, persino. E, poiché viene guidato in modo efficace, le persone coinvolte assimilano conoscenze preziose, divertendosi, e creano prodotti di sicuro successo.

A Mark è stato offerto di lavorare a diversi progetti. Per decidere a quale collaborare incontra i project manager di ogni progetto. La sua scelta finale si basa su tre criteri.

1. **Il profilo di ciascun progetto.** Alcuni desiderano collaborare a un progetto di alto profilo per farsi un nome e costruirsi una buona reputazione. Sanno che per fare carriera dovranno lavorare duramente e dedicare al progetto moltissime ore. Altri invece preferiscono entrare in un ambiente più rilassato, dove ci sia più tempo da dedicare alla vita privata. Sanno che i premi per le vittorie conseguite potranno essere meno certi.
2. **La natura del progetto.** Le caratteristiche che rendono un progetto “eccellente” possono non avere lo stesso fascino per tutti. Mark, però, ha valori precisi e interessi particolari. In più, ama essere sempre messo alla prova.
3. **Il project manager.** Mark ha deciso di incontrare ogni project manager non solo per conoscere la natura e le sfide di ogni singolo progetto, ma anche per farsi un’idea della persona con cui lavorerà. Per Mark un progetto non può essere eccellente senza un project leader eccellente.

### **L’importanza dell’eccellenza**

Magari voi avete scelto criteri molto diversi, ma quelli di Mark rappresentano le tre ragioni principali per cui è importante che un progetto sia “eccellente”.

1. **Carriera.** Ormai la carriera professionale non segue più un percorso semplice e lineare. La stragrande maggioranza delle persone scoprono, ripercorrendo all’indietro il proprio percorso lavorativo, che questo non è altro che una serie di progetti.
2. **I progetti producono cambiamenti.** Potete dire, ripensando alla vostra carriera, di aver dato un contributo unico ai progetti ai quali siete stati chiamati a collaborare? I progetti modificano le organizzazioni in cui si inseriscono, gli individui che vi collaborano, persino il mondo intero; il successo crea prodotti di grande valore. Ognuno di noi ha bisogno di trovare un senso nella vita per sentirsi realizzato.
3. **Le sei del mattino.** Sono le sei del mattino, suona la sveglia: cos’è che vi fa alzare dal letto e uscire di casa? Può sembrare un discorso egoistico, ma è essenziale che andare in ufficio per lavorare al vostro progetto



vi sembri una cosa fantastica. La necessità di ricevere uno stipendio e l'importanza del progetto non sono fattori motivazionali sufficienti; le cose che contano sono il divertimento insito nel lavoro, le conoscenze che vi vengono trasmesse e i rapporti interpersonali con i colleghi.

### **Trasformare ogni impresa in un progetto “eccellente”**

Ogni progetto che guidate può essere “eccellente”. E dovrebbe esserlo, se volete ottenere il massimo dai migliori collaboratori che avete a disposizione. Personalmente, sono convinto che ogni progetto possa essere eccellente se mostrate passione, integrità e impegno.

## **Progetto**

Esistono già varie definizioni di “progetto” e non c'è bisogno che io ne aggiunga altre. Le caratteristiche ricorrenti in ogni definizione sono tre:

1. **temporaneità**: i progetti hanno una precisa data d'inizio e di consegna, e sono strutture organizzative create per un unico scopo che, alla fine dei lavori, vengono smantellate;
2. **unicità**: molte definizioni sottolineano che ogni progetto realizza qualcosa di innovativo. Nella realtà professionale tale innovatività può essere molto ridotta, a causa delle moderne ed efficienti tecniche produttive che trasformano i progetti ripetuti in attività *business as usual*;
3. **prodotto**. ogni progetto produce qualcosa, che sia un bene, un prodotto, un servizio, un processo, un obiettivo o un risultato finale.

### **Definizione**

Un progetto è:

“Una missione unica e transitoria intrapresa per raggiungere un risultato desiderato”. Association for Project Management (Regno Unito).

“Una missione temporanea intrapresa per creare un prodotto, servizio o risultato unico”. Project Management Institute (Stati Uniti).

## **Leadership**

Il project management è una disciplina orientata alle attività da svolgere; i singoli membri del team devono portare a termine i loro incarichi dopo

essere stati istruiti, monitorati e sostenuti correttamente. La project leadership sposta invece l'attenzione sul rapporto del leader con i componenti del team e le altre persone collegate al progetto. In più si concentra sulle qualità personali del leader, che danno la misura di quanto i collaboratori siano disposti a seguire la sua guida: non può esserci leadership senza follower.

### **I due autobus**

La project leadership va al di là del processo progettuale e si concentra sulle modalità di condivisione dei risultati che il progetto può creare. I veri leader sono coloro che riescono a ispirare e motivare il team a partecipare attivamente al progetto, oltre che a guidarli durante il suo svolgimento.

Consideriamo il seguente scenario: ci sono due autobus, uno giallo e uno viola; i membri del team devono scegliere su quale salire.

- *autobus giallo*: chi sale sull'autobus giallo sa che arriverà a destinazione. L'autobus è tenuto bene, l'autista trasmette un senso di tranquillità e sicurezza. Se il veicolo si rompe durante il tragitto, il conducente saprà esattamente cosa fare;
- *autobus viola*: chi si avvicina alle porte dell'autobus viola sente l'autista descrivere la destinazione da raggiungere e si sente spinto a salire a bordo. Il viaggio risulta estremamente godibile e stimolante. Il conducente è una persona che trasmette fiducia e se il veicolo ha un guasto tutti sono disposti a scendere per dare una mano.

Soffermiamoci un momento sulle due caratteristiche di leadership mostrate dall'autista dell'autobus viola.

### **Capacità di guidare gli altri**

Il primo gruppo di caratteristiche di leadership è quello delle "competenze sociali": le capacità di capire i sentimenti, le preoccupazioni, i desideri e le esigenze degli altri e di usare tali conoscenze in modo efficace per ottenere il meglio da loro. In qualità di project leader dovreste riuscire a entrare in empatia con i vostri collaboratori, capire il loro umore, interpretare i loro legami interpersonali e dominare precise dinamiche culturali e politiche all'interno e all'esterno del progetto.

Dovreste anche essere ottimi comunicatori, creare relazioni forti, motivare i membri del team a svolgere la loro parte di lavoro, garantire collaborazione e cooperazione, influenzare gli stakeholder a ogni livello e gestire la resistenza al cambiamento e il conflitto. Come vedete si tratta di un set di competenze molto ampio, che spazia dalla capacità di costruire rapporti uno-a-uno a quella di ispirare un intero gruppo di persone con una visione affascinante. Essere leader non è facile.

## Leadership personale

C'è dell'altro. Con l'espressione "leadership personale" si intendono quegli atteggiamenti, quei tratti caratteriali e quei comportamenti che mostrate ogni giorno, specialmente nei momenti critici. Sono queste le caratteristiche che attirano le persone verso di voi e creano, o *non* creano, un clima di fiducia anche prima che le vostre competenze oggettive vengano dimostrate sul campo. È qualcosa di più del carisma o della presenza scenica; è una questione di profondità caratteriale.

Le qualità associate a un'ottima leadership personale sono credibilità, fiducia, consapevolezza di sé, coerenza, ottimismo, disciplina, resilienza, creatività, adattabilità, autocontrollo e, soprattutto, onestà e integrità.

Tutto inizia dalla conoscenza della vostra individualità e da ciò in cui credete. Un project leader eccellente deve sapere quali sono i suoi valori – in relazione al progetto e al suo impatto su altre aree della sua vita – ed essere sempre pronto a difenderli.

### "Project leader" versus "project manager", in breve

Riassumere le differenze tra un project leader e un project manager è molto semplice. Osservate la tab. 1.

Tabella 1

Project manager	Project leader
Crea un piano di progetto e dirige i lavori.	Crea una visione e una strategia e spinge le persone ad agire.
Pianifica cosa fare e quando e come farlo.	Decide ciò di cui l'organizzazione ha bisogno e perché.
Si concentra su processi, sistemi e procedure.	Si concentra sui singoli individui, sul loro impegno e sulle loro idee.
Si basa su governance, gerarchie e controlli.	Promuove trasparenza, lealtà e fiducia.
Comunica il piano di progetto.	Dipingere un quadro del futuro.
Garantisce un ciclo di monitoraggio e controllo efficiente.	È pronto a innovare e a fare scelte coraggiose.
Lavora nei limiti dei confini organizzativi.	Mette in discussione i confini.
Fa le cose nel modo giusto.	Fa le cose giuste.
I membri del team fanno ciò che il manager chiede loro perché è il loro lavoro.	I membri del team fanno ciò che il leader chiede loro perché vogliono farlo.

Tale distinzione, tuttavia, non è del tutto esatta. Nessun manager può svolgere il suo lavoro in modo efficace senza fare il leader. E nessun leader può guidare il suo team senza una gestione manageriale dei singoli individui e dei processi necessari.

## **Dal management alla leadership**

Quando tutto fila per il verso giusto un project manager deve fare poco altro che gestire il team per concludere il progetto nei tempi previsti e rispettando il budget prestabilito. In più può decidere di guidare con efficacia lo staff in ogni fase del progetto, in modo da trasformarlo in una missione eccellente. Ma si tratta solo di un’“extra” rispetto al suo ruolo principale.

Quando le cose si complicano, invece, i collaboratori diventano più insicuri e spaventati. In questo caso il management non è sufficiente e più la situazione si fa critica più il project manager deve guidare in modo deciso il suo team. Essere un project leader non è più a quel punto una scelta; diventa una necessità.

## **Struttura del libro**

Le prime due parti di questo libro si concentrano su cosa significhi essere un ottimo project leader quando la project leadership è un optional, cioè quando si ha la possibilità di *scegliere* se rendere eccellente il progetto. La terza parte invece si concentra sui momenti critici, quando la project leadership diventa una componente essenziale del lavoro se si vuole che il progetto risulti vincente.

### **Parte I. I quattro elementi essenziali della team leadership**

Sulla team leadership esiste una letteratura molto ampia, ma questa parte si concentra su quattro componenti essenziali.

**Capitolo 1. Ognuno ha il team che si merita** – Perché la leadership è importante per un team di progetto? E perché essere leader è così difficile? Questo primo capitolo spiega perché un leader abbia il team che si merita e fa da introduzione ai quattro elementi essenziali su cui è *fondamentale* concentrarsi, in modo da ottenere il team che si desidera.

**Capitolo 2. Concentratevi sui singoli** – Il primo elemento essenziale per ogni team leader è la necessità di concentrarsi sulla personalità, le esigenze e le capacità di ogni membro della sua squadra. È un investimento di importanza vitale, perché permette di sfruttare l’eterogeneità del team a vantaggio del progetto. “Magari in ‘team’ non c’è l’‘i’ di ‘io’, ma a ben vedere ci sono una ‘m’ e una ‘e’”: in altre parole, l’individualità di ogni singolo componente è il nucleo di forza di

un team eccellente. Ricordate che anche il project leader è un individuo, dunque non fa eccezione.

**Capitolo 3. Formulate e condividete un piano chiaro** – La mancanza di una direzione da seguire provoca un forte senso di smarrimento e se non riuscite a indicare al team la strada da percorrere i vostri collaboratori perderanno fiducia in voi. Lavorate con il team per elaborare un piano di progetto credibile e adattate ogni parte del piano alle competenze e allo stile personale di ciascun elemento della squadra.

**Capitolo 4. Create uno spirito di squadra autentico** – Quali sono i fattori in grado di cementare un team? Individuate le condizioni che promuovono la creazione di uno spirito di squadra improntato sulla collaborazione e cercate di capire come attuarle, in modo che il team sia orgoglioso del suo lavoro.

**Capitolo 5. Comunicate continuamente... e fatelo bene** – La buona comunicazione all'interno del team è una condizione imprescindibile. Ma cosa significa "buona comunicazione"? E quali sono i passaggi da seguire per promuoverne lo sviluppo? Come articolare la visione progettuale in modo interessante e convincente? Infine, cosa fare quando emergono conflitti?

## **Parte II. La guida del team di progetto in ogni fase**

La seconda parte esamina le quattro fasi di un tipico progetto e descrive cosa fare per guidare in modo eccellente il team in ogni fase.

**Capitolo 6. La fase di definizione del progetto** – Quando formate il team dovete coinvolgere i componenti della squadra e trasmettere loro il vostro entusiasmo fin dall'inizio. È importante capire le dinamiche del team e unire i componenti in una compagine coerente disposta a impegnarsi a fondo per la realizzazione del progetto. In questo capitolo vedremo, nello specifico, quali sono i compiti del leader nella definizione del progetto e nella predisposizione di una buona struttura di governance e analizzeremo tre competenze chiave: la capacità di relazionarsi con i dirigenti, la comunicazione con gli stakeholder e la negoziazione.

**Capitolo 7. La fase di pianificazione del progetto** – A mano a mano che iniziate a conoscere meglio il vostro team, coinvolgetelo nelle attività di pianificazione. Date istruzioni precise, distribuite il lavoro, assicuratevi di avere l'impegno dei vostri collaboratori, verificate di potervi fidare di