

PATRICK LENCIONI

IL  
TEAM PLAYER  
IDEALE

---

**COME RICONOSCERE  
LE TRE VIRTÙ ESSENZIALI**

UN RACCONTO  
SULLA LEADERSHIP

FRANCOANGELI/*TREND*

## 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.



# Trend

*Le guide in un mondo che cambia*

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

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.

PATRICK LENCIONI

IL  
TEAM PLAYER  
IDEALE

---

---

**COME RICONOSCERE  
LE TRE VIRTÙ ESSENZIALI**

**UN RACCONTO  
SULLA LEADERSHIP**

FRANCOANGELI/*TREND*

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Ideal Team Player.*  
*How to Recognize and Cultivate the Three Essential Virtues.*  
*A Leadership Fable*

Jossey-Bass (John Wiley & Sons), Hoboken (NJ), 2016

Copyright © 2016 by Patrick Lencioni. All rights reserved.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Tiziana Prina

1ª edizione italiana copyright © 2017 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).*

*Questo libro è dedicato a Tracy Noble  
che mi ha guidato nella stesura del testo  
e che ogni giorno va incontro alla vita  
con umiltà, passione e intelligenza.*





---

# Indice

Introduzione pag. 11

## Il racconto

### Parte 1. La situazione

Basta così! » 17  
Bob » 18  
Un cambiamento importante » 20

### Parte 2. La diagnosi

Farsi le ossa » 25  
Rivelazioni » 27  
Piove sul bagnato » 29  
Incastrato » 31  
Il tuffo » 33  
Dramma » 36  
Umorismo nero » 38

La prima riunione	pag.	40
Riorganizzazione	»	42
Le cose si complicano	»	45
Il martello	»	49
Ricerca	»	51
Due punti di vista	»	54
Un pettine a denti stretti	»	56

### **Parte 3. La scoperta**

Trasparenza	»	61
Auto-valutazione	»	65
Ben, il coach	»	68
Arte forense	»	72
Aggiunta su aggiunta	»	75
Scorciatoie	»	77
Ted	»	80
Reazioni	»	84

### **Parte 4. La realizzazione**

Destreggiarsi	»	89
Di nuovo Ted	»	95
A rapporto	»	97
Andando a fondo	»	99
Nomi	»	101
Sotto esame	»	105
Punti di riferimento	»	108
La telefonata	»	111
Paura	»	113
Buio	»	116
La prima luce	»	118
Nancy	»	122

## Parte 5. Indicatori

Un nuovo colloquio	pag.	127
Una settimana dopo	»	130
Un mese dopo	»	132
Sei mesi dopo	»	134
Un anno dopo	»	136

## Il modello

Le tre virtù di un team player ideale	»	141
Definizione delle tre virtù	»	142
Umile	»	142
Appassionato	»	143
Brillante	»	144
La combinazione delle tre virtù	»	145
La storia del modello	»	146
Il modello di team player ideale	»	149
Le categorie	»	150
L'applicazione	»	155
Applicazione 1: colloquio d'assunzione	»	155
Applicazione 2: valutazione dei dipendenti	»	165
Applicazione 3: formazione degli addetti che sono carenti in una o più aree	»	170
Applicazione 4: inserimento del modello nella cultura dell'organizzazione	»	179
Il modello di team player ideale e le cinque disfunzioni del lavoro di squadra	»	182
Un pensiero finale: al di là del lavoro di squadra	»	185
Per approfondimenti	»	187
Ringraziamenti	»	189
L'autore	»	191



---

# Introduzione

Se qualcuno mi chiedesse di stilare un elenco delle qualità più utili che una persona deve sviluppare nel mondo del lavoro e di conseguenza nella vita, metterei al primo posto della lista quella di essere un team player. La capacità di lavorare in modo efficace con gli altri, di aggiungere valore all'interno delle dinamiche operative del gruppo, è più importante nel mondo liquido di oggi di quanto lo fosse in passato. Poche persone hanno successo sul lavoro, in famiglia o in qualsiasi altro contesto sociale senza questa capacità.

Sono sicuro che la maggior parte di voi sarà d'accordo su questo punto, ed è dunque un po' sorprendente che i grandi team player siano piuttosto rari. Credo che il problema sia nel non riuscire a definire quali siano i requisiti di un team player, il che lascia questa definizione nel vago, nell'indeterminatezza.

Essere un team player significa avere delle ottime capacità di lavoro di squadra (cosa della quale si parla molto, ma che poco si mette in pratica). Nel mio libro *La guerra nel team*, ho spiegato come il vero lavoro di squadra richieda alcuni specifici comportamenti: fiducia basata sulla vulnerabilità, sano conflitto, coinvolgimento attivo, pari livello di responsabilità da parte di tutti i membri del team e focalizzazione sui risultati. Fortunatamente, con pazienza, tempo e adeguata formazione, la maggior parte delle persone riesce a fare suoi questi concetti.

Tuttavia devo ammettere che alcuni riescono meglio di altri a essere team player e a mettere in pratica questi cinque comportamenti. Non è che queste persone nascano già con queste caratteristiche, ma attraverso le esperienze della vita, la storia lavorativa o un reale impegno nel processo di miglioramento personale, arrivano a possedere le tre virtù basilari che consentono loro di essere team player ideali: umiltà, passione e intelligenza sociale. Per quanto queste tre espressioni possano sembrare di una chiarezza lampante, non lo sono: comprendere le sfumature di queste tre virtù è essenziale per applicarle in modo efficace.

Durante gli ultimi vent'anni trascorsi a lavorare con vari leader e con i loro team, ho constatato più volte che quando un membro del team manca di una o più di queste qualità, il processo di creazione di una squadra coesa risulta molto più difficile di quanto dovrebbe essere, e in alcuni casi diventa impossibile. Abbiamo usato lo stesso approccio all'interno della mia società, The Table Group, sin dalla sua fondazione nel 1997, ed esso si è rivelato un indicatore affidabile per misurare progetti riusciti e altri sbagliati. Siamo infine arrivati alla conclusione che queste tre qualità apparentemente ovvie sono per il lavoro di squadra quel che velocità, forza e coordinazione sono per l'atletica: rendono tutto il resto più semplice.

Le conseguenze di quanto detto sono innegabili. I leader che sanno individuare, assumere e formare collaboratori umili, appassionati e brillanti avranno un notevole vantaggio su quelli che non sono stati in grado di farlo. Sapranno costruire squadre più forti in minor tempo e con minori difficoltà, riducendo in maniera significativa i costi gravosi e reali associati a problemi etici, di turnover o di gestione. E i collaboratori che sanno incarnare queste virtù si renderanno più appetibili e sempre più insostituibili per quelle organizzazioni che tengono in alta considerazione il lavoro di squadra.

Lo scopo di questo libro è quello di aiutarvi a comprendere come la combinazione di queste tre semplici qualità possa rendere più celere l'iter di creazione di un gruppo di lavoro funzionante nella vostra organizzazione, in modo da raggiungere in maniera efficace gli straordinari benefici che il team consente.

Spero possa esservi d'aiuto nella vostra vita professionale e privata.

# Il racconto





# **Parte 1**

## **La situazione**



---

# Basta così!

Dopo vent'anni, Jeff Shanley considerava più che sufficiente la sua esperienza in aziende della Silicon Valley. Le ore di lavoro, il traffico, la pretenziosità di tutte quelle società sempre sulla cresta dell'onda. Era ora di voltar pagina.

A essere sinceri, non era in realtà il lavoro ad aver stufato Jeff, perché la sua carriera era stata interessante e di successo. Dopo qualche impiego nel settore marketing di aziende high-tech, all'età di trentacinque anni era stato co-fondatore di una start-up. Due anni più tardi, era stato abbastanza fortunato da essere retrocesso, perché il consiglio di amministrazione aveva deciso di assumere quello che veniva definito un "CEO esperto". Nei successivi quattro anni quel CEO, Kathryn Petersen, insegnò a Jeff su leadership, lavoro di squadra e strategie di business più di quel che avrebbe potuto apprendere in una decina d'anni passati sui banchi di una business school.

Quando Kathryn andò in pensione, Jeff lasciò l'azienda e passò alcuni anni a lavorare per una piccola società di consulenza nella Half Moon Bay, oltre le colline della Silicon Valley. Crebbe professionalmente e fu sul punto di diventare uno dei soci, ma all'epoca lui e sua moglie cominciarono a essere stanchi di tenere il passo con i Jones, la famiglia che viveva nella lussuosa villetta accanto a loro.

Jeff era veramente pronto per un cambiamento. Dove sarebbe andato e che cosa avrebbe fatto in futuro era ancora un mistero per lui; certamente non si aspettava che la risposta venisse da una telefonata di suo zio Bob.

Robert Shanley era stato il più importante costruttore edile della Napa Valley, con attività diversificate portate avanti con successo per trent'anni. Che si trattasse di un'azienda vinicola, di una scuola o di un centro commerciale, se era edificato nella Napa vi era quasi la certezza che la Valley Builders (VB) vi fosse coinvolta in modo significativo.

Sfortunatamente per Bob, nessuno dei suoi figli era interessato a subentrargli nell'azienda di famiglia. Erano infatti diventati ristoratori, broker e docenti di scuola superiore. Ecco perché Bob chiamò il nipote per capire se conoscesse qualcuno che potesse essere interessato a gestire l'azienda di lì a un paio d'anni, quando Bob sarebbe andato in pensione.

Non era la prima volta che Bob si era rivolto al nipote per avere consigli. Jeff lo aveva già aiutato in passato e aveva fatto da consulente al management della VB su un importante progetto riguardante il lavoro di squadra, che rappresentava uno dei valori dell'azienda. In quell'occasione Jeff si era concentrato sulla necessità di dar vita a team più efficaci ed efficienti ai vertici della società.

A Bob piaceva il lavoro svolto dal nipote e spesso si vantava di lui in occasione delle riunioni di famiglia: "Questo ragazzo è il mio miglior consulente". I cugini prendevano in giro Jeff, fingendo di risentirsi per i favoritismi del padre.

Bob aveva una tale considerazione per Jeff che non si sarebbe mai aspet-

tato che il suo ambizioso nipote, abituato all'eccitante mondo dell'high-tech, potesse essere interessato a un lavoro nelle costruzioni, per cui fu sbalordito quando Jeff gli chiese: "Prenderesti in considerazione di assumere qualcuno senza esperienza nel settore? Qualcuno come me?".