

ADRIAN GOSTICK, CHESTER ELTON



VINCE IL MIGLIORE

**LA GUIDA DEFINITIVA
PER I TEAM LEADER**

COME SVILUPPARE TEAM COLLABORATIVI,
PRODUTTIVI E CREATIVI

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.



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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

ADRIAN GOSTICK, CHESTER ELTON



VINCE IL MIGLIORE

LA GUIDA DEFINITIVA PER I TEAM LEADER

COME SVILUPPARE TEAM COLLABORATIVI,
PRODUTTIVI E CREATIVI

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *The Best Team wins. The new Science of High performance*

Copyright © 2018 by Gostick & Elton, IP, LLC

Original publisher: Simon & Schuster, Inc.

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form
whatsoever

Traduzione dall'inglese di Stefano Ballerio

Copyright © 2018 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.

Indice

Introduzione. Risolvere i problemi odierni del lavoro in team	pag.	9
1. Prove dei benefici	»	11
2. Le cose soft sono anche le più dure	»	13
3. Guidare i team in un'epoca di cambiamenti senza precedenti	»	17
4. Le cinque discipline dei team leader	»	20
 Parte I – Le cinque discipline dei team leader		
1. Comprendere le generazioni. Come coinvolgere i millennial, i genX e i boomers	»	27
1. Perché servono pratiche migliori	»	29
2. Le differenze importanti	»	33
3. Chi vorrebbe lavorare da solo?	»	35
4. Dimmi come sto andando, per favore!	»	37
5. Valorizzare i punti in comune	»	39
6. Strategie per i millennial, A – Adottate dei semplici rituali di riconoscimento	»	42
7. Strategie per i millennial, B – Create trasparenza sulle sfide che il team deve affrontare collettivamente	»	47

8. Strategie per i millennial, C – Incoraggiate l'apprendimento che ha una rilevanza diretta e favorite lo sviluppo delle carriere	pag.	52
9. Strategie per i millennial, D – Articolate chiaramente per i membri del team il significato del loro lavoro	»	55
2. Gestire le persone una per una. A ciascuno il suo strumento	»	61
1. Dare forma al lavoro – uno per uno	»	65
2. Dalla revisione delle prestazioni alla revisione continua	»	77
3. I colloqui sulle aspirazioni	»	80
4. Chiarire la strategia	»	82
5. “Fluidi e tempestivi” non vuol dire “a ruota libera”	»	83
6. Fammi crescere!	»	85
7. Non dimenticate il livello inferiore	»	86
3. Accelerare la produttività. Aiutate i nuovi arrivati e i nuovi team a lavorare in modo più rapido e intelligente	»	88
1. Sicurezza: superare il fattore paura	»	90
2. Il contesto: “Voi siete qui”	»	98
3. L'affiliazione: gli amici sono qui per questo	»	100
4. “Più veloce” non significa che in una settimana avrete finito	»	105
4. Mettere tutto in discussione. Ispirate l'innovazione tramite un dissenso salutare	»	109
1. Si comincia dal manager	»	113
2. “Gerarchia” non significa che abbiate sempre ragione	»	115
3. L'armonia è sopravvalutata	»	118
4. Cercate sempre, e pubblicamente, delle opinioni differenti	»	122
5. Mettete a frutto l'intelligenza delle voci più radicali	»	124
6. Non ci sono successi senza fallimenti	»	126
7. Monitorate gli obiettivi del team in modo trasparente	»	129
5. Ma non dimenticate i vostri clienti!	»	132
1. La nascita del team cross-funzionale	»	134
2. Dai pickup in alluminio ai Frosty, in cinque passi	»	138
3. Conosci il tuo cliente	»	142
4. Scendete sul campo	»	144
5. Mappate le interazioni fra i clienti	»	144

6. Focalizzate ogni microbattaglia su un segmento di clienti	pag. 146
7. Reinventatevi	» 147
Conclusione. Chi ha lasciato aperti i cancelli?	» 149

Parte II – La cassetta degli attrezzi del leader

101 modi per ispirare il vostro team. Piccole idee per grandi risultati	» 155
Ringraziamenti	» 194
Gli autori	» 196

Introduzione.

Risolvere i problemi odierni del lavoro in team

Chris Hadfield ha l'aspetto di un pompiere, o di un professore di biologia di scuola superiore. Ma non è né l'una, né l'altra cosa. Questo canadese slanciato e baffuto è un astronauta e un membro del ristretto gruppo di persone – non più di duecento – che hanno camminato nello spazio. *Forbes* lo ha definito l'astronauta più famoso dai tempi di Neil Armstrong. Durante i suoi cinque mesi da comandante dell'International Space Station, si è dimostrato di sicuro il più esperto in fatto di social media. Ogni sera, Hadfield rinunciava alle prime ore di sonno e, fluttuando qua e là, mandava messaggi, via Facebook e Twitter, su tante cose che per la maggior parte degli astronauti sono scontate, ma che le altre persone trovano affascinanti: come prepararsi un panino in assenza di gravità, per esempio, o come tagliarsi i capelli, o come strizzare un asciugamano.

I messaggi di Hadfield sono stati letti da milioni di persone. Negli ultimi decenni, nessuno ha fatto più di lui per stimolare l'interesse collettivo per i viaggi nello spazio. Tuttavia, il suo contributo più importante potrebbe non essere rappresentato dai suoi tweet e dai suoi post, ma dal modo in cui ha guidato il suo team così eterogeneo. Già prima di assumere il proprio ruolo di comandante, come poi ci avrebbe detto, sapeva che la missione sarebbe stata una sfida anche in termini di management¹. Il suo team comprende-

1. Abbiamo incontrato Chris Hadfield nel 2016, quando abbiamo condiviso il palcoscenico della Greatness in Lethbridge Conference di quell'anno. La maggior parte delle sue

va americani e russi capaci e motivati e tra il più giovane e il più anziano c'erano venticinque anni di differenza. Non solo c'era il rischio di fratture generazionali, ma le barriere linguistiche e la diversità culturale potevano creare ulteriori problemi e fraintendimenti. Ed ecco che questo giovane canadese di Sarnia, in Ontario, con il suo aspetto da istruttore di scuola guida, doveva dire a tutti che cosa fare, ventiquattro ore al giorno.

Così, prima ancora di pensare al momento in cui sarebbero saliti sul razzo e avrebbero allacciato le cinture, Hadfield si diede da fare per conoscere i suoi uomini. Studiò il russo. Si trasferì per qualche tempo negli Stati Uniti e poi in Russia, dove decise di non risiedere in un albergo, ma in un alloggio dello stato. Poi riunì il proprio team, perché i suoi membri imparassero a rispettarsi reciprocamente e a lavorare insieme nel modo migliore. Anche le famiglie dei sei astronauti si incontrarono per conoscersi, si scambiarono storie ed esperienze, mangiarono Big Mac e buttarono giù un po' di vodka. Hadfield organizzò perfino dei giochi di ruolo, perché provassero a immaginare come si sarebbero sostenuti, reciprocamente, se qualcuno avesse perso un proprio caro mentre si trovava nello spazio, cosa che a uno degli astronauti, sorprendentemente, accadde proprio durante la missione. L'obiettivo di Hadfield era questo: al momento in cui avessero lasciato l'orbita terrestre, avrebbero dovuto essere non dei semplici colleghi, ma un team unito e consolidato.

La loro missione fu un successo straordinario sia da un punto di vista scientifico, sia da un punto di vista di pubbliche relazioni. Cosa ancora più notevole, però, durante i cinque mesi che passarono nello spazio, fra i membri del team, come ci ha detto lo stesso Hadfield, non ci fu mai un momento di tensione o di conflitto. Non uno. Lavorarono sempre armoniosamente.

Sappiamo tutti quanto sia difficile ottenere che i nostri team di oggi, logorati e sotto stress, collaborino davvero, anche quando i loro membri, dopo otto o nove ore di lavoro, possono tornare a casa; figuriamoci se invece devono “starsene seduti dentro una lattina nello spazio”. *Il piccolo non sta crescendo. Ruth non risponde ai miei messaggi. Ma Sarah deve mandarmi una mail per qualunque cosa? Steve si sta concentrando sulle cose sbagliate.* Quale leader non si trova ad ascoltare lamentele come queste? Il team globale e multigenerazionale di Hadfield evitò queste tensioni e lavorò in armonia perché Hadfield aveva capito che ci sono delle abilità soft che oggi possono aiutare a costruire team migliori. Sfruttando il proprio

riflessioni risalgono a quell'occasione, ma del materiale aggiuntivo deriva da Kate Lunau, “The Wonder of Chris Hadfield”, *Maclean's*, 28 maggio 2013. E vi suggeriamo di scoprire altre cose su Hadfield leggendo il suo interessantissimo libro *An Astronaut's Guide to Life on Earth*, Back Bay Books, 2015.

non comune talento per la leadership, Hadfield escogitò dei modi intelligenti per creare fra i membri del proprio team dei legami di comprensione che andavano molto al di là di ciò che dicono i regolamenti e gli standard di gestione delle stazioni spaziali.

Nello spazio, come ci ha spiegato egli stesso, ci sono molte regole scritte: ci sono interi libri *pieni* di regole. Sono regole importanti, perché, se non segui le procedure, le cose potrebbero andare nel modo sbagliato e le persone potrebbero, be', *morire*. Di solito, il margine di errore è di pochi secondi. Nella scena iniziale del film *Gravity*, un'astronauta, interpretata da Sandra Bullock, disubbidisce al centro di controllo e al proprio capo (interpretato da George Clooney) per non più di un momento. Hadfield ci ha detto che una cosa simile non accadrebbe mai nella realtà. Gli astronauti rispettano sempre le regole: sono sacrosante. Ma il team di Hadfield aveva lo stesso rispetto anche per una regola *non scritta*, che avevano stabilito collettivamente e che era diventata non meno importante di quelle ufficiali: ogni giorno, per cinque mesi, ogni membro dell'equipaggio avrebbe dovuto fare per gli altri una cosa gentile e non richiesta.

Hadfield ci ha spiegato che questi atti di gentilezza restavano spesso anonimi. Magari un astronauta aiutava a preparare il pranzo anche se non era il suo turno, mentre un altro riordinava la zona notte di un compagno che era dovuto entrare in servizio di corsa e un altro ancora verificava il funzionamento di un'apparecchiatura o puliva un filtro per qualcuno che aveva bisogno di riposarsi. Queste azioni facevano sì che ciascuno si focalizzasse sull'aiutare gli altri, invece che pensare a se stesso, e teneva a freno gli egocentrismi e gli sbalzi di umore. Fu quindi una prassi che, per quanto semplice, ebbe un effetto importante. Secondo Hadfield, infatti, fu il singolo fattore più impattante a favore della coesione del suo team.

1. Prove dei benefici

Oggi più che mai le aziende hanno bisogno di grandi team leader come Chris Hadfield, leader con grandi capacità di gestione dei team. L'epoca attuale dell'economia, che conosce cambiamenti senza precedenti, è stata descritta con un ennesimo acronimo: VUCA, che sta per "volatilità, incertezza [*uncertainty*. NdT], complessità e ambiguità". E uno dei modi in cui le organizzazioni stanno cercando di affrontare le sfide di un mondo VUCA consiste nel dare più spazio al lavoro in team. Casomai non ve ne foste accorti, infatti, siamo nel bel mezzo di una massiccia transizione verso una maggiore collaborazione. Già oggi, tipicamente, i dipendenti delle aziende dedicano fino all'80 per cento delle proprie giornate al lavoro in team e, in uno studio condotto da Deloitte su 7.000 executive di livello senior di 130

diversi paesi, quasi la metà degli intervistati diceva che le rispettive aziende si stavano riorganizzando – o stavano per farlo – per dare maggiore enfasi al lavoro in team².

La voga dei team è sostenuta dalle prove dei potenziali benefici in termini di qualità superiore e maggiore rapidità nel problem-solving. Tra le prove, c'è anche un'interessante ricerca condotta da alcuni professori della University of Central Florida con uno psicologo dell'esercito degli Stati Uniti, i quali hanno scoperto che i team più efficaci dimostrano un'intelligenza collettiva che consente loro di fare una maggiore quantità di lavoro e individuare i problemi più rapidamente. Noi abbiamo anche scoperto che le persone, quando si sentono parte di un gruppo di lavoro collaborativo e che comunica, si sentono anche più felici sul lavoro, complessivamente, e questo tende a renderle più produttive ed efficienti. Tutte cose positive. Inoltre, alcuni professori di Stanford e dell'Università del Michigan hanno dimostrato che coloro che lavorano in team con un clima positivo hanno meno incidenti e spese sanitarie inferiori del 50 per cento rispetto ai colleghi inseriti in team meno validi³.

Un altro beneficio: la varietà di conoscenze ed esperienze con cui i team più validi affrontano i propri compiti consente loro di essere più responsivi verso i propri interlocutori, e soprattutto verso quelli diversi per età o per cultura. Inoltre, è ormai documentato come la collaborazione in team stimoli una maggiore creatività e quindi una più rapida innovazione a favore dei clienti, che nell'ambiente di business di oggi, ultra-competitivo e in rapida evoluzione, è una questione vitale. Per esempio, l'esigenza di sviluppare più prodotti intelligenti, che sfruttino il potenziale delle nuove tecnologie, richiede una collaborazione sempre più trasversale fra diverse divisioni e quindi un tipo di lavoro che può essere svolto al meglio da team cross-funzionali⁴.

2. Il dato dell'80 per cento deriva da Rob Cross, Reb Rebele e Adam Grant, "Collaborative Overload", *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2016. Lo studio di Deloitte è citato in *Team Spirit*, apparso nella rubrica Schumpeter dell'*Economist* il 19 marzo 2016.

3. Alcune ricerche che mostrano che i team efficaci dispongono di una maggiore intelligenza collettiva, sono più efficienti e godono di una maggiore felicità sul lavoro sono citate in Ramón Rico, Carlos María Alcover de la Hera e Carmen Taberner, "Work Team Effectiveness, A Review of Research From the Last Decade (1999-2009)", *Psychology in Spain*, vol. 15, n. 1, 2011, dove si menziona anche la ricerca della University of Central Florida e dell'esercito degli Stati Uniti. I dati sul numero minore di incidenti e sulle ridotte spese sanitarie derivano da Emma Seppala e Kim Cameron, "Proofs that Positive Work Cultures Are More Productive", *Harvard Business Review*, 1 dicembre 2015.

4. Su questi temi – creatività, innovazione e diversità – sono disponibili diverse fonti degne di nota, tra le quali Teresa Amabile e Mukti Khaire, "Creativity and the Role of the Leader", *Harvard Business Review*, ottobre 2008; e Katherine Phillips, "How Diversity Makes Us Smarter", *Scientific American*, 1 ottobre 2014.

Ultimo beneficio: le organizzazioni fanno sempre più affidamento sui team perché i team consentono processi decisionali decentrati e azioni più rapide, in quanto riducono i livelli di burocrazia. Questo significa che stiamo passando da un modello gerarchico comanda-e-controlla, ormai obsoleto, a un approccio per reti di team, il quale, come ha scritto il generale Stanley McChrystal in *Team of Teams*, consente una maggiore flessibilità organizzativa, per esempio nel distribuire i talenti attraverso i gruppi di lavoro.

Questi benefici non sono niente male, giusto? Il problema è che i team che osserviamo, per la maggior parte, non sono neanche lontanamente efficaci come potrebbero essere e che – peggio ancora – sono spesso percorsi da forti tensioni, se non addirittura dilaniati da conflitti aperti. Forse anche voi vi siete trovati in un team disfunzionale. Accidenti, qualsiasi team può avere delle zone d'ombra in cui le cose non funzionano. Queste disfunzionalità drenano energia, entusiasmo e creatività ai dipendenti, invece di alimentarli. Secondo un'indagine sugli ambienti di lavoro condotta di recente da Salesforce.com, non meno del 96 per cento degli executive indica nella mediocrità della collaborazione e della comunicazione la causa principale degli insuccessi sul lavoro⁵, mentre solo il 14 per cento dei leader (secondo una ricerca di Deloitte e Facebook) è completamente soddisfatto della propria capacità di lavorare e prendere decisioni in team⁶. Ahi!

Forse è proprio questa la domanda a cui le aziende devono rispondere con la massima urgenza: come possono fare i manager per guidare i propri team verso prestazioni superiori, date tutte le complicazioni e le sfide che dobbiamo affrontare?

Ed è qui che entrano in gioco le nostre scoperte. Una grande quantità di ricerche sui fattori che determinano il successo dei team che oggi hanno elevate prestazioni mostra che la differenza dipende innanzitutto da un preciso insieme di discipline. Queste ricerche comprendono sia una varietà di report di alto profilo, sia le nostre indagini sul campo della leadership nei team.

2. Le cose soft sono anche le più dure

Alcuni anni fa, Google condusse un'importante ricerca sui team intitolata Project Aristotle⁷. L'azienda radunò alcuni dei propri statistici e psico-

5. V. Nick Stein, "Is Poor Collaboration Killing Your Company?", *Salesforce.com*, 12 settembre 2012.

6. Josh Bersin, Jason Flynn, Art Mazor e Veronica Melian, *The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond*, 28 febbraio 2017, Deloitte University Press.

7. La migliore sintesi del Project Aristotle di Google è offerta da Charles Duhigg, *What Google Learnt from Its Quest to Build the Perfect Team*, 25 febbraio 2016, *The New York Times*.

logi organizzativi, scelti tra i migliori, e li incaricò di indagare sul perché alcuni gruppi di lavoro dell'azienda fossero più innovativi e produttivi di altri. È una questione importante e, dopo cinque anni di analisi, avendo valutato più di 250 attributi di 180 team dell'azienda, i ricercatori conclusero che i fattori chiave delle prestazioni superiori dei team migliori non si riconducevano al fatto che questi team avessero dei membri con talenti superiori, una tecnologia più avanzata o una combinazione migliore di abilità; né risultò che i team migliori fossero più incentivati o guidati da manager più esperti. No, i cinque fattori identificati dai ricercatori erano elementi decisamente *soft*: i membri dei team migliori si sentivano *al sicuro da un punto di vista psicologico*, e cioè sentivano di potersi mostrare vulnerabili, all'interno del gruppo, e di poter correre dei rischi, come condividere idee che in altri contesti sarebbero potute apparire stravaganti; sentivano di potersi appoggiare agli altri membri del team, e cioè *si fidavano* gli uni degli altri; non avevano dubbi sulla *struttura* del team e c'era *chiarezza* su obiettivi e strategie; sentivano che il lavoro che facevano aveva un *significato* per loro personalmente; ed erano convinti che il loro lavoro avrebbe avuto un *impatto* positivo sul mondo.

I risultati delle ricerche di Google sono confermati anche da altre ricerche. Un'indagine condotta da alcuni ricercatori del MIT e dello Union College ha esaminato 192 team e ha concluso che quelli che avevano l'intelligenza collettiva e le competenze di più alto livello – quantificate sulla base delle loro prestazioni in una molteplicità di compiti disparati – dimostravano anche una maggiore sensibilità sociale⁸. In particolare, i ricercatori stabilirono che i loro membri erano capaci di una maggiore *empatia* verso le idee e le emozioni degli altri membri.

Un uso efficace delle discipline soft “fa sì che le persone si sentano apprezzate e riconosciute, dà loro una percezione più chiara di standard elevati e le aiuta a sentirsi più motivate”, dice Rick Lash, direttore per la leadership e il talento di Hay Group⁹. La sua società, specializzata nella consulenza manageriale, ha trovato che i manager che incorporano il versante soft nel proprio approccio alla leadership possono arrivare a migliorare le prestazioni dei propri team anche del 30 per cento. Il valore di queste abilità è stato messo in luce da un ampio studio del mercato del lavoro americano condotto dall'economista di Harvard David Deming, che ha tro-

8. Anita Williams Woolley, Christopher Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi e Thomas W. Malone, “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups”, *Science*, 29 ottobre 2010.

9. Rick Lash e i dati di Hay Group sono ripresi da Mark Ferrer, *HR's Hard Challenge: When Employees Lack Soft Skills*, Society for Human Resource Management, SHRM.org, 1 aprile 2016.

vato che l'aumento delle retribuzioni, misurato in diversi settori, era stato considerevolmente più elevato nei contesti in cui i dipendenti avevano potuto sviluppare delle solide abilità di tipo soft a complemento delle proprie capacità analitiche¹⁰. Ciò significa che i datori di lavoro, di fatto, premiano chi unisce le abilità soft e quelle hard.

A sostegno di queste considerazioni, aggiungeremo alcuni dati che abbiamo raccolto noi stessi. Un'indagine su 300.000 persone condotta da Willis Towers Watson per il nostro libro *Impegno totale* ha stabilito che i manager con le prestazioni migliori eccellono in un insieme di abilità soft decisive: trasmettere una visione chiara della mission, sviluppare una maggiore duttilità nei membri dei propri team, condividere le informazioni in modo trasparente e dare un riconoscimento ai risultati dei singoli membri e dei team. L'uso di queste abilità soft era caratteristico dei gruppi di lavoro che avevano livelli più alti di impegno da parte dei dipendenti, punteggi di soddisfazione dei clienti decisamente più elevati e un maggiore rendimento. Niente male, decisamente.

Potremmo continuare con le prove, ma non lo faremo. In breve, la tesi che le abilità soft abbiano un ruolo decisivo per i team migliori, oggi, è dimostrata. Il problema è che le cose *soft*, per la maggior parte dei manager, sono anche le più dure. Lavoriamo con i leader di team di ogni dimensione – da quelli delle piccole imprese a quelli delle grandi multinazionali – e la maggior parte di loro ci dice che la gestione delle persone è di gran lunga la parte più difficile del loro lavoro. Guidare un team è difficile e, nonostante tutti i progressi che stiamo facendo con le tecnologie digitali e la scienza della leadership, continua a diventare sempre più difficile.

Quasi ogni settimana ci troviamo a parlare con manager indaffarati che devono confrontarsi con difficoltà sempre più urgenti e che i libri sul lavoro in team più noti non prendono in considerazione. Pressoché ogni leader che incontriamo ci descrive, in una qualche variante, queste sfide dell'odierna leadership dei team.

L'ascesa dei millennial. I dipendenti più giovani, considerati come gruppo, vogliono lavorare ed essere gestiti in modi diversi rispetto ai membri più anziani degli stessi team, nonché rispetto ai modi in cui la maggior parte dei team leader ha imparato a gestire i propri team. In questo libro vi presenteremo alcuni dati emergenti dal nostro database sulla motivazione, che si basa sull'osservazione di più di 50.000 persone e che mostra come una netta maggioranza dei dipendenti più giovani *preferisca* lavorare in modo collaborativo – che è una buona notizia, nel momento in cui i nostri ambienti di lavoro tradizionali tendono sempre più a strutturarsi per team.

10. V. Nicole Torres, "Research: Technology is Only Making Social Skills More Important", *Harvard Business Review*, 26 agosto 2015.

Le sfide che abbiamo rilevato, tuttavia, sono che questi stessi dipendenti vogliono molto più coaching e feedback e che, rispetto ai propri colleghi più anziani, hanno un desiderio di *apprezzamento*, da parte dei propri supervisori, considerevolmente più intenso. Saltano anche più frequentemente da un lavoro all'altro. In media, i *boomers* tengono un lavoro per sette anni; quelli della generazione X, per cinque anni; e i *millennial*, per non più di un anno e mezzo o due (la maggior parte di noi possiede della biancheria che ha raggiunto un'età superiore)¹¹. I lavoratori più giovani, quindi, non solo richiedono un diverso stile di management, ma portano anche nei team una maggiore instabilità. Questo fa sì che i leader debbano assicurare che i propri gruppi producano un flusso di lavoro costante nonostante delle oscillazioni pressoché continue del talento disponibile.

Velocità crescente del cambiamento. Le aziende di tutti i tipi stanno evolvendo più rapidamente, a causa del ritmo elevato dei cambiamenti tecnologici e della pressione a portare le innovazioni più rapidamente sul mercato. Questo significa che i team devono essere più agili e la loro organizzazione più fluida, in quanto i dipendenti devono spostarsi in risposta al cambiamento delle richieste dei mercati o dei clienti. Come dice il CEO di Cisco John Chambers, “oggi la competizione è con i cambiamenti del mercato, non con i concorrenti. Prima, i passaggi da un tipo di prodotto a un altro si realizzavano in un arco di cinque-sette anni; ora ce ne vogliono uno o due”¹². Portare le persone a regime più rapidamente, quindi, è una necessità, non qualcosa che eventualmente non sarebbe male. E questo significa che i leader dei team di oggi hanno di fronte a sé l'arduo compito di formare le persone più rapidamente e di aiutarle a comprendere i propri ruoli in una frazione soltanto del tempo disponibile in passato.

Più team con dipendenti globali, virtuali e freelance. Dal momento che una gran parte del lavoro avviene a livello globale, ormai, e con tanti dipendenti lontani o di passaggio, molti team finiscono per essere formati da membri sparsi in giro per il globo e che raramente si incontrano di persona. Considerate che oggi il 37 per cento dei lavoratori dipendenti lavora virtualmente – che sia da casa propria o da un'altra località remota¹³ – e che il 93 per cento delle aziende dichiara di formare abitualmente, per portare avanti i progetti, team composti di collaboratori freelance e dipendenti a tempo pieno¹⁴. Gli ambienti di lavoro di oggi possono anche compren-

11. I dati derivano dal sito di Ryan Jenkins, che cita come fonte primaria Pay Scale/Millennial Branding.

12. Da *Team Spirit*, cit.

13. V. Anna Johansson, “6 Characteristics of Successful Remote Employees”, *Entrepreneur*, 17 febbraio 2017, che riprende un sondaggio condotto da Gallup sui lavoratori americani.

14. V. Dan Schwabel, “10 Workplace Trends You'll See in 2017”, *Forbes*, 1 novembre 2016.

dere lavoratori di culture diverse, con stili di lavoro differenti e opinioni in parte divergenti sull'approccio giusto da assumere per raggiungere i risultati. Naturalmente, questi lavoratori potrebbero anche prediligere stili manageriali differenti. La capacità di 'gestire senza frontiere' sta diventando sempre più importante per i team leader, ma creare il sentimento di una cultura comune all'interno del team, fare in modo che ogni dipendente si senta connesso al gruppo come una sua parte integrante e abilitare una comunicazione chiara, inclusiva e assidua fra i diversi membri non è mai stato così difficile.

Frizioni cross-funzionali. Dobbiamo ancora incontrare un leader che non vorrebbe gettare dei ponti e abbattere delle barriere all'interno della propria organizzazione. Mettere insieme team cross-funzionali per riuscire a sviluppare prodotti e fornire servizi in modo più inclusivo e collaborativo è certamente di gran moda. Il problema è che la maggior parte di questi team finisce per essere alquanto inefficace. Alcuni ricercatori dell'Università di Stanford hanno concluso che tre quarti dei team cross-funzionali possono essere classificati come disfunzionali¹⁵. A dispetto dei molti modi in cui le aziende hanno cercato di facilitare la collaborazione trasversalmente alle proprie funzioni o divisioni, una ricerca del 2016 di Hay Group ha rivelato che quasi la metà dei dipendenti ritiene che i team in cui essi operano non siano adeguatamente supportati dagli altri settori aziendali¹⁶. È come se i Capuleti e i Montecchi fossero ancora all'opera, con i membri dei team delle diverse aree sempre coinvolti in lotte per il territorio, impermeabili alle indicazioni su come fare il proprio lavoro provenienti da chi appartenga ad aree diverse, sordi alle sfide e alle difficoltà altrui e incapaci di comprendere l'importanza dei compiti e delle mission degli altri team.

3. Guidare i team in un'epoca di cambiamenti senza precedenti

Le organizzazioni hanno cercato di risolvere questi problemi dell'odierno lavoro in team in vari modi. Hanno fornito ai manager delle migliori tecnologie per la connettività e per la collaborazione. Oggi molti team usano strumenti di project management virtuale, calendari condivisi online, sistemi di chat, strumenti di brainstorming e di collaborazione, piattaforme per l'analisi del coinvolgimento dei dipendenti e sistemi per la gestione

15. Per questa ricerca di Stanford, v. l'articolo di Behnam Tabrizi, *Cross-Functional Dysfunctional*.

16. I risultati della ricerca sono ripresi da Karen Higginbottom, "Five Key Challenges Facing Global Firms Over the Next Five Years", *Forbes*, 22 aprile 2015.

dell'apprendimento. Questo libro non riguarda questi strumenti, ma indubbiamente essi possono aumentare l'efficienza. E tuttavia un punto fondamentale è questo: gli strumenti, da soli, non sono in grado di migliorare la qualità della gestione dei team.

Un'altra prassi comunemente adottata allo scopo di potenziare il lavoro in team è stata l'eliminazione sistematica e diffusa delle pareti che – in senso fisico – dividevano i dipendenti, in modo da favorire ambienti di lavoro cooperativi. Oggi circa il 70 per cento degli uffici è costituito da open space, per fare in modo, in teoria, che le persone si parlino, si incontrino più facilmente e condividano le idee¹⁷. Di nuovo, non c'è niente di sbagliato in questa idea, la quale però, di per sé, non basta a promuovere un autentico lavoro in team.

Per arrivare a ristrutturazioni più profonde, le organizzazioni hanno tentato anche operazioni più estreme. Il distributore di calzature online Zappos ha sperimentato con forme organizzative più orizzontali e di autogestione, mediante una struttura che il CEO Tony Hsieh descrive come “olocrazia” e nella quale le tradizionali catene gerarchiche verticali vengono sostituite da gruppi di lavoro privi di manager in senso tradizionale. Al loro posto, vengono nominati dei referenti di collegamento, manager nominali con ben poca autorità formale. Come è facile immaginare, il sistema ha comportato qualche difficoltà e, cosa interessante, dopo avere implementato questo approccio, Zappos è uscita dalla lista di *Fortune* dei migliori ambienti di lavoro per la prima volta dopo otto anni¹⁸.

La conclusione è che, per quanti esperimenti un'organizzazione possa fare con struttura operativa, sofisticati strumenti di collaborazione o ambienti di lavoro in senso fisico, non c'è modo di aggirare il fatto che le abilità soft dei manager siano essenziali per arrivare a delle alte prestazioni e a un autentico lavoro in team.

Il nostro obiettivo, in questo libro, è aiutare i leader a comprendere come fare per gestire efficacemente i team di persone in quest'epoca di cambiamenti senza precedenti. Per trovare delle risposte, attingeremo a una molteplicità di ricerche, nostre e di altri, che consentano di dare a queste risposte una base il più possibile scientifica. Tra le ricerche a cui attingeremo ci saranno diversi sondaggi che abbiamo condotto noi stessi su una popolazione di oltre 850.000 persone e che hanno prodotto dati che ci hanno aiutato a individuare i tratti caratteristici dei manager dei team di maggior successo, identificando le discipline manageriali che, secondo i dipendenti, sono più motivanti.

17. Per questo dato, v. Geoffrey James, “9 Reasons that Open Space Offices Are Insanely Stupid”, *Inc.*, 25 febbraio 2016.

18. Queste considerazioni sul passaggio di Zappos all'olocrazia sono riprese da Jennifer Reinhold, “How a Radical Shift Left Zappos Reeling”, *Fortune*, 4 marzo 2016.

Alla fine del 2017, inoltre, più di 50.000 lavoratori di diverse fasce di età e di ogni parte del globo avevano completato il nostro questionario sulla Valutazione dei fattori di motivazione. Si tratta di uno strumento scientifico costituito da cento domande dirette a determinare quali aspetti del proprio lavoro – incluso lo stile manageriale – motivino di più la persona che risponde. Le persone che hanno risposto al questionario lavorano in organizzazioni di tutte le dimensioni, dalle piccole imprese formate da meno di dieci persone alle grandi aziende con centinaia di migliaia di dipendenti. Inoltre, esse operano in tutti i settori: tecnologie dell'informazione, medicina, turismo, non profit, formazione scolastica e superiore, farmaceutico, energia, manifatturiero, minerario, media, servizi bancari, ristorazione, crediti al consumo, consulenza, edilizia, telecomunicazioni, governo e pubblica amministrazione e altro ancora. Nel complesso delle loro risposte abbiamo individuato degli schemi interessanti, che forniscono prove consistenti dell'importanza dei particolari metodi di leadership che presenteremo.

Siamo anche scesi sul terreno. Abbiamo visitato luoghi e ambienti e intervistato un grande numero di team leader e dipendenti di organizzazioni con alti livelli di impegno e di prestazione in tutto il mondo. Riteniamo che queste visite e queste interviste forniscano una visione articolata di come alcuni manager particolari, come l'astronauta Chris Hadfield, implementino un insieme chiave di pratiche che, alla luce dei risultati, hanno l'impatto più importante sulle prestazioni. Le storie che racconteremo ci permetteranno di dare vita a queste pratiche mediante il resoconto narrativo delle azioni di alcuni team leader di oggi, dai CEO di grandi aziende agli imprenditori con un manipolo di dipendenti (cosicché non dovete essere parte di una grande organizzazione, per trovare utili queste idee). Per fare un esempio, vi spiegheremo in che modo i leader dei team delle vendite della squadra di pallacanestro con il peggior record dell'NBA abbiano più che quadruplicato le vendite di abbonamenti e stabilito una serie di record positivi focalizzandosi sulla *spinta* invece che sulle vendite. Vi diremo come i manager di un'azienda del settore tecnologico-scientifico siano riusciti a portare a regime più rapidamente i nuovi membri dei team impedendo loro di mettersi al lavoro per non meno di tre mesi. E vi mostreremo come un leader di un'azienda produttrice di elicotteri con ottant'anni di esperienza abbia creato alcuni dei prodotti più innovativi che abbiano mai solcato il cielo unendo negli stessi team gli artisti della fantascienza di Hollywood e i propri ingegneri aerospaziali.

Per quanto ci ostiniamo a basare le nostre raccomandazioni su dati quantitativi, crediamo anche fermamente nell'importanza di usare le storie di veri manager in azione. I loro esempi animeranno i prossimi capitoli e speriamo che conoscerli sarà per voi un piacere.