

PATRICK LENCIONI

Superare
Le **CINQUE**
DISFUNZIONI
del **LAVORO**
di **SQUADRA**

UNA GUIDA PRATICA

PER TEAM LEADER, MANAGER
E FACILITATORI

FRANCOANGELI / TREND

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.

PATRICK LENCIONI

Superare
Le **CINQUE**
DISFUNZIONI
del **LAVORO**
di **SQUADRA**

UNA GUIDA PRATICA

PER TEAM LEADER, MANAGER
E FACILITATORI

FRANCOANGELI/TREND

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team.
A Field Guide. For Leaders, Managers and Facilitators*
Jossey-Bass (John Wiley & Sons), 2005

Copyright © 2005 by Patrick Lencioni. All rights reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Paolo Ligutti

1ª edizione italiana copyright © 2020 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.

*Questo libro è dedicato ai clienti di Table Group,
che hanno reso possibile tutto ciò
e verso i quali sono molto più riconoscente
di quanto possa esprimere a parole.*



INDICE

Perché una guida pratica?	pag. 9
Parte I. Fare chiarezza sul concetto di lavoro di squadra	» 11
▲ A favore del lavoro di squadra	» 13
▲ Una rapida panoramica sul modello	» 17
▲ Due importanti domande	» 19
Parte II. Superare le 5 disfunzioni del lavoro di squadra	» 21
▲ Superare la disfunzione numero 1	» 23
▲ Superare la disfunzione numero 2	» 44
▲ Superare la disfunzione numero 3	» 58
▲ Superare la disfunzione numero 4	» 67
▲ Superare la disfunzione numero 5	» 76
Parte III. Rispondere alle domande e anticipare le obiezioni	» 89
▲ Domande frequenti	» 91
▲ Obiezioni da parte dei partecipanti	» 97
▲ Ostacoli da evitare	» 101

Parte IV. Costruire il team	pag. 109
▲ Una road map per il team building	» 111
▲ Il primo seminario residenziale	» 116
▲ Strumenti ed esercizi in dettaglio	» 121
Glossario	» 151
Risorse	» 157
Ringraziamenti	» 161
L'autore	» 163



PERCHÉ UNA GUIDA PRATICA?

Un anno dopo la pubblicazione del mio libro *La guerra nel team*, ricevetti la gradita notizia che i dati di vendita erano superiori a quelli attesi. Era una buona cosa. Fui però subito informato che quei numeri erano destinati a calare gradualmente nel corso del secondo anno di vita del libro e così, come la maggior parte degli autori, mi misi semplicemente a sperare che il calo previsto non fosse troppo netto.

Potete immaginare quanto rimasi piacevolmente sorpreso nell'apprendere che, anziché diminuire, le vendite del libro crebbero anche nei successivi dodici mesi. Fantastico.

Successe qualcosa che non avevo proprio previsto; le richieste di consulenza giunte alla mia società, Table Group, aumentarono più rapidamente di quanto avessi immaginato. Molti lettori ci contattavano perché erano interessati a comprendere come potessero mettere in pratica nelle loro attività i concetti che avevano imparato sulle pagine del libro.

Per quanto meraviglioso tutto ciò potesse sembrare, divenne subito chiaro a me e ai miei collaboratori che avremmo potuto aiutare solo una piccola parte di quei lettori che ci chiamavano. Questo significava che molti di essi, senza una guida, avrebbero avuto difficoltà a muoversi nel processo di miglioramento dei loro team. A partire da questa constatazione è nata l'idea di questa guida pratica.

L'obiettivo di questo breve libro è semplice: fornire a manager, team leader, consulenti e altri professionisti uno strumento pratico in grado di aiutarli a implementare nel loro contesto lavorativo i concetti descritti in *La guerra nel team*¹.

Ho deciso che anche questo libro, così come i precedenti, dovesse essere piuttosto breve perché credo che il tempo sia il bene più prezioso per la maggior parte dei leader. Imparare a costruire un team è certamente importante, ma non dovrebbe essere un'attività lunga e complicata. Ho cercato di esporre e organizzare i contenuti in modo che risultassero di per sé leggibili, ma anche facilmente utilizzabili come strumento di consultazione.

Spero davvero che il libro possa risultare utile a voi e al vostro team. Buona fortuna!

¹ P. Lencioni, *La guerra nel team. Racconto sulle 5 disfunzioni del lavoro di squadra*, Etas, Milano, 2007 (ed. it. di *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*, Jossey-Bass, San Francisco, 2002).

PARTE I

Fare chiarezza sul concetto di lavoro di squadra

L'espressione "lavoro di squadra" viene utilizzata così spesso e in modo così generico che mi sembra opportuno chiarire esattamente ciò che io intendo per lavoro finalizzato a rendere una squadra più coesa.

Di questo tratta la prima parte del libro.





A FAVORE DEL LAVORO DI SQUADRA

Costruire un team efficace e coeso è estremamente difficile. Ma è anche semplice.

Il lavoro di squadra non richiede il possesso di grandi qualità intellettive o di notevoli capacità strategiche. Più di ogni altra cosa, necessita di coraggio e perseveranza.

Se l'impegno che vi siete presi è quello di far sì che il vostro diventi un team perfettamente funzionante e se sarete in grado di convincere anche il resto della squadra a impegnarsi in tal senso, con ogni probabilità riuscirete nell'intento. Nel caso non siate sicuri che ciò valga tempo ed energie (nonché possibili rischi), lasciate che vi esponga qualche ragione per non perdervi d'animo.

Credo davvero che, in quest'epoca di ubiquità dell'informazione e di cambiamenti repentini, il lavoro di squadra rimanga un autentico vantaggio competitivo non adeguatamente sfruttato. Dopo una lunga carriera nella consulenza aziendale, posso affermare con sicurezza che il lavoro di squadra è sempre carente nelle realtà organizzative in crisi, mentre è ampiamente presente in quelle di successo.

Credo davvero che, in quest'epoca di ubiquità dell'informazione e di cambiamenti repentini, il lavoro di squadra rimanga un autentico vantaggio competitivo non adeguatamente sfruttato.

Perché allora accademici e giornalisti non scrivono più spesso sull'importanza del lavoro di squadra come fattore competitivo? E per quale ragione tanti dirigenti, nelle aziende, si focalizzano, perlopiù, su altri argomenti, come la gestione finanziaria, la strategia, le tecnologie e il marketing?

In primo luogo, ciò avviene perché il lavoro di squadra è difficile da misurare. I suoi effetti sui risultati aziendali riguardano talmente tante aree dell'organizzazione che è praticamente impossibile isolarlo e considerarlo una singola variabile. Molti executive preferiscono concentrarsi dunque su soluzioni i cui effetti siano più facilmente misurabili e verificabili, rivolgendo la loro attenzione ad altro alla ricerca dei vantaggi competitivi.

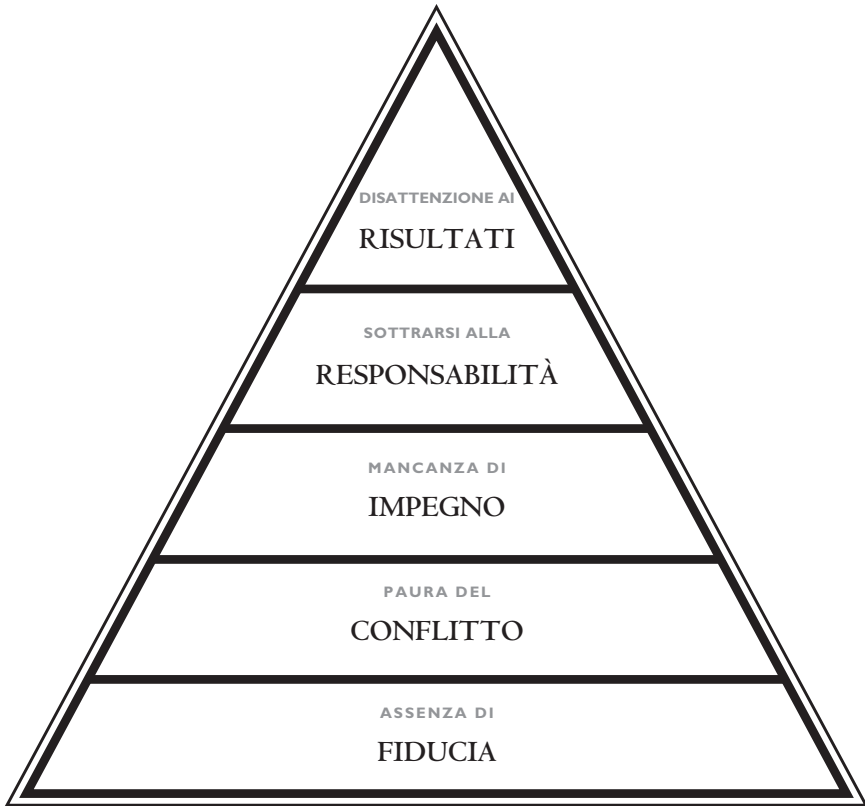
Tuttavia, se anche l'impatto del lavoro di squadra sui risultati dell'azienda fosse più semplice da quantificare, gli executive probabilmente continuerebbero a guardare altrove. Perché? Riuscire a lavorare bene in team è estremamente difficile. Per raggiungere questo obiettivo non esiste una competenza che è possibile acquistare, né serve assumere un brillante laureato appena uscito da una delle migliori business school al mondo. Il lavoro di squadra ha bisogno di coraggio e disciplina (nonché di energia emotiva) in quantità che nemmeno i più motivati dirigenti possiedono.

Per quanto difficile sia svolgerlo al meglio e riuscire a misurarne quantitativamente l'efficacia, la sua forza è però qualcosa di innegabile. Quando le persone si uniscono e, per il bene comune, lasciano da parte i loro bisogni individuali, arrivano a tagliare traguardi che sulla carta potevano sembrare impossibili da raggiungere. Ci riescono superando la confusione organizzativa e le dispute di potere che affliggono gran parte delle realtà aziendali e istituzionali. Ottengono così il risultato di molto lavoro svolto in poco tempo e con costi bassi. Credo che ciò valga lo sforzo.

C'è un altro aspetto che mi preme sottolineare. Quando si tratta di aiutare le persone a trovare gratificazione nel lavoro che svolgono, nulla è più efficace del buon lavoro di squadra, che trasmette un senso di connessione

con gli altri e di appartenenza a un gruppo, aiutando a essere migliori genitori, figli, amici, vicini di casa. Costruire team migliori sul posto di lavoro può dunque avere un benefico effetto anche sulla vita fuori dalle mura dell'ufficio (di solito è così).

Che cosa stiamo ancora aspettando? Incominciamo.



LE 5 DISFUNZIONI DEL LAVORO DI SQUADRA

UNA RAPIDA PANORAMICA SUL MODELLO

Per quanto sia difficile lavorare in squadra, il metodo per imparare a farlo in modo efficace non è complicato. Se dovessi impiegare più di due pagine per spiegarvelo, allora forse lo sarebbe. Eccovelo qui brevemente sintetizzato.

L'unica, reale, misura dell'efficacia di un lavoro svolto in team è il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo può avvenire su basi durevoli e solide solo se si riescono a superare le 5 disfunzioni qui di seguito elencate e adottando i comportamenti suggeriti per avere la meglio su ognuna di esse.

- ▲ **Disfunzione numero 1. Assenza di fiducia:** i membri dei team di successo si fidano l'uno dell'altro a un livello profondo. Non li impensierisce il fatto di essere vulnerabili a causa di alcuni loro punti deboli, errori, timori, modi di fare. Riescono ad aprirsi completamente agli altri senza filtri. Questo atteggiamento è essenziale perché...
- ▲ **Disfunzione numero 2. Paura del conflitto:** ... i team i cui membri si fidano gli uni degli altri non hanno paura di confronti accesi attorno a questioni e decisioni fondamentali per il successo dell'organizzazione. In questi team si esprime apertamente il proprio disaccordo e si mettono in discussione le posizioni espresse, con l'obiettivo di giungere alla migliore risposta possibile, alla scoperta di come stanno realmente le cose, alla scelta più opportuna. Ciò è importante perché...
- ▲ **Disfunzione numero 3. Mancanza di impegno:** ... i team che non temono il confronto aperto riescono a raggiungere un autentico consenso sulle decisioni più importanti, anche quando diversi membri, prima della discussione, si trovano su posizioni distanti. Il consenso si costruisce infatti assicurandosi che tutte le idee e le opinioni siano messe sul tavolo e vengano prese in considerazione, così che ogni membro abbia la sensazione che nulla sia stato tralasciato per ottenere un buon risultato. Ciò è fondamentale perché...
- ▲ **Disfunzione numero 4. Sottrarsi alla responsabilità:** ... i team che si impegnano a giungere a decisioni condivise e stabiliscono degli standard di rendimento lavorativo sono team in cui non si ha timore a richiamare ogni collega a operare sempre in modo coerente con quelle decisioni e quegli standard. Inoltre, si tratta di team che non delegano interamente al leader le responsabilità e in cui ogni membro chiede direttamente conto a ogni suo pari dell'attività svolta. Ciò è di grande importanza perché...
- ▲ **Disfunzione numero 5. Disattenzione ai risultati:** ... nei team in cui ci si fida gli uni degli altri, in cui non si ha paura del confronto, in cui ci si impegna a operare in accordo con le decisioni prese e in cui ci si ritiene l'un l'altro responsabili, è più

probabile che si mettano da parte bisogni e obiettivi individuali e ci si concentri esclusivamente su ciò che rappresenta il meglio per il gruppo. In questi team non ci si lascia tentare dal mettere il proprio reparto, le proprie aspirazioni di carriera e la propria posizione davanti al perseguimento degli obiettivi comuni.

Questo è tutto.



DUE IMPORTANTI DOMANDE

Prima di imbarcarsi in un processo di team building, il vostro team deve rispondere a due importanti domande.

Domanda numero 1. Siamo davvero un team?

Qualche volta, il tentativo messo in atto da un team per cercare di migliorarsi è condannato sin da principio all'insuccesso perché il gruppo di persone che lo compone non costituisce veramente un team, non perlomeno nel senso autentico del termine. Un team, una squadra, si compone di un numero relativamente piccolo di persone (tra le tre e le dodici) che condividono obiettivi comuni, nonché le ricompense e le responsabilità che questi portano con sé. I singoli membri di un vero team mettono volentieri immediatamente da parte i loro bisogni personali per il più generale bene del gruppo.

Se il vostro "team" non possiede queste caratteristiche, forse esso potrebbe essere solo un piccolo sottoinsieme di quel gruppo che rappresenta il vero team. Oppure non essere altro che un insieme di persone accomunate dal fatto di dover rendere conto del proprio operato al medesimo manager, ma che agiscono in modo indipendente e senza sentirsi l'un