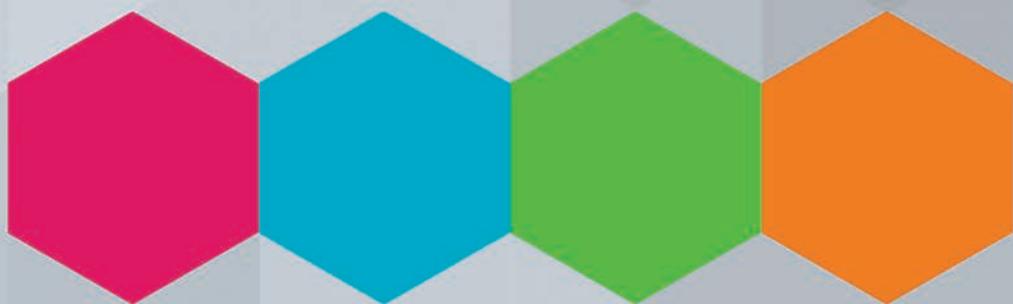


Sarah Thurber, Blair Miller



**GOOD TEAM**

**BAD TEAM**

Perché alcuni team funzionano  
e altri no  
(e come fare in questo caso)

FrancoAngeli

# 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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Sarah Thurber, Blair Miller

# GOOD TEAM BAD TEAM

Perché alcuni team funzionano  
e altri no  
(e come fare in questo caso)

Edizione italiana  
a cura di Barbara Calvi

FrancoAngeli

Titolo originale: *Good Team, Bad Team.*  
*Lead Your People To Go After Big Challenges, Not Each Others*

Copyright © 2024 by Sarah Thurber and Blair Miller, PhD  
Published by arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc. and Berla & Griffini  
Rights Agency

Traduzione ed Edizione italiana a cura di Barbara Calvi, VisionMind

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn: 9788835183051

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
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

Prima di iniziare	pag.	7
Introduzione. Deponete le armi	»	9
Prefazione all'edizione italiana, di <i>Barbara Calvi</i>	»	15

## **Parte I – Conosci te stesso**

1. I problemi del tuo team iniziano con te	»	21
2. Rintraccia l'origine dei problemi di collaborazione	»	31
3. Passa da una leadership “direttiva” ad una “collaborativa”	»	45
4. Come pensano i “buoni leader”	»	55

## **Parte II – Conosci il tuo team**

5. I team lavorano sul Purpose	»	73
6. Fidati di me	»	87

7. Accelera verso una performance eccellente	pag. 99
8. Crea un clima in cui il team possa rifiorire	» 115

### **Parte III – Conosci la tua sfida**

9. I team hanno bisogno di sfide	» 127
10. Il segreto delle migliori soluzioni	» 139
11. Strumenti per il Problem Solving	» 151
12. Navigando in acque agitate	» 163
13. I tuoi collaboratori possono risolvere qualsiasi sfida	» 171
14. Lancia la moneta	» 179
Ringraziamenti	» 187

---

# Prima di iniziare

In questo libro troverai tutto ciò che ti occorre per guidare un buon team. È il nostro regalo per te, il nostro modo per ricambiare, dopo decenni in cui abbiamo avuto l'opportunità di costruire con successo le nostre aziende e le nostre carriere; anni durante i quali abbiamo aiutato team a pensare, connettersi, risolvere problemi insieme. Ti auguriamo di provare la felicità di essere parte di un buon team.

*Sarah Thurber e Blair Miller*

*Al team di famiglia, Cole, Isabel e Becca.  
E ai nostri partner FourSight, Gerard Puccio,  
Greg Sonbuchner e Russ Schoen.  
Voi tutti siete la prova che la vita è migliore con un buon team.*

---

# Introduzione.

## Deponete le armi

Il mio primo incontro con il concetto di Team-Building fu, di fatto, durante un appuntamento al buio. Avevo appena compiuto trent'anni e viaggiavo per il mondo, lavorando come scrittrice, editor e designer freelance. I miei amici che mi descrivevano come “la persona più single che conoscessero” pensavano che fosse venuto per me il momento di sistemarmi.

“Adorerai Blair” disse l'amico che aveva organizzato l'incontro. “È alto, in gamba e attraente. Ha un Master in Scienza della Creatività e si occupa di Team-Building per vivere”. Onestamente avevo qualche dubbio rispetto alla scelta in termini di carriera, ma avevo acconsentito convinta da “alto, in gamba, attraente”. Andammo in un ristorante Thai. Prima ancora di aver terminato il piatto di noodles, mi ritrovai totalmente immersa, affascinata dalla prospettiva di Blair sui team. Come qualsiasi scrittrice freelance che si rispetti, mi ritrovai in modalità intervista.

“Come sei finito ad occuparti di Team-Building?”, gli chiesi.

Blair aveva lavorato come educatore nei campi estivi, insegnante, coach in spettacoli teatrali e aveva insegnato anche presso Outward Bound<sup>1</sup>. Durante il Master aveva seguito un corso su come facilitare gruppi che dove-

1. Organizzazione internazionale di Scuole la cui Mission è supportare l'educazione dei giovani attraverso esperienze outdoor che sviluppino competenze ed abilità trasversali.

vano affrontare problemi complessi. Aveva trasformato tutte queste esperienze in una carriera come consulente specializzato in team.

“Cosa accade in uno dei tuoi Team-Building, esattamente?”.

Era la metà degli anni '90, quando attività che prevedevano di lasciarsi cadere con fiducia nelle mani dei colleghi o corsi di arrampicata impazzavano, Blair era perfettamente in linea con i tempi. Faceva uscire i team dagli uffici e li metteva davanti a sfide fisiche che avrebbero potuto gestire solo collaborando.

“Funziona?” Gli chiesi.

“Funziona” rispose. “Le persone si ritrovano in un contesto diverso, dovendo fronteggiare nuove situazioni come team. Iniziano a vedersi sotto un'altra prospettiva”.

Immagino di aver avuto una espressione scettica sul volto.

“Mi ricordo di un tipo”, disse, trasportandomi completamente nella storia. “Era un veterano del Vietnam che lavorava in un team di produzione di una azienda High Tech. Durante il primo giorno di workshop notai che aveva prestato molta attenzione mentre leggevo i “Suggerimenti per lavorare insieme”. La mattina dell'ultimo giorno mi prese da parte e mi confessò che lavorava con il suo team da anni, ma che quello era il primo giorno in cui era andato a lavorare senza il suo coltello”.

“Un coltello?! Intendi un *vero* coltello?” balbettai.

Blair rise, contento di aver incrinato la mia rigidità professionale. “Lo so. Incredibile, vero? Ma in effetti tutti noi ci attrezziamo per sopravvivere, in qualche modo. Per lui il coltello era un simbolo di auto-protezione. Aveva portato il coltello al lavoro ogni giorno”.

“Portava un coltello al lavoro? E lo ha fatto per anni? Cosa lo ha fatto smettere?”.

“Finalmente si fidava del suo team” disse Blair con semplicità. “Non aveva ragione di diffidare di loro prima, ma d'altro canto nemmeno si fidava. La sfida che abbiamo affrontato insieme nel workshop gli aveva dimostrato che si poteva fidare del suo team. Così ha lasciato il coltello in auto”.

Il Team-Building appariva più interessante ogni minuto che passava. Chiaramente, sapendo quello che stavi facendo, potevi avere un grande impatto sul team, in un tempo breve. Se potevi convincere qualcuno a smettere di indossare un'arma, quali altre corazze intellettuali o emotive potevi far cadere?

Se sei uno scrittore, ti accorgi immediatamente se chi hai davanti è davvero appassionato di quello di cui ti sta parlando. Gli occhi di Blair praticamente luccicavano quando parlava di team. “Le persone escono da questi workshop con una nuova fiducia nei loro colleghi” disse con orgoglio. Poi ebbe un momento di incertezza: “Il problema è che l'effetto può

scompare. Le persone tornano al lavoro e ricadono nelle vecchie abitudini. Non puoi aspettarti che le aziende organizzino Team-Building ogni mese. Anche se mi piacerebbe!”

“Quindi, cosa farai?” Chiesi un po’ preoccupata.

“Sto sperimentando un nuovo approccio. Mi sono chiesto: sono davvero gli esercizi di caduta o l’arrampicata che trasformano i team? O, piuttosto, il semplice fatto di risolvere una sfida impegnativa insieme?” Aveva dedicato il suo Master a cercare la risposta. Aveva fatto ricerche per capire cosa avesse l’impatto maggiore sui team. Aveva scoperto che le sfide fisiche, esperienziali che proponeva nei suoi Team-Building avevano aumentato la fiducia. Le attività di Problem Solving, maggiormente correlate a temi aziendali, che facilitava durante i corsi di formazione aumentavano la coesione e la chiarezza. Perché non combinare il meglio di entrambi?

Questo è quello che fece. Blair iniziò a combinare attività esperienziali con Problem Solving reali. Divenne il suo stile distintivo. Metteva i team intorno ad un tavolo piuttosto che davanti ad una parete di arrampicata e mescolava Problem Solving Creativo con coinvolgenti sfide di gruppo.

“In quei momenti, costruisco team, facendo risolvere loro problemi reali” disse. “È un vantaggio per il cliente. È un vantaggio per il team. Anche se qualche volta confesso che le attività di caduta o di arrampicata mi mancano”. Sembrava assorto. Poi si aprì in un bellissimo sorriso cospiratore. “E comunque, il mio premio assicurativo è diventato molto più basso”.

Dopo il nostro primo appuntamento, che Blair definisce ironicamente “l’intervista”, lui divenne il mio intervistato preferito. Ci siamo sposati l’anno successivo.

\*\*\*

## **Team migliori grazie alla scienza**

Blair ha speso i successivi trenta anni viaggiando per il mondo non stop, supportando team delle più importanti aziende del globo. Lo chiamavo “L’uomo che sussurra ai team”.

Formava e supportava team che dovevano innovare prodotti, risolvere problemi, tagliare costi, sviluppare piani strategici e migliorare la produttività. Il suo approccio, così unico ha aiutato le aziende a fare o risparmiare miliardi di dollari. Non milioni. *Miliardi*. Questo può essere l’impatto che un buon team può avere. Le aziende che investono nel rendere “buoni” i propri team lo hanno capito. Il ritorno sull’investimento è molto alto.

Durante la sua carriera, Blair non ha mai smesso di cercare nuovi approcci, basati sulla scienza, per sprigionare il potenziale dei team. La scoperta più dirompente arrivò alla fine degli anni '90 quando il suo amico Gerard Puccio, Phd, un professore alla SUNY State University di Buffalo, dove Blair aveva studiato per il suo Master, scoprì un modo scientifico per misurare le differenze di stili cognitivi<sup>2</sup>. Gerard le chiamò “preferenze di pensiero”. Queste preferenze di pensiero potevano predire il comportamento di chiunque si fosse trovato di fronte ad una sfida complessa. Gerard sviluppò un valido, affidabile self-assessment e lo chiamò Problem Solving Style Indicator (PSSI).

Blair immediatamente ne riconobbe il potenziale valore in relazione ai team. “Gerard, i miei clienti potrebbe davvero utilizzare queste indicazioni” disse “ma davvero lo vuoi chiamare PISSY?”. I due decisero di unire le forze, costituire una società e ribattezzarono l’assessment il FourSight Thinking Profile.

L’assessment FourSight misura come le persone pensano – non quanto *bene* pensino, ma come *amano* pensare. Con FourSight è possibile anticipare come le persone si approcceranno ad una sfida, comprendere dove la loro energia con grande probabilità aumenterà e dove, invece faranno fatica, man mano che procederanno. Come ogni buon assessment regala il dono dell’auto consapevolezza, aiuta le persone a comprendere. *Quale è il modo migliore per affrontare una sfida?* Scoprire le tue preferenze di pensiero magicamente porta i gruppi verso un linguaggio comune nella risoluzione dei problemi.

Quando ho sposato Blair ero una freelance totalmente indipendente. Pochi anni più tardi ero moglie, madre, partner in una società e volontaria a scuola. Improvvisamente mi ritrovavo a vivere costantemente in un qualche team. Poco più tardi mi fu chiesto anche di gestirli. Guidavo comitati, team che organizzavano eventi, team sportivi e organizzazioni di volontariato. Conoscere le preferenze di pensiero faceva davvero la differenza. Come team leader sapevo cosa potesse motivare ed energizzare le persone. Sapevo dove, al contrario, potevano trovare difficoltà e ritrovarsi bloccate. Sapevo in quali contesti potevano sorgere conflitti e come ridimensionarli. Il mio passato da editor fu molto utile per FourSight; ho potuto aiutare a scrivere, editare e produrre la prima guida interpretativa che sarebbe poi stata tradotta in nove lingue e supportare la risoluzione dei problemi in diversi team internazionali. Nel gennaio 2010 Blair e Gerard mi chiesero di

2. Gerard Puccio, “Creative Problem Solving preferences: Their identification and implications”, *Creativity and Innovation Management*, 8(3), 171-178, <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00134>, 16 dicembre 2002.

guidare la nostra azienda divenendo Managing Partner. Feci quello che gli anni con FourSight mi avevano insegnato: ho costruito un buon team.

Facile da scrivere.

Molto difficile da fare.

Imparare a guidare un buon team non è venuto del tutto naturale. Come vedrai nel prossimo capitolo è stato un percorso ad ostacoli. Qualche volta è stato con “lacrime e sangue”. Per la maggior parte delle situazioni, è stata una serie di prove e fallimenti, ed infine si è conclusa con l’applicazione degli stimoli, frutto di ricerche, che troverai in questo libro. Sono spunti che ho appreso non solo da Blair, ma anche da altri esperti nel campo del Team-Building, ricercatori, e leader provenienti da tutto il mondo. Costruire team solidi era il mio campo di azione e loro erano i miei clienti.

## **L’obiettivo è “il buono”**

Questo libro ti accompagnerà nel tuo viaggio per *guidare* un buon team. L’aspetto positivo è che, se seguirai questo percorso, tu stesso ti ritroverai *a far parte* di un buon team.

Buono è l’obiettivo. Ho avuto la tentazione di scrivere team ottimo o eccezionale. Dopotutto, chi non vorrebbe un team eccezionale? In confronto “buono” sembra quasi qualcosa di riduttivo, di cui scusarsi. Ma rifletti per un minuto. Se hai una buona salute, una buona relazione, un buon stile di vita, una buona casa, buoni amici, buoni vicini, una buona educazione, buoni genitori e buoni figli, la tua “buona” vita sarebbe fantastica. Giusto? Chi ci ha venduto la storia che “buono” non è abbastanza?

Come madre di tre figli, sospetto che molta dell’ansia, depressione e isolamento che tormenta i nostri ragazzi derivi dal fatto che noi tendiamo ad esporre i nostri momenti meravigliosi davanti a tutti, attraverso i social media, e teniamo quelli imbarazzanti o difficili per noi stessi. Nessuno può vivere solo momenti incredibili ed eccezionali ogni giorno. Un buon team non si preoccupa di essere ottimo o fantastico. Piuttosto, si presenta ogni giorno (o quasi ogni giorno) e fa quello che deve fare, senza sbagliare (o quasi sempre senza sbagliare). I fatti della vita accadono. Così come capita il fallimento. Il punto è che un buon team non è perfetto. È buono, e questo va bene. Le persone in un buon team conoscono il proprio scopo. Si fidano gli uni degli altri. Sanno come risolvere le sfide insieme. Un buon team può rimanere buono per un tempo molto lungo e portare gioia e soddisfazione a tutte le persone con cui entra in contatto. Può cavarsela nelle difficoltà e ripartire. E quando è chiamato ad essere grande, può essere all’altezza della sfida.

Come molti libri sul team, anche questo propone suggerimenti che probabilmente avrai già sentito molte volte: guida con uno scopo, chiarisci il Purpose, costruisci la fiducia e lavora insieme ai tuoi collaboratori per raggiungere gli obiettivi.

Quello che lo rende differente è che *Good Team, Bad Team* è costruito partendo da un database proprietario che contiene oltre sei milioni di dati sulle differenze cognitive, raccolte attraverso l'assessment FourSight Thinking Profile. Questi dati e le ricerche che sono state fatte ti aiuteranno a comprendere perché le persone si avvicinano alle sfide in maniera così diversa e come possono lavorare insieme con meno conflitti, raggiungendo gli obiettivi più velocemente e con risultati migliori.

*Good Team, Bad Team* è costruito con suggerimenti pratici, stimoli basati su dati scientifici e storie ed esempi del mondo reale. I suggerimenti sono realmente efficaci alla prova dei fatti, gli stimoli si basano su ricerche di anni e le storie raccontate sono tutte vere, sebbene abbiamo cambiato nomi e qualche dettaglio per preservare l'anonimato dei nostri clienti. Il libro si compone di tre parti:

1. **Conosci te stesso.** Scopri il tuo stile di Problem Solving in modo che tu possa gestire te stesso e gli altri in modo più efficace.
2. **Conosci il tuo team.** Impara come il Purpose, la fiducia e il clima possono aumentare la collaborazione, la motivazione e la performance in un team.
3. **Conosci la tua sfida.** Condividi un linguaggio comune per risolvere problemi complessi in modo che il tuo team possa affrontare ogni sfida.

Questo libro ti guiderà a creare un buon team con le persone che lo compongono. Se hai già un buon team, allora complimenti. Questo libro ti guiderà a comprendere *perché* sta funzionando e a capire come fare in modo che continui così. Se non hai un buon team, coraggio. Un buon team si può costruire. Gli ingredienti sono semplici e se li combini con cura, autenticità e compassione, i risultati sono praticamente garantiti. Questo approccio funziona per organizzazioni multinazionali, imprese più piccole, enti pubblici, start-up, enti no profit, classi di studenti, club e comitati, sia che i team siano in remoto, sia che lavorino in modalità ibrida o in presenza. Funziona anche per team di atleti e sportivi. Questo approccio è utile in qualsiasi circostanza un gruppo di persone è impegnato in un obiettivo comune. Ti guiderà nel creare un team più in salute, più felice e più connesso. Ma tu non stai leggendo il libro per questo. Lo stai facendo per ottenere risultati migliori. Non ti preoccupare. Avrai anche quelli. Prima di arrivare alla fine del libro, saprai come costruire un team che sappia come utilizzare le proprie diverse potenzialità per raggiungere insieme risultati inaspettatamente buoni – oserei dire eccezionali.

---

# Prefazione all'edizione italiana

di *Barbara Calvi*

Scrivere la prefazione di un libro è sempre complesso, perché trovare il corretto equilibrio tra il condividere il proprio punto di vista e le proprie riflessioni sui temi trattati senza sembrare ridondanti è aspetto delicato. In questo caso a maggior ragione, perché mi è difficile essere oggettiva.

*Good Team, Bad Team*, infatti, rappresenta la sintesi organizzata e strutturata di anni di studi, ricerche sul campo, attività con clienti di cui siamo stati per certi versi partecipi, grazie a tutto il materiale che il team di FourSight, con grande generosità e vero amore per la conoscenza, ha condiviso con i propri partner.

Uno degli aspetti più entusiasmanti, infatti, di collaborare con Sarah Thurber, Blair Miller, Gerard Puccio e tutti i loro colleghi, è che la passione per il miglioramento continuo, il desiderio di esplorare nuove prospettive e cogliere nuove chiavi di lettura è parte integrante del loro modo di essere come persone, prima ancora che come professionisti. Sono stati anni sempre intensi (e certamente continueranno ad esserlo), di apprendimento, ricchi di stimoli, soluzioni, idee.

Sono stati anni che ci hanno portato a riflettere sulle evoluzioni delle relazioni, sull'importanza della comunicazione, della fiducia, della gestione del cambiamento o della condivisione delle sfide grazie ad una visione integrata che teneva insieme i must delle teorie comunicative o di costruzione/gestione del team con le sorprendenti scoperte portate via via dall'assessment FourSight.

*Good Team, Bad Team* è un testo, quindi, innovativo per la chiave di lettura che porta, ma assolutamente coerente con i modelli manageriali o di leadership che ci sono familiari. Ha solide basi scientifiche, perché FourSight ha una elevata e provata predittività, ma si basa anche sulla prassi, sull'esperienza di lavoro nelle aziende, nello sport, nella società. Alterna aneddoti, racconti di situazioni reali in cui è facile riconoscersi, riferimenti a scritti, libri, ricerche e strumenti da poter applicare immediatamente. L'idea è stata quella, come indicato anche esplicitamente nelle sue pagine, di restituire quanto appreso in anni di esperienza e di attività, in una forma che fosse utile, pratica, concreta.

I titoli delle tre parti in cui è suddiviso, “Conosci te stesso”, “Conosci il tuo team”, e “Conosci le tue sfide”, comunicano con precisione la prospettiva che ha guidato i suoi autori, ma immagino possano, nel contempo, far sorgere la domanda se sia, quindi, un libro di efficacia personale, manageriale o di leadership.

La mia personale risposta è che volutamente racchiude tutti e tre questi mondi.

Efficacia personale, certamente, nella misura in cui la prima sezione, guida il lettore alla comprensione del proprio modo di ragionare, di decidere, di innovare e guardare il mondo, aiutandolo, poi, a comprendere l'impatto delle azioni, delle parole, dei gesti in relazione a chi è intorno, personalmente o professionalmente.

Manageriale, altrettanto in maniera profonda, esplorando il senso dello scopo del team, la costruzione di relazioni di fiducia, l'orientamento al risultato e alla creazione di un clima che stimoli lo sviluppo, sempre nella logica dei profili di pensiero e di tutto quanto questo sottende.

Leadership, nella ricerca di come costruire le sfide in maniera corretta, come dividerle, come far sentire ogni risorsa parte integrante di un processo di cambiamento e miglioramento, nelle situazioni semplici e in quelle complesse, nel far comprendere, soprattutto, che, cogliendo il valore della specificità, le potenzialità aumentano, non diminuiscono.

La complessità della realtà di oggi ci pone di fronte alla necessità di non categorizzare, ma di sapere leggere, osservare, cogliere le sfumature e agire di conseguenza. Efficacia personale, manageriale e leadership non possono essere tre ambiti diversi e separati, ma interdipendenti, interconnessi; in ciascuna di queste aree esercitiamo il nostro approccio alla risoluzione dei problemi e alla presa di decisione. Siamo Chiarificatori, Ideatori, Sviluppatori o Implementatori, o un mix di questo, e altrettanto lo sono le persone con cui interagiamo.

Sarah Thurber e Blair Miller hanno condiviso la loro storia, quella del loro team, della loro esperienza per aiutarci, quindi, con grande umiltà,

leggerezza e semplicità, a comprendere che non dobbiamo sempre andare alla ricerca della pentola d'oro al termine dell'arcobaleno, che guidare una squadra, raggiungere gli obiettivi, creare un buon clima non è un rettilineo in progressione, grazie a “ricette” mirabolanti, che non dobbiamo essere straordinari o avere qualità eccelse. Condividono, però, che è possibile, insieme, imparando a comprendersi, ad ascoltarsi, facendo tesoro delle reciproche specificità, sapendo affrontare un percorso articolato fatto di momenti positivi e difficoltà. Ricordando che l'ottimo è nemico del buono, buona lettura!



# Parte I

---

## Conosci te stesso

*Penso, quindi sono*

René Descartes

*Conosco come penso,  
e il mio team ne è così sollevato!*

Sarah Thurber