

AMY C. EDMONDSON

Autrice del best seller *Organizzazioni senza paura*



**GIORNI
PER POTENZIARE
IL TUO TEAM**

**LE COMPETENZE STRATEGICHE
PER UN LAVORO DI SQUADRA EFFICACE**

Prefazione all'edizione italiana
di Marina Capizzi e Tiziano Capelli

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 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”.

AMY C. EDMONDSON

Autrice del best seller *Organizzazioni senza paura*



**90 GIORNI
PER POTENZIARE
IL TUO TEAM**

**LE COMPETENZE STRATEGICHE
PER UN LAVORO DI SQUADRA EFFICACE**

Prefazione all'edizione italiana
di Marina Capizzi e Tiziano Capelli
Edizione italiana a cura di Tiziano Capelli

FRANCOANGELI

Titolo originale: *90 Days to Level Up Your Teamwork*

Copyright © 2026 by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.
This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci
Edizione italiana a cura di Tiziano Capelli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835192954

1a edizione. Copyright © 2026 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*

Eventuali link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume
alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti
non appartenenti a FrancoAngeli.

Indice

Prefazione all'edizione italiana. Teaming. La nuova prassi organizzativa che rende le imprese più veloci, intelligenti e adattive, di *Marina Capizzi, Tiziano Capelli* pag. 7

Un programma di 90 giorni » 11

Introduzione » 13

Parte I – Giorni 1-30

Settimana 1: *Teaming* è un'attività » 19

Settimana 2: I fondamentali del teaming » 32

Settimana 3: Sostenere il teaming in veste di leader » 45

Settimana 4: Superare gli ostacoli » 55

Prima parte: Tiriamo le somme » 69

Parte II – Giorni 31-60

Settimana 5: Fare teaming senza paura » 73

Settimana 6: Creare un clima di sicurezza psicologica » 82

Settimana 7: L'importanza del framing per l'apprendimento » 95

Settimana 8:	Lavorare senza paura	pag.	109
Seconda parte:	Tiriamo le somme	»	122

Parte III – Giorni 61-90

Settimana 9:	Puntare alla luna	»	127
Settimana 10:	Formare una squadra	»	137
Settimana 11:	Fallire per avere successo	»	149
Settimana 12:	Imparare dal fallimento	»	162
Terza parte:	Tiriamo le somme	»	173
Conclusioni		»	175
L'autrice		»	177

Prefazione all'edizione italiana

Teaming. La nuova prassi organizzativa che rende
le imprese più veloci, intelligenti e adattive

Oggi, nelle organizzazioni, le persone devono gestire più obiettivi contemporaneamente, passare rapidamente da una situazione all'altra, coordinarsi con colleghi di funzioni o sedi diverse.

In moltissimi business la pianificazione a lungo termine viene trascurata, perché è necessario elaborare e utilizzare rapidamente informazioni sempre più complesse.

Vi ritrovate?

Se sì, conoscete già il prezzo che le organizzazioni stanno pagando. Incomprensioni tra funzioni, riunioni interminabili e sovraffollate che si moltiplicano senza decisioni chiare, informazioni che non circolano, problemi scoperti troppo tardi, silos.

Le conseguenze sono molto concrete. Spreco di tempo ed energie. Manager stressati, che diventano colli di bottiglia. Decisioni lente. Persone sovraccariche e demotivate. Organizzazioni poco attrattive per i talenti. Errori che si ripetono, innovazione che fatica a emergere e opportunità che sfuggono.

Possiamo trovare un modo per dedicarci davvero al business o dobbiamo rassegnarci e accettare questa inefficacia?

Certo che possiamo trovarlo.

È qui che entra in gioco il contributo di Amy Edmondson.

Docente di leadership alla Harvard Business School, dal 2019 stabilmente ai vertici della classifica mondiale Thinkers50, da più di trent'anni conduce ricerche che ruotano attorno a un interrogativo fondamentale: che cosa permette ai team e alle organizzazioni di imparare, innovare e prosperare?

In *Organizzazioni senza paura* (FrancoAngeli, 2020), il libro che l'ha resa famosa in tutto il mondo, ha mostrato come la sicurezza psicologica sia la pre-condizione che abilita le migliori performance dei team. Ne *Il giusto errore* (EGEA, 2024) ha messo a punto “la scienza del fallire bene”, cambiando per sempre l'approccio al rischio e all'errore.

Nel libro che state per leggere, Amy Edmondson compie un passo ulteriore, riassunto in una parola: “teaming”.

Stiamo parlando di teamwork?

Non esattamente.

Del teamwork si parla e si legge da decenni. Riguarda come far funzionare un insieme fisso di persone che collaborano nel tempo, con ruoli definiti e relazioni consolidate. Insomma, un gruppo stabile. Importante, certo, ma oggi non basta più.

Possiamo appartenere a un ufficio, un'unità produttiva, un punto vendita ma, contemporaneamente, spesso facciamo anche parte di altri team che prendono forme diverse. Un progetto temporaneo che riunisce competenze interfunzionali. Un cambio turno. Una riunione con persone con le quali non abbiamo mai lavorato prima.

I team stabili continuano a esistere, ma insieme a team che nascono e si sciolgono rapidamente quando l'organizzazione affronta sfide e problemi nuovi.

Ecco lo spazio del teaming.

Il teaming è costituito dal mindset, dalle capacità e dalle pratiche che permettono alle persone di imparare e agire rapidamente insieme in contesti complessi e in continuo cambiamento, anche se non lavorano stabilmente nello stesso team.

Il teaming serve anche nei team stabili, ma è soprattutto un processo fluido e dinamico che coltiva velocità, integrazione e capacità di apprendere in ogni tipo di team, *mentre si lavora*. Attraverso il teaming, le persone condividono informazioni, pongono domande, prendono decisioni, sperimentano e riflettono sui risultati del lavoro per affrontare situazioni nuove o complesse. Questo permette di integrare rapidamente competenze diverse, coordinarsi in tempo reale, generando apprendimento, adattabilità e innovazione.

Che ci piaccia o no, le nostre imprese devono fare i conti con strutture organizzative nate in un mondo che non esiste più. Per oltre un seco-

lo le organizzazioni sono state progettate per eseguire: “strutture gerarchiche pensate per garantire controllo, efficienza e stabilità”. Questo modello ha funzionato bene in contesti relativamente prevedibili. Proprio quelli nei quali non viviamo più, ormai da decenni. Il mercato si muove più velocemente dei processi decisionali.

Come possiamo quindi favorire l'apprendimento e l'innovazione, quando sappiamo che anche frequenti riorganizzazioni faticano a trasformare questa impostazione obsoleta?

Il teaming è cruciale proprio in questa prospettiva, perché è una modalità per arrivare a gestire le organizzazioni come sistemi complessi adattivi. Se l'esecuzione dei compiti non basta ma è fondamentale apprendere migliorando le performance, il teaming è lo strumento decisivo.

Oggi non possiamo più pensare che la performance dipenda solo dai singoli. Neanche dalla somma delle loro attività. Oggi, il lavoro reale che determina la performance accade nei team, nelle loro diverse forme. Cioè, dal teaming.

Ma se la performance è generata dalle persone che lavorano insieme, stiamo trasferendo ai manager e ai team leader gli strumenti e le prassi necessarie? Quelle prassi finalizzate a costruire in modo intenzionale team efficaci, indipendentemente dalla loro tipologia, a sviluppare un clima di sicurezza psicologica e fiducia, a dare ritmo all'execution in tutte le sue direzioni, a sviluppare apprendimento e innovazione nel lavoro quotidiano.

Non ci sembra.

Le pratiche manageriali continuano a essere progettate quasi esclusivamente per gli individui: obiettivi individuali, valutazioni individuali, percorsi di sviluppo individuali...

Il funzionamento dei team, il più delle volte, viene lasciato alla discrezione del singolo leader o alla buona volontà delle persone. Quando le condizioni sono favorevoli, i team funzionano. Quando non lo sono, emergono rapidamente incomprensioni, silenzi, difese e perdita di coordinamento. Tutti elementi che abbassano la performance, oltre a non sostenere il benessere professionale e organizzativo. Invece, quando un'organizzazione impara davvero a fare teaming accade qualcosa di molto concreto: le informazioni circolano più velocemente, i problemi emergono prima, le competenze si integrano meglio e le decisioni migliorano.

Ma come si impara a fare teaming?

Il buon funzionamento dei team non può essere lasciato al caso.

Deve essere sostenuto da pratiche organizzative che favoriscano coordinamento e apprendimento collettivo.

Ed è qui che il contributo di Amy Edmondson diventa particolarmente prezioso.

Il libro è costruito come un programma di 90 giorni, articolato in 12 Settimane di lavoro progressivo. Micro-comportamenti osservabili e pratici agibili nel lavoro quotidiano. Una temporalità breve e concreta. Progressi visibili, non cambiamenti astratti.

Un libro progettato per essere usato mentre si lavora. Con attività pratiche, tabelle di sintesi e worksheet guidati. Per allenarsi.

Nella prima fase si sviluppano le basi per imparare, innovare e competere attraverso il teaming.

Nella seconda si affronta il tema della sicurezza psicologica, la condizione che permette alle persone di condividere idee, porre domande e discutere errori senza timore.

Nella terza si esplora come innovare attraverso il teaming, imparando a puntare in alto, fallire in modo intelligente e imparare rapidamente dall'esperienza.

La potenza?

L'unione di teaming, sicurezza psicologica e la scienza del fallire bene.

Da portare nelle riunioni, nei team di progetto, in tutti i momenti in cui le persone devono coordinarsi, decidere e imparare dagli errori.

E quando un'organizzazione si allena in questa direzione, il modo di lavorare – e il valore che genera – può cambiare molto più velocemente di quanto si immagini.

Marina Capizzi

Tiziano Capelli

Co-founder, PRIMATE Consulting

Un programma di 90 giorni

Ogni settimana ci concentreremo su un elemento del lavoro di squadra che vi aiuterà a raggiungere i vostri obiettivi di performance. Questo programma di 90 giorni evidenzia competenze e argomenti in modo da permettervi di verificare il vostro ritmo, monitorare i progressi e individuare le aree che avranno su di voi il maggior impatto. Aggiungete i vostri obiettivi personali e la vostra visione del successo.

Un programma di 90 giorni per potenziare le vostre competenze nel lavoro di squadra
Obiettivi di performance
<ul style="list-style-type: none">▶ Prepararsi a imparare, innovare e competere▶ Fare teaming in totale sicurezza psicologica▶ Innovare attraverso il teaming
Obiettivi
Giorni 1-30 Prepararsi a imparare, innovare e competere Settimana 1: Capire la differenza tra teaming e lavoro di squadra Settimana 2: Individuare le quattro colonne portanti del teaming e capire perché sono efficaci Settimana 3: Guidare attraverso il teaming Settimana 4: Scoprire come fare teaming oltre i confini

Giorni 31-60**Fare teaming in totale sicurezza psicologica**

Settimana 5: Capire il potere della sicurezza psicologica

Settimana 6: Creare sicurezza per il team

Settimana 7: Fornire al team il giusto inquadramento per il successo

Settimana 8: Costruire un'organizzazione senza paura

Giorni 61-90**Innovare attraverso il teaming**

Settimana 9: Puntare in alto

Settimana 10: Fare squadra

Settimana 11: Fallire bene

Settimana 12: Imparare in fretta

Obiettivi personali e visione del successo

Cosa vi augurate di ottenere facendo questo salto di qualità?

Come potrebbe cambiare la vostra vita se raggiungeste questi obiettivi?

Siete pronti a fare il salto? Iniziamo!

Introduzione

Benvenuti! Quella che avete davanti è una guida per potenziare le vostre competenze di leadership in soli 90 giorni. Nelle prossime pagine vi proporrò obiettivi realizzabili di stampo pratico pensati per affinare, settimana dopo settimana, le abilità per lavorare in squadra. Per vedere i primi risultati non dovrete aspettare molto: il programma è studiato per consentirvi di imparare e crescere ogni settimana.

Grazie a questa guida capirete come:

- prepararvi a imparare, innovare ed essere competitivi;
- fare squadra, senza paura, con la sicurezza psicologica;
- innovare attraverso il teaming.

Questi tre obiettivi generali di performance sono suddivisi in dodici obiettivi settimanali: traguardi rigorosi, ma del tutto raggiungibili, per ottenere progressi immediati nel vostro percorso.

Ogni obiettivo settimanale è accompagnato da letture approfondite, attività coinvolgenti e opportunità di autoriflessione.

La prima parte descrive le attività e le condizioni di base che aiutano le organizzazioni ad avere successo attraverso il teaming, un tipo dinamico di lavoro di squadra progettato per soddisfare le esigenze del frenetico ambiente di lavoro moderno. Cercheremo di capire le caratteristiche di tale ambiente e quale sia il ruolo dei leader, e vedremo come un contesto relazionale sicuro consenta di concentrarsi sull'innovazione. Il modello e le

linee guida presentati in questa parte forniscono a voi lettori un quadro di supporto per comprendere e rispondere alle dinamiche dell'apprendimento collettivo. Descriverò il mindset necessario per introdurre con successo il teaming in un contesto organizzativo e approfondirò una serie di pratiche di leadership che possono contribuire a sviluppare un'infrastruttura di apprendimento team-based.

Nella seconda parte affronterò l'argomento della sicurezza psicologica e vedremo perché è così importante, oltre a cercare di capire per quale motivo non sia la norma in molte organizzazioni. Spiegherò quanto sia cruciale creare un ambiente professionale in cui ogni collaboratore si senta libero di esprimersi con sincerità e di ammettere gli errori senza timore. Spiegherò anche che cosa la sicurezza psicologica *non è* e perché non garantisca l'immunità dalle conseguenze di un errore. I leader hanno la responsabilità speciale di creare le condizioni per la sicurezza psicologica, che verranno esaminate nel dettaglio. Infine, parlerò dell'importanza di inquadrare (contestualizzare) il lavoro nel modo giusto e di come procedere concretamente per costruire un ambiente in cui ci si possa muovere senza paura.

Nella terza parte analizzerò le quattro strategie per costruire un team orientato all'innovazione: puntare in alto, fare squadra, fallire bene e imparare in fretta. Per puntare in alto è fondamentale scegliere un obiettivo di valore per il team; vi farò vedere cosa questo significhi e come possa stimolare il processo innovativo. Un teaming di successo spesso richiede componenti del team diversi fra loro (da molti punti di vista), e tale eterogeneità comporta vari rischi, oltre che benefici; imparerete a minimizzare i rischi e a massimizzare i benefici. Illusterò inoltre perché "fallire bene" non è un ossimoro, ed esplorerò i numerosi vantaggi, in termini di apprendimento, che derivano da un fallimento *intelligente*.

L'obiettivo della prima parte è prepararsi a imparare, innovare ed essere competitivi attraverso il teaming.

La Settimana 1 è dedicata alla definizione del concetto di teaming e alla comprensione di come questo si differenzi dal tradizionale lavoro di squadra (*teamwork*). Come funziona il teaming? Quali sono le competenze necessarie per metterlo in pratica? Quali i comportamenti che lo caratterizzano? In che modo genera un apprendimento organizzativo? Passeremo quindi a esaminare le sfide principali e vedremo alcuni esempi concreti di teaming efficace per capire perché rappresenti una competenza essenziale nelle complesse organizzazioni contemporanee.

Nella Settimana 2 imparerete le quattro colonne portanti del teaming – capacità di parlare apertamente, collaborazione, sperimentazione e riflessione – e vedremo perché non sono facili come sembrano. Esaminerò alcu-

ni benefici del teaming e parleremo di alcune delle barriere da superare per fare squadra con efficacia.

Nella Settimana 3 vi mostrerò come guidare attraverso il teaming. Tanti anni di ricerche mi hanno portato a concludere che i leader hanno quattro responsabilità chiave per porre le basi di un teaming di successo:

- inquadrare la situazione come un'opportunità di apprendimento;
- rendere sicuro il lavoro di squadra a livello psicologico;
- imparare a imparare da fallimenti ed errori;
- superare i confini professionali e culturali.

Ne parlerò in maniera approfondita anche nel resto del libro; qui, intanto, vi proporrò alcune strategie per imparare dal fallimento.

Nella Settimana 4 capirete come fare teaming oltre i confini. Ci sono numerose barriere che si frappongono a un teaming di successo: nei moderni ambienti di lavoro chi collabora insieme trova spesso in sedi geograficamente distanti, proviene da contesti culturali differenti, possiede background formativi diversi e ha uno status molto variabile. Per conseguire i risultati desiderati, però, è indispensabile superare queste barriere. In questa Settimana analizzerete quali siano le tipologie principali di confini; come interferiscono con un teaming efficace e, soprattutto, come superarli.

L'obiettivo della seconda parte è come fare teaming senza paura e con la sicurezza psicologica.

A partire dalla Settimana 5 ci addentreremo nel terreno della sicurezza psicologica, cercando di capire cos'è e perché è importante. Scoprirete i rischi connessi ad ambienti di lavoro privi di sicurezza psicologica e spiegherò il paradosso per cui i team performanti, caratterizzati da un'elevata sicurezza psicologica, *sembrano* commettere più errori rispetto agli altri gruppi di lavoro.

Nella Settimana 6 imparerete i molteplici benefici della sicurezza psicologica. Vedrete perché i collaboratori abbiano tanta difficoltà a esprimersi liberamente e il ruolo del rischio relazionale. E spiegherò come tutti, ma in particolare i leader, possano contribuire a promuovere la sicurezza psicologica nell'intera organizzazione.

Nella Settimana 7 affronterete la questione del *framing* e delle responsabilità dei leader nell'inquadrare con efficacia il lavoro e il team. Numerose ricerche hanno dimostrato che un progetto contestualizzato nel modo giusto ha più probabilità di ottenere esiti positivi. Imparerete quali sono le caratteristiche di un framing efficace e le strategie per realizzarlo, e chiari-

rò perché la figura del “dipendente ideale” potrebbe non corrispondere alle aspettative comuni.

Nella Settimana 8 esplorerò le modalità concrete di costruzione della sicurezza psicologica. Come creare un ambiente fertile? Un fattore chiave è incoraggiare i collaboratori a esprimere le loro opinioni; analizzerò le strategie da usare per facilitare questo processo e le ragioni della sua importanza. Vi parlerò anche di una vicenda interessante: il licenziamento di un dipendente di Google per aver espresso un parere (impopolare). Esaminerò il caso per capire se avrebbe potuto essere gestito diversamente e per farvi riflettere sui possibili insegnamenti da trarne.

Nella terza parte imparerete come innovare attraverso il teaming grazie a quattro concetti chiave: puntare in alto, fare squadra, fallire bene e imparare in fretta.

Nella Settimana 9 verrete introdotti al primo dei concetti chiave che pongono le basi per l'innovazione: puntare in alto. Quando cercate di fare qualcosa di inedito, impostare un obiettivo di valore aiuta molto. Il leader è responsabile non solo di indirizzare il team verso un obiettivo del genere, ma anche di inquadrarlo come tale per i suoi collaboratori.

Nella Settimana 10 esplorerò il secondo concetto chiave: fare squadra. Contrariamente a quanto si crede, alcuni dei team di maggior successo sono composti da partner insoliti. Per illustrare la mia tesi vi racconterò l'affascinante vicenda che ha portato allo sviluppo del film *Argo*. Per un team di successo spesso occorrono competenze e background differenti, ma tali differenze possono creare anche situazioni complesse; vedremo come gestirle al meglio.

Nella Settimana 11 parlerò del terzo concetto chiave: fallire bene. È opinione comune che i fallimenti siano tutti uguali (cioè eventi negativi), ma scopriremo che non è sempre così: a volte – solo a volte, badate bene – un errore può essere un'opportunità di apprendimento essenziale e produttiva. Spiegherò le diverse tipologie di fallimento e quali sono quelli “giusti”, e illustrerò quali sono le responsabilità del leader nella gestione di un fallimento.

Nella Settimana 12 esaminerò il quarto concetto chiave per l'innovazione: imparare in fretta. In presenza di uno di quei fallimenti produttivi approfonditi nella settimana precedente, è vitale che impariate da esso e che lo facciate velocemente. Questa settimana capirete come farlo e come superare le relative barriere, e scoprirete le responsabilità che un leader ha nel preparare il team ad apprendere da errori e passi falsi.

Siete pronti? Allora girate pagina, e partiamo!

► **Obiettivo di performance: Prepararsi a imparare, innovare e competere**

L'espressione "teaming" (non traducibile in italiano, fa riferimento alla collaborazione dinamica e in tempo reale fra persone che non costituiscono un team stabile), coniata in inglese appositamente per cogliere l'*attività del lavorare insieme*, offre alle organizzazioni un modo nuovo e più flessibile di eseguire compiti interdipendenti. A differenza del concetto tradizionale di *teamwork*, quello del teaming è un processo attivo, non un'entità statica. Immaginate un network fluido di individui interconnessi che lavorano in squadre temporanee su miglioramento, problem solving e innovazione. Il concetto di teaming condensa l'idea di relazionarsi con altre persone, ascoltare altri punti di vista, coordinare azioni e prendere decisioni condivise.

La seguente tabella riepiloga le competenze che arriverete a perfezionare nei prossimi trenta giorni. Per non perdere la motivazione necessaria, considerate i vostri obiettivi e la vostra personale visione del successo. Che cosa significa, per voi, lavoro di squadra?

Giorni 1-30	
Obiettivo di performance: Prepararsi a imparare, innovare e competere	
Settimana 1	<p>Obiettivo: Capire la differenza tra teaming e lavoro di squadra</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual era la prospettiva sui team dello psicologo Richard Hackman? • In che modo il concetto di teaming si differenzia da tale prospettiva? • Siete d'accordo sul fatto che inculcare paura non sia più una strategia di management efficace? • Qual è la differenza tra organizzare per eseguire e organizzare per apprendere?
Settimana 2	<p>Obiettivo: Individuare le quattro colonne portanti del teaming e capire perché sono efficaci</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le quattro colonne portanti del teaming? • Quali sono i benefici del teaming rispetto alla strutturazione tradizionale di un gruppo di lavoro? • Con quali delle barriere sociali e cognitive del teaming avete avuto maggiori difficoltà in ambito professionale? • Siete riusciti a gestire tali barriere in modo efficace? Se la risposta è no, pensate di poter elaborare una strategia migliore per gestirle in futuro?
Settimana 3	<p>Obiettivo: Guidare attraverso il teaming</p> <ul style="list-style-type: none"> • In che modo i leader possono promuovere il teaming? • Vi viene in mente un'occasione in cui avete imparato qualcosa di importante da un fallimento? • Ricordate un fallimento da cui avreste potuto trarre insegnamenti preziosi ma che in realtà non siete riusciti a sfruttare in positivo?
Settimana 4	<p>Obiettivo: Scoprire come fare teaming oltre i confini</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quali sono alcuni dei confini o delle maggiori barriere al teaming? • Quali sono i principali ostacoli al teaming in caso di distanza fisica? • Nella vostra esperienza, avete mai pensato che lo status fosse un ostacolo serio?
Obiettivi personali e visione del successo	
Cosa vi augurate di ottenere facendo questo salto di qualità?	
Come potrebbe cambiare la vostra vita se raggiungeste questi obiettivi?	

Settimana 1: *Teaming* è un'attività

► **Obiettivo: Capire la differenza tra teaming e lavoro di squadra**

Pensate alla parola “squadra”: probabilmente la prima immagine che vi viene in mente appartiene al mondo dello sport. Calciatori sporchi di fango, cestisti di basket impegnati in una pressione a tutto campo, giocatori di baseball che sfoderano dal cilindro un doppio gioco salva-partita. In ambito sportivo, le grandi squadre sono composte da singoli individui che hanno imparato a fidarsi gli uni degli altri, e che nel tempo hanno scoperto punti di forza e debolezze di ogni componente riuscendo a muoversi come un'unica entità coordinata. Analogamente, i musicisti formano band, ensemble e orchestre che si basano su talenti interdipendenti. Un'esecuzione sinfonica non può riuscire, se la sezione dei violini non si coordina con legni, ottoni e percussioni. Anche quando sul palco si esibisce un solista, la partitura orchestrale contiene una parte per ogni musicista. La performance di successo è quella in cui i musicisti si completano a vicenda e suonano in armonia. Lavorano cioè in sinergia, come una squadra a tutti gli effetti. Il tutto è maggiore della somma delle parti. Ciascun componente sa che avrà successo o fallirà insieme agli altri: si vince o si perde come squadra, non come singoli individui.

Nell'ambiente del business contemporaneo, così complesso e mutevole, anche le organizzazioni vincono o perdono creando entità organiche che siano maggiori della mera somma delle singole parti. La competizione intensa, l'assoluta imprevedibilità e la costante necessità di innova-

zione stanno dando impulso a un'interdipendenza sempre maggiore, e richiedono livelli di collaborazione e di comunicazione più alti che mai. Il teaming è essenziale per la capacità dell'organizzazione di cogliere le opportunità e migliorare i processi interni. La Settimana 1 si pone l'obiettivo di approfondire le vostre conoscenze sul perché il teaming e i comportamenti che ne costituiscono le fondamenta siano così cruciali per il successo organizzativo.

Approfondiamo il teaming

Le squadre sportive e i gruppi musicali sono insiemi di individui delimitati e statici. Come avveniva in gran parte dei team professionali in un passato non troppo lontano, si trovano fisicamente nello stesso posto ad allenarsi o suonare insieme. I membri di questi insiemi imparano a interagire tra loro; hanno sviluppato fiducia reciproca e conoscono i ruoli di ogni componente. Molte teorie fondamentali sull'efficacia organizzativa, che propugnano la definizione di confini stabili e incarichi chiari e una composizione del gruppo delineata con cura, spiegano come progettare e gestire queste tipologie di team "statiche".

Lo psicologo di Harvard Richard Hackman, eminente studioso di team effectiveness, ha evidenziato per esempio il ruolo determinante della strutturazione dei team ai fini della qualità della loro performance. Secondo il suo punto di vista, i team ben progettati sono quelle con obiettivi chiari, incarichi ponderati finalizzati al lavoro di squadra, i cui componenti hanno le giuste competenze ed esperienze, risorse adeguate e accesso a coaching e supporto. Definite bene il progetto, sostiene la teoria, e la performance verrà da sé. Questo modello si concentra sul team come entità, guardando principalmente entro i confini ben delineati del gruppo per spiegarne la performance. Altre ricerche, condotte dalla docente del MIT Deborah Ancona, hanno mostrato che anche il livello di interazione dei membri del team con persone al di fuori dei confini del gruppo costituisce un fattore importante ai fini della performance. Entrambe le prospettive funzionano bene per definire la progettazione e la gestione di team efficaci, almeno in un contesto in cui i manager hanno il necessario tempo di gestione da investire per comporre gruppi stabili e idonei agli obiettivi da raggiungere.

In questi modelli, il termine "team" è un sostantivo. Un team, cioè un gruppo di lavoro, è un insieme fisso di persone che collaborano in vista di un obiettivo comune. Ma che succede se un team si scioglie con la stessa velocità con cui è stato formato? Consideriamo, per esempio, il caso di chi