

Perché i **team** non **funzionano**

Un importante psicologo delle organizzazioni spiega quali sono le cinque condizioni principali che segnano la differenza fra il successo e il fallimento

Intervista a J. RICHARD HACKMAN
a cura di **DIANE COUTU**

Negli ultimi due decenni, attorno ai team si è venuta creando una sorta di culto. Anche in una società fieramente individualista come quella americana, i team sono considerati quasi intoccabili. La convinzione che lavorare in team renda tutti più creativi e produttivi è così diffusa che quando si trovano di fronte a una nuova sfida, i leader non ci mettono molto a decidere che il modo migliore per portare a termine un lavoro è quello di creare un team.

Calma, ribatte J. Richard Hackman, professore di Psicologia sociale e delle organizzazioni presso l'Università di Harvard e uno dei massimi esperti dell'argomento. Hackman ha dedicato tutta la sua carriera ad indagare – mettendola in discussione – la saggezza dei team. Per comprendere a fondo il suo pensiero, il capo redattore della «Harvard Business Review», Diane Coutu, l'ha intervistato nel suo ufficio di Harvard. Nel corso della loro conversazione, Hackman ha sottolineato come spesso nell'ambito del teamwork si trovino persone dall'atteggiamento non positivo. Le sue ricerche mostrano che, per la maggior parte del tempo, i membri di un team non sono nemmeno d'accordo sul lavoro che il gruppo sta svolgendo. Arrivare a questo tipo di accordo è compito del leader, che deve essere

disposto a mettersi in gioco sul piano personale e professionale pur di poter dare al team una direzione. E se il leader non è bravo nel gestire i componenti del gruppo e il modo in cui questo viene strutturato, è molto improbabile che questo riesca a svolgere un buon lavoro. Quella che segue è una versione riveduta e corretta della conversazione.

Lei inizia il suo libro *Leading Teams* con una domanda a sorpresa: se più persone lavorano insieme alla costruzione di una casa, è più probabile che il lavoro a) venga completato più velocemente, b) richieda più tempo per essere portato a termine, o c) non venga completato affatto?

Questa domanda a scelta multipla, in realtà, compariva in un test standard per le quarte elementari dell'Ohio e immagino che la «risposta» ritenuta ovvia fosse, ovviamente, la prima: il lavoro viene completato più in fretta. Questo aneddoto mi piace particolarmente perché mostra che fin da piccoli ci viene insegnato che il lavoro di squadra è una cosa buona. Le persone tendono a pensare che i team siano l'unico modo democratico ed efficiente per fare le cose. Non metto in dubbio

PERCHÉ I TEAM NON FUNZIONANO

che, nel caso di un team, questo possa generare una certa magia, producendo qualcosa di straordinario, una creazione collettiva di qualità e bellezza inimmaginabili. Solo, non contateci. La ricerca mostra chiaramente che i team danno risultati inferiori alle aspettative e questo nonostante tutte le risorse supplementari di cui dispongono. Questo avviene perché i problemi connessi a coordinamento e motivazione di solito annullano i benefici prodotti dalla collaborazione. E anche quando si ha un team forte e coeso, spesso entra in competizione con altri team, dando vita a una dinamica che può intralciare un reale progresso. Ecco che fin dall'inizio vi ritrovate fra due fuochi, che è uno dei motivi per cui, spesso, avere un team è peggio che non averne nessuno.

Ha detto che perché abbia successo, un team deve essere innanzitutto reale. Cosa significa?

In parole povere, significa che i team devono essere delimitati. Può sembrare una cosa sciocca da dire, ma se ti accingi a guidare un team, prima faresti meglio a sapere chi ne fa parte. Nel nostro recente libro *Senior Leadership Teams*, Ruth Wageman, Debra Nunes, James Burruss e io abbiamo raccolto e analizzato i dati relativi a più di centoventi top team sparsi in tutto il mondo. Senza stupirci più di tanto, abbiamo scoperto che praticamente ogni senior team da noi studiato pensava di essere stato costituito entro confini molto netti. Quando però chiedevamo ai componenti di descrivere la propria squadra, meno del 10% di loro si trovava d'accordo su chi ne facesse parte. E si trattava di team di alti dirigenti!

Spesso, il responsabile di questa vaghezza sui confini del team è il leader stesso. Spesso, il chief executive, che non vuole dare l'impressione di escludere qualcuno dalla squadra o, viceversa, che sceglie le persone unicamente sulla base di motivazioni politiche, finisce col creare un gruppo disfunzionale. In verità, se si vuole creare un team ci sono alcune decisioni molto ferme che occorre prendere in tema di inclusione o esclusione; non tutti quelli che vogliono entrare nel team devono per forza farne parte e alcune persone devono es-

sere obbligate a rimanerne fuori.

Ci è capitato di lavorare con una grande società di servizi finanziari dove al CFO non veniva concesso di entrare nel comitato esecutivo perché era evidentemente una di quelle persone che se entrano in un team lo distruggono. Contrario al teamwork, non era minimamente disposto a lavorare insieme ad altri per trovare soluzioni condivise e ogni gruppo di cui aveva fatto parte aveva avuto dei problemi. Il CEO aveva invitato il CFO a conservare il proprio ruolo perché si trattava di un dirigente realmente molto abile, ma gli aveva precluso l'ingresso nel gruppo di vertice. Benché all'inizio ci fosse rimasto un po' male, il CFO aveva finito per essere molto più contento, perché non era più costretto a prendere parte a «noiose» riunioni di gruppo, il quale funzionava molto meglio senza di lui. La soluzione funzionò perché il CEO discuteva a lungo con il CFO sia prima che dopo ciascuna riunione del comitato esecutivo e, in assenza del CFO, il consiglio poteva lavorare come un team vero.

Lei ha anche detto che un team ha bisogno di una direzione trainante. Come si fa a trovarne una?

Non esiste un modo corretto per definire una direzione; la responsabilità può ricadere sul leader del team o su qualcuno interno all'organizzazione che non faccia parte del team o anche al team stesso, se parliamo di partnership o di consiglio di amministrazione. In qualunque modo si faccia, però, stabilire una direzione è impegnativo sul piano emotivo, perché implica l'esercizio dell'autorità e questo risveglia sempre angoscia e un senso di ambivalenza, sia per la persona che la esercita sia per coloro che ne subiscono gli effetti. I leader emotivamente maturi vogliono e sanno come superare le situazioni che generano ansia quando impongono al team un orientamento chiaro e sfidante. Nel farlo, però, può capitare che un leader incontri resistenze così forti da mettere a rischio il proprio lavoro.

Me ne sono davvero reso conto qualche anno fa, grazie a una persona che partecipava a un seminario per dirigenti che stavo tenendo. Parlavamo del fatto che i



leader che sanno indicare un percorso vincente non hanno paura di assumersi in prima persona la responsabilità della *mission* del team. Citai John F. Kennedy e Martin Luther King e, in un momento di forte trasporto, mi lasciai andare e dissi che le persone che leggono il Nuovo Testamento sanno bene che Gesù non convocava piccole riunioni per decidere gli obiettivi del clero. A quel punto, uno dei dirigenti del gruppo classe mi interruppe e disse: «Si rende conto che sta parlando di due assassinati e di uno che è stato crocifisso?».

Quali sono le credenze erranee più diffuse sui team?

Le persone, generalmente, pensano che i team che lavorano in armonia siano migliori e producano più risultati di quelli che presentano qualche conflitto interno. Ma, in realtà, in uno studio che abbiamo condotto sulle orchestre sinfoniche abbiamo scoperto che le orchestre in cui c'era qualche attrito suonavano leggermente meglio di quelle in cui i musicisti erano abbastanza soddisfatti.

Questo avviene perché la dinamica causa-effetto è l'esatto opposto di ciò che la maggior parte delle persone crede: quando siamo efficienti e abbiamo fatto qualcosa di buono insieme ad altri (e questo ci viene riconosciuto) ci sentiamo soddisfatti, non viceversa. In altre parole, l'umore dei membri di un'orchestra dopo un'esibizione dice di più su quanto bene hanno suonato che su come si sentivano prima di iniziare il concerto.

Un altro errore comune consiste nel credere che i team numerosi siano migliori di quelli ristretti perché possono contare su maggiori risorse. Assieme a un collega ho condotto delle ricerche che hanno dimostrato che più un team si ingrandisce, più i collegamenti fra i vari membri che occorre gestire crescono a ritmo vertiginoso, quasi esponenziale. Ed è proprio la gestione delle relazioni fra i membri di un gruppo che crea i problemi maggiori. La mia regola empirica è mai in doppia cifra. Quando tengo dei corsi, esigo che i gruppi non abbiano più di sei allievi. I gruppi numerosi finiscono solo per far perdere tempo a tutti quanti. Ecco perché avere un team molto numeroso di alti manager – che comprenda, per esempio, tutti i report diretti del CEO – può essere peggio che non averne nessuno.

Forse, la percezione errata più diffusa sui team è quella che fa ritenere che si arrivi a un punto in cui i membri si conoscono e si sentono così a proprio agio tra loro da accettare le manie degli altri, ma il risultato è che la performance peggiora. Eccetto una tipologia particolare di team, non sarei in grado di portare uno straccio di prova

a sostegno di questa idea. Esiste uno studio che dimostra che i team di ricerca e sviluppo necessitano di iniezioni di nuovi talenti per mantenere la creatività e conservare la freschezza, ma solo di una persona ogni tre o quattro anni. Il problema, quasi sempre, non è che un team diventi vecchio, ma piuttosto che non abbia la possibilità di consolidarsi veramente.

Perciò, la novità è un inconveniente?

Absolutamente sì, e le ricerche lo confermano senza ombra di dubbio. Pensi agli equipaggi dei voli degli aerei commerciali. Il National Transportation Safety Board ha scoperto che il 73% degli incidenti schedati nel suo database si sono verificati il primo giorno in cui i membri dell'equipaggio volavano insieme, prima cioè che le persone avessero la possibilità di imparare attraverso l'esperienza come lavorare bene in squadra, e il 44% di questi è avvenuto durante il primo volo. Uno studio della NASA ha inoltre scoperto che equipaggi provati dalla stanchezza, ma abituati a lavorare insieme, facevano circa la metà degli errori di equipaggi composti da piloti riposati che non avevano mai volato insieme.

Ma allora perché le compagnie aeree non usano sempre gli stessi equipaggi?

Perché dal punto di vista finanziario non conviene. Sul piano economico, si ottiene il meglio da attrezzature e

L'IDEA in sintesi

- Spesso, i team vengono visti come luoghi sicuri dove le persone possono esprimere tutta la propria creatività e produttività. Tutte le ricerche, però, mostrano che i team producono risultati che non sono all'altezza del loro enorme potenziale.
- I team vanno costruiti con attenzione se si vuole essere sicuri che vadano nella direzione giusta. I piccoli gruppi, dove i membri rimangono insieme per lunghi periodi, sono quelli che lavorano meglio.
- Paradossalmente, le organizzazioni dotate dei migliori dipartimenti di Risorse umane hanno i team meno efficienti. Questo avviene perché una direzione Risorse umane tende a concentrarsi sullo sviluppo dell'individuo e non sui comportamenti di gruppo.
- Per guidare un team ci vuole molto coraggio, perché occorre esercitare la propria autorità e questo genera grande ansia nel gruppo. I migliori team leader spesso incontrano resistenze così forti che rischiano di mettere a repentaglio il loro lavoro.

PERCHÉ I TEAM NON FUNZIONANO

Come si costruisce un team

>> Nel suo libro *Leading Teams*, J. Richard Hackman definisce cinque condizioni di fondo che i leader di aziende e di altre organizzazioni devono attuare se vogliono creare e mantenere dei team efficienti:

1. I team devono essere reali. Le persone devono sapere chi ne fa parte e chi no. Fare chiarezza su questo aspetto è compito del leader.

2. Ai team deve essere data una direzione trainante. I membri devono sapere cosa ci si aspetta che realizzino come gruppo ed essere d'accordo. Finché un leader non indica una direzione chiara, c'è il rischio reale che i singoli membri seguano agende diverse.

3. I team hanno bisogno di strutture facilitanti. I team cui vengono assegnati compiti vaghi, un numero sbagliato di membri, un mix inadatto di persone oppure regole di condotta confuse o flessibili avranno sicuramente dei problemi.

4. I team necessitano di un'organizzazione che li sostenga. Il contesto organizzativo - e in questo rientrano il sistema premiante, il sistema di gestione delle risorse umane e il sistema informativo - devono facilitare il lavoro di gruppo.

5. I team hanno bisogno di un coaching competente. La maggior parte dei coach si concentra sulla performance individuale e questo non migliora certo il lavoro di gruppo. I team necessitano di un coaching dedicato che li faccia lavorare sui processi di gruppo, soprattutto all'inizio, a metà strada e alla fine di un progetto di team.

lavoro trattando ogni apparecchio e ogni pilota come se fossero una singola unità e utilizzando un algoritmo per massimizzarne l'impiego. Questo significa che spesso i piloti devono attraversare su e giù gli atri degli aeroporti proprio come fanno i passeggeri e capita talvolta che un pilota, nello stesso giorno, guidi due o tre diversi aeroplani con i rispettivi equipaggi, il che non appare molto saggio alla luce dei risultati delle ricerche. Una volta ho chiesto a un ricercatore dell'area operazioni di una compagnia aerea quanto ci sarebbe voluto perché io e lui lavorassimo ancora insieme, se fossimo stati assegnati allo stesso volo. Calcolò che sarebbero trascorsi 5,6 anni. È chiaro che, dal punto di vista del passeggero, non si tratta di una buona notizia.

Rimanendo nello stesso ambito, un esempio di segno opposto ci viene dallo Strategic Air Command (SAC), che gestiva le scorte di ordigni nucleari nel periodo della Guerra Fredda. Fra tutti gli equipaggi di volo che abbiamo studiato, le squadre del SAC erano quelle che offrivano le prestazioni migliori. Venivano formate fin dall'inizio come gruppo e sviluppavano una bravura eccezionale nel lavorare insieme perché erano costrette a farlo. Quando lavori in gruppo in tempo reale e non puoi permetterti di fare errori, fai di tutto per riuscire a tenere un team unito per anni piuttosto che cambiarne costantemente la composizione.

Posto che i team, per ottenere i risultati migliori, devono rimanere insieme a lungo, come si fa ad evitare che si sentano troppo sicuri?

È qui che fa il suo ingresso quello che io chiamo un «deviante». Ogni gruppo ha bisogno di una figura di questo tipo, qualcuno che lo aiuti a contrastare la tendenza a volere troppa omogeneità, perché questo potrebbe limitare la creatività e l'apprendimento. I devianti sono quelli che se ne stanno in disparte e poi se ne escono dicendo qualcosa del tipo: «Ehi, scusate un attimo, perché stiamo facendo tutto questo? Cosa succede se guardiamo la cosa dal lato opposto o la rivoltiamo?». A questo punto, gli altri dicono «No, questo è ridicolo», ed è così che parte la discussione su ciò che è ridicolo. A differenza del CFO che ho nominato prima, che portava fuori strada il gruppo negando ogni discussione, il deviante apre la strada a idee nuove e questo significa molta più originalità. Nel corso della nostra ricerca, ci siamo occupati con molta attenzione sia dei team che hanno prodotto qualcosa di originale, sia di quelli che si attestavano sulla media, in quella fascia dove non succede nulla di sorprendente. È emerso che i team che comprendevano al proprio interno un deviante offrivano prestazioni migliori di quelli che non ne avevano. In molti casi, il pensiero deviante è fonte di grande innovazione.

Aggiungerei, però, che spesso il deviante si scosta dalla norma con grande rischio personale. Devianti sono gli individui che sono disposti a dire quello che nessun altro vuole esplicitare. Alzano il livello d'ansia di tutti e per fare una cosa del genere ci vuole coraggio. Quando la barca viene trasportata dalla corrente, ci vuole davvero molto coraggio per alzarsi e dire «Sarebbe meglio che ci fermassimo e cambiassimo direzione». Non c'è team che voglia sentirsi dire una cosa del genere e questo è esattamente il motivo per cui molti team leader usano la mano pesante

Una buona partenza Barack Obama lancia il suo team

di Michael Beschloss

Se il varo di un team è fondamentale quanto sostiene il professor J. Richard Hackman, allora Barack Obama ha fatto proprio un buon lavoro. È stato molto più veloce dei suoi predecessori nel designare le più alte cariche dell'Amministrazione. Data la crisi di enormi proporzioni che si è trovata davanti al momento dell'elezione, è stato costretto a muoversi in fretta. Il prezzo della velocità è stato che alcune delle sue scelte si sono rivelate sbagliate: due su tutte, quella di Bill Richardson e quella di Tom Daschle. Obama ha certamente chiamato a far parte della sua squadra persone dal carattere forte e con punti di vista contrastanti, a partire da Hillary Clinton, cui è stato affidato il Dipartimento di Stato, e Jim Jones, alla guida del Consiglio per la Sicurezza Nazionale. La nomina di persone come la Clinton denota la volontà di Obama di imbrigliare il talento dei suoi ex oppositori. Confrontiamo questo atteggiamento con quello di George W. Bush: a molti di coloro che si rivolgevano al suo staff per ottenere un lavoro, ma che avevano sostenuto John McCain durante le primarie del 2000, venne detto: «Spiacente, hai puntato sul cavallo sbagliato!».

Ovviamente, Obama corre un bel rischio ad assumere persone dalla personalità così forte e polemica. Sarà costretto a investire molto tempo ed energie nell'attività di arbitro. Questo è ciò che successo con Franklin Roosevelt, che aveva fatto entrare nel proprio governo persone molto determinate. Una differenza rispetto a Obama, però, è che Roosevelt adorava lo scontro duro. Gli piaceva aizzare le persone le une contro le altre, nella convinzione che la competizione tirasse fuori il meglio da ciascuno e, a volte, godeva proprio nel far soffrire i suoi collaboratori. Non credo che Obama sia così.

La maggior parte dei presidenti preferisce mettersi alla guida di una squadra felice e, in alcuni casi, nel loro concetto di lealtà rientra il non infrangere gli equilibri interni dei principali organismi amministrativi. Richard Nixon licenziò il suo ministro degli Interni, Walter Nickel, perché si opponeva alla linea tenuta dal Presidente rispetto alla guerra in Vietnam. Anche nella squadra di Lyndon Johnson c'era un portavoce del dissenso (quello che Hackman chiama «deviante») ed era il Sottosegretario di Stato George Ball, anch'egli fortemente contrario alla guerra in Vietnam. Quando l'opinione pubblica lo accusava di circondarsi di collaboratori servili, Johnson citava Ball, ma in effetti le opinioni di quest'ultimo non venivano tenute in gran conto durante le riunioni sul Vietnam che il Presidente teneva con i vertici dell'esercito. Tutti sapevano che Johnson non prendeva molto seriamente le argomentazioni di Ball sulla necessità di non scendere in guerra. Se veramente volete che tutti esprimano il proprio parere, anche se è negativo, meglio adottare il modello Roosevelt-Obama, in cui la critica può provenire da tutti

coloro che compongono la squadra di Governo, invece che da un unico contestatore designato.

Anche la riconferma del Segretario alla Difesa di Bush, Robert Gates, rivela la grande fiducia che Obama nutre in se stesso. Sembra chiaramente disposto ad ammettere che ci sono cose che non sa, ed ecco perché ha scelto qualcuno che può vantare più di tre decenni di esperienza in tema di sicurezza nazionale. Questa decisione ricorda molto quella di John Kennedy, che nel 1961 fu sul punto di rinominare il Segretario alla Difesa di Dwight Eisenhower, che per una curiosa coincidenza si chiamava Thomas Gates. Come Obama, anche Kennedy era un giovane Presidente che non aveva alle spalle lunghi trascorsi nell'ambito della sicurezza nazionale e, quindi, pensò che le persone si sarebbero sentite rassicurate se il Segretario alla Difesa fosse rimasto alla guida del Pentagono. Come Obama, anche Kennedy temeva che diverse questioni relative alla sicurezza americana sarebbero potute andare per il verso sbagliato durante il suo primo anno di presidenza. Pensava che gli americani sarebbero stati meno pronti a incolpare il Presidente democratico se al suo fianco ci fosse stato un Segretario repubblicano. Alla fine, Kennedy non se la sentì di correre il rischio di tenersi un repubblicano al Pentagono, Obama sì.

I primi mesi di lavoro di Obama dimostrano quanto sia importante avere un presidente in grado di comunicare il proprio punto di vista sul Paese e sul mondo e di spiegare perché ritiene che il suo programma funzionerà. Una delle critiche mosse a Obama da Hillary Clinton all'incirca un anno fa era che tenere dei meravigliosi discorsi non aveva molto a che vedere con la capacità di essere un presidente forte. Obama sosteneva di sì ed aveva ragione. Com'era stato nel 1933 per Roosevelt e nel 1981 per Reagan, le sue dichiarazioni pubbliche - soprattutto il discorso tenuto davanti al Congresso in febbraio - hanno contribuito molto a far accettare il suo programma agli americani che ancora erano scettici. Per quanto possano essere stanchi del Governo, gli americani - anche quelli che non hanno votato per Obama - sono ancora propensi a rivolgersi al loro Presidente per farsi spiegare le crisi interne ed estere. Provate a immaginare quanto maggiore sarebbe la loro ansia se Obama non lo facesse in modo tanto efficace. Sfortunatamente per tutti noi, è probabile che dovremo contare ancora di più su questa sua bravura per affrontare la crisi che ci aspetta nei prossimi mesi.

Michael Beschloss ha scritto nove libri sulla leadership presidenziale, di cui il più recente è *Presidential Courage* (Simon & Schuster, 2007).

PERCHÉ I TEAM NON FUNZIONANO



IL COMMENTO

La non banale sfida dei team

di Francesco Miggiani | Amministratore Delegato Hay Group Italia

>>> A gennaio 2008 usciva, edito dalla Harvard Business School, il libro *Senior Leadership Teams. What it takes to make them great*. Uno dei quattro autori era J. Richard Hackman, gli altri – tutti culturalmente e professionalmente legati al mondo Hay Group – sono citati dallo stesso Hackman nel corso dell'intervista a lui dedicata. L'edizione italiana, pubblicata da Franco Angeli verso la fine dello stesso 2008, manteneva nel titolo la stessa componente di positività e di ottimismo: *Team di vertice. Squadre vincenti per aziende di successo*.

La prima cosa che mi ha colpito nel leggere sull'edizione italiana di «Harvard Business Review» questa bella intervista a Hackman è il completo cambio di tono nel titolo: *Perché i team non funzionano*. Dai sogni di grandezza e di successo delle aziende a una secca e inequivocabile constatazione di obiettivo non raggiunto. Pare una dichiarazione d'insuccesso e di fallimento. Non lo è, come vedremo, ma è sicuramente un monito e un segnale d'allarme.

La crisi economica intercorsa tra la pubblicazione del libro e questa intervista ha certamente cambiato molte prospettive. Essa chiede, non solo per l'immediato, un ripensamento dell'economia e dell'impresa. Sviluppare quest'argomento sarebbe assai lungo e forse interessante, ma qui ci basta considerare che cambiare l'impresa, i suoi obiettivi, le sue strategie in funzione del mondo nuovo che uscirà da questa crisi epocale è il compito che attende il management di tutto il mondo. Occorre una grande, collettiva, mobilitazione di intelligenze.

Non ci si poteva certo aspettare che i *Leadership Team* fossero da subito determinanti nella soluzione della crisi, ma, zoomando sulle singole aziende, ci si sarebbe potuto aspettare qualcosa di più e di meglio. E di qui il titolo dell'intervista di Hackman.

Ma è interessante osservare come lo stesso Hackman sia ben lungi dal dichiarare una sconfitta: i team sono la soluzione, probabilmente l'unica soluzione. Se non funzionano è perché sono stati commessi una serie d'errori, perché sono tuttora condizionati da pregiudizi e da abitudini, e soprattutto perché non si è capito che cos'è un vero team. Come è più volte successo in passato per altre grandi idee manageriali, l'idea tende a trasformarsi molto rapidamente in ideologia o peggio in luogo comune: una sorta di gattopardesco «tutto cambi affinché nulla cambi» o, più in buona fede, una specie di parola magica che basta evocare perché tutto si aggiusti. Se si va avanti così, i team continueranno a non funzionare. Ciò è quanto dice Hackman, che declina le sue controproposte nei cinque punti evidenziati nell'intervista.

E' già stato scritto che «il nemico da battere» o, se si preferisce, la tentazione da superare, è quella del «leader eroico» e in questa intervista lo studioso americano ribadisce il concetto. Ma allora un personaggio come Barack

Obama, che a prima vista sembrerebbe un leader eroico per eccellenza, è in controtendenza? O, addirittura, è un leader «sbagliato»? Credo che sarebbe davvero così se Obama fosse effettivamente l'incarnazione di questo tipo di leadership, ma in realtà è vero l'opposto.

Nella composizione del suo enorme team (cinquecento persone con incarichi chiave, di alta responsabilità e autonomia) il neo-presidente degli Stati Uniti ha affidato ruoli dominanti a persone profondamente diverse da lui stesso: dal vicepresidente Biden – collaudato uomo di establishment – all'ex avversaria Hillary Clinton, al gran numero di personalità di primissimo livello non tutte, in partenza, fan del primo presidente americano di colore. Tutti, però danno garanzia di grandissima competenza e senso di responsabilità. Forse per ingenuità, ma più probabilmente per autostima e coraggio, Obama sta affrontando, in nome dello spirito di team e del rispetto per le altrui capacità, il rischio non del tutto improbabile di eventuali congiure di palazzo. A differenza di molti autocratici leader politici tradizionali, Obama è la «faccia», il portavoce e la punta di diamante di un sistema di leadership molto complesso e molto responsabilizzante per tutti coloro che sono stati chiamati a far parte della sua squadra.

Credo di poter dire che, al di là di ogni ulteriore aspettativa, lo stile di management e di organizzazione del team del presidente Obama è già, di per sé, promessa di cambiamenti positivi, anche se fino ad ora il mondo delle aziende statunitensi ne ha seguito in modo insufficiente e inadeguato il modello.

Rispetto a quelle imprese, la situazione è uguale in Italia? Gli assunti di Hackman valgono anche per il sistema produttivo italiano? Sia gli Stati Uniti sia l'Italia hanno culture fondate su un forte individualismo che certo non favorisce, a priori, lo spirito di team. Ma non si tratta dello stesso individualismo. Senza ricorrere a stereotipi che si sono andati usurando nel tempo, mi sembra si possa, per esempio, dire che l'italiano è meno libertario, meno patriottico, meno disposto ad accogliere e a gestire la molteplicità del reale, ma in compenso è più empatico, più solidale, più culturalmente e socialmente omogeneo.

Certo queste sono generalizzazioni facili da contraddire, ma possono forse esserci un po' utili per capire che il modello dei *Senior Leadership Team* non può essere esportato acriticamente.

Anche se la globalizzazione economica ha contribuito almeno in parte a una globalizzazione della cultura manageriale, le diversità e le tipicità resistono e forse il questa sorta di biodiversità è un fatto positivo e da tutelare. La sfida dei team può essere affrontata in vari modi e con differenti approcci culturali. Chi per primo troverà e saprà applicare quello migliore avrà un vantaggio competitivo che forse potrebbe consentire grandi recuperi. <

con i devianti e cercano di farli smettere con le loro domande difficili, in alcuni casi arrivando perfino a buttarli fuori dal gruppo. Eppure, è proprio quando si perde il deviante che il team rischia di cadere nella mediocrit .

Cosa rende efficace un team e cosa pu  fare un team leader per farlo funzionare meglio?

Un buon team   quello che soddisfa i propri clienti interni o esterni, che pi  tempo passa pi  diventa forte come unit , che sostiene l'apprendimento e la crescita dei propri membri. Ma persino il leader migliore del pianeta non   in grado di far funzionare bene un team: tutto quello che pu  fare   lavorare per aumentare la probabilit  che il team ottenga ottimi risultati attuando cinque condizioni (si veda il riquadro «Come si costruisce un team»). E, anche in quel caso, non avr  alcuna garanzia di aver creato una squadra vincente. Sono i gruppi stessi a determinare la propria condizione e a creare il proprio futuro, e lo fanno in modo molto forte e fin da subito, con un'energia che la maggior parte dei leader non capisce.

Nel 1990 curai una raccolta di saggi di alcuni colleghi che avevano studiato i team presenti all'interno di 27 organizzazioni impegnate nei compiti e negli ambiti pi  disparati, da una compagnia teatrale per bambini a un'equipe psichiatrica, a un gruppo specializzato nella vendita e consegna di birra. Studiando quelle realt , abbiamo scoperto che ci  che avviene la prima volta che un gruppo si conosce determina il modo in cui lavorer . In effetti, i primi minuti in cui si instaura un sistema sociale sono i pi  importanti perch  decidono non solo la direzione che prender  il gruppo, ma anche che tipo di relazione si verr  a instaurare fra team leader e squadra, oltre alle regole di condotta di fondo previste e che verranno stimulate.

Una volta ho chiesto a Christopher Hogwood, illustre direttore d'orchestra che ha lavorato per molti anni con la Handel and Haydn Society di Boston, quanto contasse per lui la prima prova quando si trovava a dirigere un'orchestra. «Ma cosa dici, la prima prova?» mi chiese, «Deve avvenire tutto nei primi minuti!». Cominci  quindi a spiegarmi che non c'  nulla cui lui dedichi maggiori attenzioni del modo in cui inizia la prima prova. Questo perch  sa bene che i componenti dell'orchestra decidono molto velocemente se saranno in grado di produrre dell'ottima musica tutti insieme, o se lui sar  d'intralcio alla loro esecuzione.

Ritengo che ci sia una cosa che leader come Hogwood

e altri possono fare per aumentare le probabilit  che un gruppo diventi qualcosa di speciale, e consiste nell'accettarne l'eccentricit . Non dovete cercare di comportarvi come Jeff Bezos (fondatore, presidente e CEO di Amazon.com, N.d.T.), perch  non siete lui. Ogni leader trasferisce nel proprio incarico i punti di forza e le debolezze che gli sono propri. Cercate di dare il massimo in quello in cui siete pi  bravi e fatevi aiutare per tutto il resto. Non cercate di imitare modelli di leadership o di team che non sono i vostri, perch  non esiste un unico modo giusto per guidare una squadra. Le strade per creare le condizioni in cui sviluppare l'efficienza, per sostenerle e per aiutare i team a sfruttarle appieno sono molte. I team leader migliori sono come i jazzisti, che improvvisano di continuo.

Quanto sono brave le aziende a garantire un contesto che supporti i team?

Paradossalmente le organizzazioni, anche quelle con i migliori dipartimenti di Risorse umane, si ostinano a fare cose che sono del tutto contrarie a un buon lavoro di squadra. Questo avviene perch  tendono a creare dei sistemi che si rivelano molto efficaci nel guidare, indirizzare e correggere i comportamenti individuali. Adottano un sistema di gestione del personale che   stato perfezionato dagli psicologi del lavoro per determinare le capacit  specifiche che sono indispensabili per svolgere un determinato compito, e valutano i singoli dipendenti rispetto a queste capacit  richieste. In un sistema di questo tipo, la direzione Risorse umane creer  occasioni di formazione tese a sviluppare le persone «giuste» nel modo «giusto». Il problema   che tutto questo   rivolto unicamente al singolo. Questa attenzione alla dimensione individuale del dipendente   una delle ragioni principali per cui i team non funzionano bene quanto potrebbero in organizzazioni dotate di dipartimenti Risorse umane efficienti. Basta guardare la nostra ricerca sui team di alti dirigenti. Abbiamo scoperto che il coaching rivolto ai membri dei team non aiutava granch  a migliorare i risultati di questi gruppi. Perch  un team possa cogliere tutti i benefici del coaching, deve concentrarsi sui processi di gruppo. E il tempismo   tutto. Il team leader deve sapere come gestire un incontro di presentazione e avvio dei lavori, in modo che tutti i membri siano orientati all'espletamento dei propri compiti e li svolgano con impegno; deve sapere in che modo aiutare il gruppo a valutare in corso d'opera se il lavoro sta procedendo

PERCHÉ I TEAM NON FUNZIONANO

bene o male e, sulla base di questa analisi, correggere la strategia di performance del team; deve, infine, sapere come dedicare qualche minuto, a conclusione di un lavoro, alla riflessione su quello che ha funzionato o meno perché questo può aiutare i singoli membri a fare, in futuro, un uso migliore delle loro conoscenze ed esperienze. Il coaching rivolto ai team serve a migliorare il lavoro di gruppo su un determinato compito, non ad intensificare i contatti sociali o le relazioni interpersonali di chi lo compone.

Di questi tempi si fa un gran parlare dei team virtuali. Possono funzionare oppure anch'essi stanno cadendo vittime di quello che Jo Freeman ha definito una volta «tirannia dell'assenza di struttura»?

Nell'ultimo decennio, i team virtuali hanno davvero avuto una grande utilità, ma non credo che siano poi così diversi dai team tradizionali. All'inizio, ci si illudeva che ci sarebbe stato un brulicare generale sulla rete, che la «saggezza della folla» avrebbe naturalmente prevalso e che i gruppi de-strutturati avrebbero prodotto cose nuove e profonde che gruppi basati sull'interazione fisica non avrebbero mai potuto generare. Quel nirvana, però, non si è mai materializzato: i team virtuali, per essere efficaci, hanno bisogno delle stesse condizioni di cui necessitano i team tradizionali, se non di più. La tecnologia odierna, per esempio, ci consente di tenere aperta una finestra di chat durante una web conference, in modo da poter digitare la parola «mano» per segnalare che desideriamo prendere la parola. Le persone non hanno bisogno di vederci in faccia per sapere che vogliamo intervenire. Però, anche i team virtuali ben strutturati richiedono la presenza di tutti i loro membri per un incontro di inizio dei lavori, una verifica di metà percorso faccia a faccia e un momento fisico di debriefing. Non penso, nemmeno per un minuto, che sia possibile avere team on line che lavorino bene se non si sa nemmeno esattamente chi ne fa parte o qual è il compito principale da svolgere, e questo rimane un grosso problema di questi team virtuali.

Visto che è così difficile far funzionare un team, crede che dovremmo ripensare all'importanza che rivestono all'interno delle organizzazioni?

Forse. Molte persone si comportano come se l'appartenenza a un team fosse la conferma definitiva del loro

valore, il che ovviamente non è. Ci sono molte cose che le persone farebbero meglio da sole e non dovrebbero essere penalizzate per questo. Torniamo per un momento a quella domanda da quarta elementare sul lavorare insieme alla costruzione di una casa. La risposta corretta, probabilmente, è che il lavoro di gruppo rallenterebbe i lavori o li interromperebbe del tutto. Ci sono molte situazioni dove la collaborazione, soprattutto in contesti molto creativi, si rivela un ostacolo piuttosto che un aiuto. La difficoltà, per un leader, consiste nel trovare un equilibrio fra autonomia individuale e azione comune. Ciascuno dei due estremi è sbagliato, però in genere conosciamo meglio gli effetti collaterali che l'individualismo può produrre in un contesto organizzativo e tendiamo a dimenticare che i team, con la loro pervasività e capacità di controllo, possono essere altrettanto distruttivi e far sì che le opinioni, i contributi e il sapere dei singoli vadano perduti. In un gruppo dirigente che abbiamo studiato, per esempio, fare parte del team era ritenuto talmente valorizzante che i suoi membri si auto-censuravano per paura di rovinare l'armonia generale. Il gruppo, in pieno spirito collaborativo e di buona volontà, intraprese una serie di azioni che erano destinate a fallire, per motivi che alcuni membri intuivano, ma che non avevano tirato fuori al momento di definizione dei piani. Viene da chiedersi se la crisi che investe oggi il mondo finanziario sarebbe altrettanto catastrofica se più persone, nel corso delle riunioni dei propri team, avessero parlato di più di quelli che ritenevano essere modi di operare sbagliati. Questo, però, ci riporta ai rischi del coraggio. Sarebbe bello pensare che tutti quelli che agiscono nel modo giusto e che si esprimono verranno ricompensati in questa e in un'altra vita, ma è difficile che il premio ci raggiunga mentre siamo ancora sulla terra. Anche se è vero che la mancata appartenenza a un team può fermare una carriera, essere un membro reale e convinto di un gruppo – che si sia team leader, deviante o un membro normale che esprime ciò che pensa – può risultare davvero pericoloso.

(Traduzione di Nicola Gaiarin)

Ristampa n. 09045