

PATRICK LENCIONI

LA Racconto sulle 5 disfunzioni
del lavoro di squadra

GUERRA NEL TEAM



Rizzoli **ETAS**

PATRICK LENCIONI

La guerra nel team

*Racconto sulle 5
disfunzioni del lavoro
di squadra*

Rizzoli **ETAS**

Titolo originale: *The Five Dysfunctions of a Team. A Leadership Fable*
Editore originale: Jossey-Bass. A Wiley Imprint, San Francisco, CA

Traduzione dall'inglese di Chiara Roglieri

Copertina: Studio Wise
Fotocomposizione: Nuova MCS

ISBN 978-88-17-07000-3

Copyright © 2002 by Patrick Lencioni
All Rights Reserved. This translation published under license
Copyright © 2007 RCS Libri S.p.A.
Prima edizione italiana Etas: maggio 2007
Prima ristampa Rizzoli Etas: luglio 2013

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e.mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

Sommario

Introduzione	IX
Il racconto	1
<i>Fortuna</i>	3
I <i>Al di sotto delle possibilità</i>	5
II <i>Dare il via</i>	21
III <i>Lifting pesante</i>	91
IV <i>Trazione</i>	137
Il modello	149
Ringraziamenti	185
L'autore	189

*A mio padre, per avermi insegnato il valore del lavoro.
E a mia madre, per avermi incoraggiato a scrivere.*

Introduzione

Non la finanza. Né la strategia. Né la tecnologia. È il lavoro di squadra il vantaggio competitivo fondamentale, sia perché è così potente, sia perché è così raro.

Un mio amico, il fondatore di un'azienda che arrivò a un miliardo di dollari di entrate annuali, espresse al meglio la potenza del lavoro di squadra quando, una volta, mi disse: “Se tu riuscissi a far remare nella stessa direzione tutte le persone che appartengono a un'organizzazione, potresti dominare qualsiasi settore, in qualsiasi mercato, contro qualunque concorrenza, sempre.”

Ogni volta che ripeto quell'adagio a un gruppo di leader, immediatamente annuiscono, ma con fare disperato. Sembrano coglierne la verità, ma allo stesso tempo arrendersi all'impossibilità di farlo accadere realmente.

Ed è qui che entra in gioco la rarità del lavoro di squadra. Per quanta attenzione abbia ricevuto negli anni da studiosi, allenatori, insegnanti e dai media il lavoro di squadra è più sfuggente che mai nella maggior parte delle organizzazioni.

Resta il fatto che i team, poiché sono composti di esseri umani imperfetti, sono intrinsecamente disfunzionali.

Ma questo non significa che il lavoro di squadra sia una chimera. Niente affatto. In realtà, costruire un team forte è tanto possibile quanto straordinariamente semplice. Ma è terribilmente complicato.

Proprio così. Come in tanti altri aspetti della vita, il lavoro di squadra si riduce a controllare un insieme di comportamenti che sono allo stesso tempo teoricamente semplici ma estremamente difficili da mettere in pratica giorno dopo giorno. Il successo arriva solo per quei gruppi che superano le tendenze comportamentali fin troppo umane che guastano i team e generano al loro interno politiche disfunzionali.

Risulta che questi principi non valgono soltanto per il lavoro di squadra: in realtà, ci sono incappato piuttosto accidentalmente nella mia ricerca di una teoria sulla leadership.

Alcuni anni fa scrissi il mio primo libro, *The five temptations of a CEO*, sulle trappole comportamentali che assillano i leader. Lavorando con i miei clienti, cominciai a notare che alcuni di loro stavano “abusando” delle mie teorie nello sforzo di valutare e migliorare la performance dei loro *team* di leader – e con successo!

Mi fu chiaro, quindi, come le cinque tentazioni valessero non solo per i singoli leader, ma, con poche varianti, anche per i gruppi. E non solo all’interno delle aziende. Il clero, gli allenatori, gli insegnanti, e altri, riconobbero che questi principi valevano nei rispettivi ambiti tanto quanto nella stanza dei bottoni di un’azienda multinazionale. Ed è così che è nato questo libro.

Come gli altri miei libri, *La guerra nel team* ha inizio con una storia scritta nel contesto di un’organizzazione realisti-

ca, ma fittizia. Ho scoperto che questo permette ai lettori di apprendere con maggiore efficacia, immergendosi in una storia e riuscendo a identificarsi con i personaggi. Li aiuta anche a comprendere come questi principi possano essere applicati in un ambiente non teorico, di vita reale, dove i ritmi lavorativi e il volume delle distrazioni quotidiane fanno sembrare ardui anche i compiti più semplici.

Per aiutarvi ad applicare questo materiale nella vostra organizzazione, una breve sezione che segue la storia espone nel dettaglio le cinque disfunzioni. Tale sezione include anche un *team assessment* e suggerisce strumenti per superare le problematiche che potrebbero assillare il vostro team.

Infine, sebbene questo libro si basi sul mio lavoro con i CEO e con i loro team di dirigenti, i suoi principi valgono per chiunque sia interessato al lavoro di squadra, che sia alla guida di un piccolo reparto all'interno di un'azienda o soltanto un membro di un team che potrebbe avvalersi di qualche miglioramento. In ogni caso, spero sinceramente che aiuti il vostro team a superare le sue disfunzioni specifiche, cosicché possa raggiungere più di quanto i singoli potrebbero mai immaginare di fare da soli. È questo, dopotutto, il vero potere del lavoro di squadra.

Il racconto

FORTUNA

Solo una persona pensava che Kathryn fosse la scelta giusta per diventare l'amministratore delegato della DecisionTech, Inc. Fortunatamente per lei, quella persona era il Presidente del consiglio di amministrazione.

E quindi, a meno di un mese dalla destituzione del precedente amministratore delegato, Kathryn Petersen prese le redini di un'azienda che appena due anni prima era stata una delle più chiacchierate, ben sovvenzionate e promettenti start-up nella storia recente della Silicon Valley. Non poteva immaginare quanto l'azienda era caduta in disgrazia in un così breve periodo di tempo, e ciò che i mesi successivi avevano in serbo per lei.