

# Introduzione

Siamo alla seconda puntata. Nel libro precedente, *Valorizzare il capitale umano. Persone, team, organizzazione*, abbiamo scritto che le persone sono *our most important asset*<sup>1</sup>. *Team management* racconta che cosa accade quando le persone, riunite in gruppi o team, hanno la responsabilità di realizzare risultati eccellenti lavorando insieme.

Nella nostra esperienza di lavoro con organizzazioni di diverso genere, abbiamo avuto l'opportunità di incontrare gruppi di lavoro, team di progetto, team virtuali, squadre multiculturali, organizzazioni temporanee. Con loro abbiamo sperimentato attività e processi differenti, caratterizzati tutti dalla necessità che le persone sviluppino competenze specifiche per poter lavorare e dirigere altre persone in un progetto condiviso. Oggi più di ieri e, speriamo, meno di domani, le organizzazioni hanno compreso che i risultati, per la complessità, la globalità e la conseguente competitività del business, possono essere conseguiti soprattutto integrando conoscenze presenti ma spesso lontane nell'organizzazione. Il conseguimento di risultati eccellenti è molte volte frutto di culture organizzative che hanno sviluppato una propensione al lavoro in team e costruiscono contesti di lavoro basati sulla dimensione gruppale. Gruppi e team sono strumenti potenti per realizzare i risultati, assumono forme differenti in coerenza col contesto che li istituisce. Conoscere metodi, processi e modalità per organizzarli, in ambienti diversi e con finalità differenti, è una competenza necessaria per chiunque abbia ruoli di responsabilità nel conseguimento dei risultati di business.

La domanda che favorisce le riflessioni in merito a questo tema non è «Come possiamo lavorare bene insieme?» ma «Come è possibile raggiungere risultati eccellenti lavorando insieme?».

Attraverso la nostra pratica di lavoro interpretiamo il gruppo e il team in cui le persone sviluppano relazioni professionali e strutturano processi per realizzare cambiamenti e rispondere alla richiesta di risultati di chi li istituisce.

---

<sup>1</sup> I. Smithey Fulmer, R.E. Ployhart, «Our Most Important Asset. A Multidisciplinary/Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice», *Journal of Management*, 40(1), 2014, pp. 161-192.

Il Teaming<sup>2</sup> è il processo continuo in cui i team vengono costituiti e ricostituiti. Nel libro si darà molto spazio alla riflessione e all'uso del verbo «constituire» che ci permette di so-stare nel cambiamento e di riprendere immediatamente le attività, a volte rinfrancati, altre volte incerti su quello che potrebbe accadere.

Il libro si compone di due parti, di cui la prima è dedicata alle riflessioni sul gruppo, sul team e alla pratica del Teaming. Nel Capitolo 1 della Prima parte vengono sintetizzati i temi e le questioni relative a gruppo e team che hanno attraversato il dibattito nelle organizzazioni, nella letteratura e nella nostra esperienza: che cosa sono e come transita il gruppo in team? Adottiamo un approccio e ragioniamo in termini di Teaming con una prospettiva di processo e ci interessiamo ai rapporti che li costruiscono: gruppo e team sono infatti un insieme relazionale in cui il transito è continuo, mai dato, ma costruito attraverso la dinamica delle relazioni e del lavoro. Entrambi sono determinati dai rapporti tra le persone e da come si giocano e si intrecciano bisogno di identità e unicità. L'uno necessita dell'altro, ma la qualità dei legami e l'esito sono differenti. Si passa poi alla mappa per leggere e interpretare le relazioni del Teaming attraverso quattro dimensioni: quella degli artefatti (fare insieme), da noi considerata il golden gate perché da questa dimensione nasce tutto ciò che impatta sul risultato finale; quella delle rappresentazioni (pensare insieme, immaginare), indispensabile per l'utilizzo del tempo quando si lavora in team; quella delle appartenenze (far parte, fare la propria parte), uno spartiacque nel lavoro di gruppo e in team; infine quella dell'affettività (sentire, simbolizzare), che sottolinea la potenza e la forza di alcune situazioni rispetto ad altre.

Il Capitolo 2 della Prima parte tratta dei processi complessi che attivano gruppo e team per diventare soggetti sociali con una loro identità riconosciuta dai contesti in cui operano: origini, fattori d'influenza e attività quali progettare, realizzare, valutare e diffondere. Esse accompagnano le persone in modo ricorsivo, circolare e/o a spirale nel Teaming e fanno sì che il lavoro di gruppo fornisca i suoi risultati.

La Seconda parte del volume è invece focalizzata su casi illustrativi del Teaming in pratica. Proponiamo otto casi, diversi per i contesti in cui si sviluppano, per gli obiettivi per cui sono nati i team di lavoro e per le dimensioni e i tempi di realizzazione. I casi raccontano di processi di reengineering, di change management, di sviluppo di competenze, di formazione. Infine, abbiamo ritenuto utile condividere una riflessione sull'uso dei casi.

Hanno contribuito alla stesura dei casi la dottoressa Angela Fedi, la dottoressa Barbara Martini, la dottoressa Paola Rubbi, la dottoressa Valentina Bellini, la dottoressa Carmen Auricchio, la dottoressa Stefania De Michelis, la dottores-

---

<sup>2</sup> Amy C. Edmondson, *Teaming: How Organisations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, San Francisco, Jossey Bass, 2012.

sa Cinzia Soleti e la dottoressa Caterina Iaderosa: grazie davvero per esserci state in questa avventura.

Per la collaborazione nella ricerca bibliografica e il supporto, un ringraziamento particolare alla dottoressa Iaderosa, così pure, per la cura dell'editing, alla dottoressa Bellini.

Grazie a tutte le persone che nelle attività quotidiane testimoniano la bellezza e l'utilità del lavorare insieme verso i traguardi che si vogliono raggiungere.