

**Luigi De Bernardis  
Mina Distratis  
Giordano Ferrari  
Eugenio Nunziata**

# **TEAM PER IL SUCCESSO**

**Riconoscere, progettare e gestire  
team autoregolati ad alta performance**



**FrancoAngeli  
Quaderni SL**

1289.1.6

L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, E. Nunziata - TEAM PER IL SUCCESSO



Il libro nasce dalla convinzione che oggi, più che mai, ci sia bisogno di ritornare sui temi dell'**organizzazione del lavoro** e delle **microstrutture**, nelle imprese industriali, di servizio, in quelle pubbliche. Le sfide della competizione, dell'innovazione, e del cambiamento richiedono di poter modellare l'organizzazione facendo leva su **adattività, flessibilità, tempestività**. Purtroppo, molto spesso, si lavora solo sulle persone per assecondarle e svilupparne le capacità di sopravvivenza nelle loro organizzazioni, ma non si lavora abbastanza sull'organizzazione per farne un **contesto capace di abilitare le persone e liberarne le "intelligenze"**. Se si andasse oltre le semplici metafore sportive, ci si accorgerebbe che le **strutture team-based possono rappresentare il germe di una diversa concezione dell'organizzazione del lavoro e delle dinamiche sociali che ne conseguono**. Esse possono assumere forma e sostanza molto variabili in considerazione dei contesti, delle esigenze e degli scopi. Da una configurazione più formale, come evoluzione della struttura-ufficio, sino ad una dimensione interfunzionale, multidisciplinare, fortemente "latente", virtuale, con la complicità delle nuove tecnologie della comunicazione. La cultura organizzativa tradizionale non riesce spesso a riconoscere e a legittimare queste strutture, scambiandole per fenomeni di "dissoluzione dell'organizzazione". In realtà esse rappresentano una condizione fondamentale per consentire alle persone di agire in modo finalistico e non normativo, al fine di conseguire risultati, di governare processi e servizi, di interagire proattivamente con il contesto esterno, di innovare, di cambiare.

*Luigi De Bernardis* (1966), manager e formatore in un importante gruppo consulenziale italiano, coordina progetti di sviluppo di sistemi organizzativi e di performance management. Ha ricoperto incarichi di responsabilità in aziende ed enti di rilievo nell'Area della Pianificazione e Controllo.

*Mina Distratis* (1976), sociologa dell'organizzazione, consulente e ricercatrice sui temi del knowledge management, della tecnologia integrata al sistema sociale (B2E, spazi di lavoro), dell'analisi e progettazione organizzativa. Svolge attività di consulenza per il miglioramento dei processi e delle modalità di lavoro.

*Giordano Ferrari* (1974), docente di Economia e Gestione delle imprese presso l'Università di Perugia. Esperto di innovazione ed organizzazione, opera sui processi di servizio e di caring di aziende pubbliche e private. È consulente senior presso una importante società di consulenza direzionale italiana.

*Eugenio Nunziata* (1954), incaricato di Organizzazione Aziendale presso la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze – E. Vanoni. È stato dirigente d'azienda, nonché socio fondatore di una delle più prestigiose società di consulenza direzionale italiane. Contribuisce a sostenere i processi di change management in importanti organizzazioni pubbliche e private (<http://www.eugenio.nunziata.it>).

€ 22,00 (M)

ISBN 978-88-464-8269-3



9 788846 482693

# Indice

<b>Presentazione</b>	Pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	13
1. Il “gruppo” come entità organizzativa concreta e rilevante	»	13
2. Si può contare sull’ “organizzazione” formale ?	»	17
3. A quali condizioni è possibile una progettazione organizzativa delle microstrutture?	»	21
4. Un percorso per riconoscere, abilitare e gestire organizzazioni “ <i>team-based</i> ”	»	25
<b>1. Successo di impresa e requisiti organizzativi nei contesti instabili e turbolenti</b>	»	29
1. Variabili organizzative e criteri di misura del “successo”	»	29
2. Tipologie di imprese e caratteristiche dei contesti strategici	»	32
3. Ipotesi di contesti strategici, tipologia di imprese ed aree organizzative in cui le caratteristiche dei <i>team</i> risultano vincenti	»	38
<b>2. Il <i>team</i> come soluzione organizzativa per competere</b>	»	40
1. Le microstrutture ed i <i>team</i>	»	40
2. Un modello per “riconoscere” i <i>team</i>	»	43
3. Il <i>team</i> e la ricomposizione del lavoro “funzionale”	»	45
3.1. L’esempio del <i>team</i> di sviluppo prodotto	»	46
3.2. La varietà come elemento chiave	»	47
3.3. La composizione dei <i>team</i>	»	48
3.4. Il tempo nei <i>team</i>	»	50
4. Il processo innovativo e i <i>team</i> interfunzionali: l’esempio dei gruppi di progetto	»	52
4.1. I differenti approcci al <i>problem-solving</i>	»	53
4.2. La struttura “ <i>team-based</i> ” in una organizzazione di progetto	»	54
5. Come evolvono i <i>team</i> : nuove tecnologie e virtual “ <i>team</i> ”	»	57
5.1. La fiducia nei virtual <i>team</i>	»	59

5.2. Le dimensioni di un <i>virtual team</i>	»	60
6. Il <i>team</i> tra continuità e discontinuità della relazione	»	61
6.1. La comunicazione nei <i>team</i> virtuali	»	62
7. Cooperazione e integrazione delle competenze nei <i>team</i>	»	65
8. Come le Comunità di pratiche integrano e supportano il lavoro in <i>team</i>	»	69
8.1. Comunità di pratiche e <i>teamwork</i> a confronto		70
9. Organizzazione dello spazio fisico di lavoro e organizzazione del lavoro	»	71
9.1. <i>Teamwork e Project Rooms</i>	»	71
9.2. La Verb e le soluzioni di <i>open space</i>	»	73
9.3. La InFocus Systems, Inc	»	75
9.4. La Hitachi	»	75
9.5. La BMG Direct	»	76
9.6. La Castek Software Factory Inc.	»	77
9.7. La Gaimco	»	77
9.8. La Approach Inc.	»	78
10. Il contributo degli spazi di lavoro alla costruzione di “senso” nel <i>team</i>	»	78
11. La condivisione della conoscenza nel <i>team</i>	»	82
11.1. Alcuni casi basati sull’uso di tecnologie “ <i>large screen</i> ”	»	82
12. Gli <i>X-teams</i> : i risultati di una ricerca	»	87
<b>3. Le capacità’ autoregolatve del <i>team</i>: costruzione del senso, apprendimento e crescita della conoscenza</b>	»	92
1. Il <i>team</i> tra senso e contesto	»	93
2. Conoscenza ed esperienza alla base della costruzione di “senso” nel <i>team</i>	»	98
3. Le pratiche di condivisione della conoscenza alla base dei processi autoregolativi nei <i>team</i>	»	101
4. Presidiare i processi di apprendimento nei <i>team</i>	»	105
5. Attivare meccanismi di “comunità”	»	109
6. L’organizzazione che abilita i <i>team</i>	»	112
7. Conoscenza condivisa e costruzione di senso nel <i>team</i>	»	115

8. La costruzione del senso: una prospettiva.	»	119
9. <i>Team</i> e apprendimento collaborativo : un caso di successo in un grande comune italiano	»	121
<b>4. L'evoluzione dei sistemi di coordinamento e controllo nelle strutture "team-based"</b>	»	125
1. La scelta di modalità di coordinamento appropriate	»	126
1.1. Modalità normative	»	127
1.2. Modalità relazionali	»	128
1.3. Modalità performative	»	130
2. L'evoluzione complessiva dei sistemi di pianificazione e controllo	»	132
3. Delega e controllo gerarchico nei confronti del <i>team</i>	»	135
4. Requisiti dei sistemi di pianificazione e controllo in organizzazioni basate sui <i>team</i>	»	137
5. Come i sistemi di Pianificazione e Controllo si adattano alla presenza di una molteplicità di nodi autoregolati	»	141
<b>5. L'allineamento tra scelte micro-organizzative e assetti macro-strutturali: il caso dei team di progetto in una multinazionale</b>	»	147
1. Il cambiamento: autonomia, integrazione e capacità innovativa	»	147
2. Il <i>team</i> di progetto: una evoluzione storica	»	151
2.1. Prima fase (anni '60): organizzazione funzionale e coordinazione informale del progetto	»	151
2.2. Seconda fase (1970-1988): centralizzazione del coordinamento dei progetti	»	152
2.3. Terza fase (a partire dal 1989): Empowerment e autonomia della struttura di Project Management	»	154
2.4. Quarta fase: trasformazione dei processi permanenti dell'azienda	»	156
3. Il sistema di governo delle I.T. e gli strumenti di coordinamento e controllo per orientare le <i>operation</i>	»	157

4. <i>Team</i> e management per processi	»	164
5. La configurazione del <i>team</i> di progetto	»	167
6. I <i>collaboration tools</i>	»	170
<b>6. La progettazione integrata delle microstrutture: il caso dei team “customer oriented”</b>	»	173
1. Il cambiamento: strategie di servizio e presidio dei processi	»	173
2. Strategie di servizio e organizzazione del lavoro	»	176
3. Relazione di servizio e operatori di processo	»	178
4. Le “leve” del cambiamento	»	182
5. La ridefinizione dei requisiti di servizio a partire dalla segmentazione della clientela	»	183
6. Il presidio dei requisiti di successo del servizio	»	195
7. Operatore di processo e <i>team</i>	»	189
8. <i>Team</i> e governo dei processi di comunicazione esterna	»	200
9. Il <i>team</i> tra autoregolazione e controllo gerarchico	»	
<b>Bibliografia</b>	»	210

## Presentazione

Il libro nasce dalla convinzione che oggi , più che mai, ci sia bisogno di ritornare sui temi dell'organizzazione del lavoro e delle microstrutture.

Oggi il management, pubblico e privato, è costretto a ricercare soluzioni organizzative più creative ed innovative per poter vincere le sfide con l'ambiente esterno e per gestire uomini che non sono più motivabili con le leve tradizionali.

Il coinvolgimento del personale, realizzato per mezzo di rapporti cooperativi, comunicazioni aperte, processi partecipativi, è fondamentale per il miglioramento della produttività e della qualità. Soprattutto quando occorre inoltrarsi verso mete sfidanti, nel “mare aperto” della competizione, dell'innovazione e del cambiamento che esso comporta. Situazioni in cui **occorre poter modellare l'organizzazione facendo leva su alcune necessarie caratteristiche intrinseche: adattività, flessibilità, tempestività.**

A distanza di più di trenta anni dai grandi cambiamenti che hanno segnato la realtà industriale del mondo occidentale (unità di processo, isole di produzione, ecc.), constatiamo un *gap* significativo nella cultura “organizzativa” di molte delle nostre imprese, soprattutto di quelle pubbliche, e un diffuso analfabetismo di ritorno della classe dirigente di questo Paese. Si confonde spesso il fine con il mezzo. Si lavora molto sulle persone per assecondarle e svilupparne le capacità di sopravvivenza nelle loro organizzazioni, ci si crogiola nella illusione tecnologica, **ma non si lavora abbastanza sull'“organizzazione” per farne un contesto capace di abilitare le persone e liberare il potenziale inespresso di “intelligenza”– il *brain* .**

L'innovazione organizzativa e gestionale dovrebbe essere una componente non trascurabile degli investimenti di un Paese per

garantirsi innovazione di processo, di prodotto, di sistema. “*Brain*” evoca quella intelligenza non sollecitata e non finalizzata sufficientemente alla “ricerca” come mezzo per sostenere la competitività delle nostre imprese e del nostro Paese. Essa è stata sinora compressa e irreggimentata in contesti organizzativi dove è ancora molto diffusa la cultura gerarchico-funzionale, *taylor-fordista*, centrata sulla individualità, che divide, confina, limita la interdisciplinarietà, la cooperazione, l’integrazione, lo scambio.

Ci sta a cuore il “*brain*” di tutte quelle persone che noi incontriamo nelle aziende e nelle amministrazioni pubbliche, che rispondono entusiaste alle nostre sollecitazioni, e che noi ci facciamo carico di liberare, animare, accompagnare, svilupparne abilità, capacità e conoscenze, tramite la nostra azione di capi, esperti, formatori, consulenti. Se animassimo la scena, vedremmo un crescendo di onde elettromagnetiche che d’improvviso segnalano un fitto scambio tra quelle “intelligenze” : che cosa ? sensazioni, esperienze, conoscenze; quali? tutte quelle che sono funzionali ad una ricomposizione delle attività, delle competenze, degli interessi individuali; perché? per riconoscersi, integrarsi, cooperare, per adattarsi alle situazioni contingenti; dove? in un contesto sociale, un gruppo, una impresa, una rete inter-organizzativa; a quale scopo? per innovare, cambiare, migliorare, perseguire un fine comune.

Sulla base di questa immaginifica rappresentazione della realtà di una moderna organizzazione, emerge l’esigenza che imprenditori, manager, studiosi, consulenti, riflettano su di **una particolare forma organizzativa: il *Team***.

Essa è da intendere come evoluzione delle soluzioni micro-strutturali più tradizionali, ma anche e soprattutto come il germe di una diversa concezione dell’organizzazione, della divisione del lavoro e delle dinamiche sociali che ne conseguono. I *team* possono assumere forma e sostanza molto variabile in considerazione dei contesti organizzativi, delle esigenze e degli scopi. Da una configurazione più formale, come evoluzione della concezione del lavoro e dei compiti individualizzati nella struttura-ufficio, sino ad una dimensione interfunzionale, multidisciplinare, fortemente “latente”, virtuale, con la complicità delle nuove tecnologie della comunicazione.

Non si tratta di dissoluzione del concetto di “struttura” organizzativa, come lamenta qualcuno, bensì dello sviluppo di “nuove



strutture” organizzative, di nuove comunità, di nuove modalità di organizzare il lavoro delle persone.

Troppo spesso il *Team* si ferma alla metafora sportiva; la tendenza a strutturare *Team* attraverso le regole dell’organizzazione formale è diffusa, ma non è sufficiente mettere delle persone nello stesso luogo (fisico o “virtuale” che sia) per ottenere una reale collaborazione, specialmente quando l’orientamento al lavoro in *Team* non fa parte della cultura e della storia formativa di ciascuno.

Il libro si articola in sei capitoli, ognuno dei quali segna uno specifico passaggio lungo il filo di un discorso che, nelle intenzioni degli autori, dovrebbe offrire un contributo per **progettare organizzazioni capaci di riconoscere, abilitare e gestire team autoregolati ad alta performance**.

Esso è il frutto di un lavoro congiunto ed è stato condiviso da tutti gli autori. Deriva da molti anni di intensa collaborazione, di confronto scientifico e professionale, da molte esperienze fatte sul campo, da prospettive di volta in volta diverse, come dirigenti, consulenti, studiosi e docenti di management.

Ciò premesso, si segnala che l’introduzione è stata curata da Eugenio Nunziata; il capitolo primo è stato redatto da Luigi De Bernardis; il capitolo secondo da Giordano Ferrari e Mina Distratis; il capitolo terzo da Salvatore Lazzara, ad esclusione del caso di studio, riportato nel paragrafo 3.9. il cui autore è Luigi De Bernardis; gli autori del capitolo quarto sono Luigi De Bernardis ed Eugenio Nunziata; il capitolo quinto è di Mina Distratis e Giordano Ferrari; il capitolo sesto è stato redatto da Eugenio Nunziata.

Con questo contributo abbiamo voluto condividere la necessità, espressa da molti autorevoli studiosi, di **far riemergere la cultura organizzativa in imprese ed istituzioni pubbliche** e “riportare orgogliosamente al centro dell’attenzione la centralità delle organizzazioni come costrutti sociali e tecnici consapevoli, che servono a portare ad unità elementi dispersi in vista del raggiungimento di fini”.

Questo patrimonio di conoscenze ed esperienze fornitoci dalle scienze dell’organizzazione sarà sufficiente ad offrire ai manager gli elementi per un sensato “*bricolage*”? Oppure ci troviamo veramente di fronte ad una “alchimia”?

Ci conforta Ciborra, quando afferma che la progettazione organizzativa deve essere sempre più vista come pratica altamente

contestualizzata che generi soluzioni estremamente calate nelle circostanze, quindi consentendo un forte “adattamento situato” dell’azione organizzativa.

Ed ancora: “la progettazione organizzativa dovrebbe assomigliare ad una pratica di *bricolage* che dia origine ad un *collage* più che ad una struttura formale; e tale pratica di ricombinazione, sfruttando le leve offerte dalla situazione e il potenziale degli elementi disponibili “nei cesti della spazzatura sparsi per l’organizzazione”, sarebbe altamente specifica e radicalmente contingente. Il *bricolage* è naturalmente integrato alla cultura organizzativa in cui si sviluppa e garantisce, quindi, la veloce trasmissione delle nuove pratiche all’interno dell’organizzazione, e al tempo stesso la loro difficile esportabilità ad altre culture organizzative”.

Buona lettura.

*Eugenio Nunziata*

Docente incaricato di Organizzazione Aziendale  
Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze