

---

ANNA DEAMBROSIS

Direttrice Vita Reale Mutua

LUCA FILIPPONE

Vice Direttore Generale Reale Mutua

## Un'esperienza di costruzione di team

### *Premessa*

*Team, Squadra, Equipe, Equipo, in tante lingue, in tante salse, se ne parla sempre molto ma si dedica poco tempo ad allenare i fondamentali del lavoro di squadra.*

*Eppure è ciò a cui un manager dovrebbe dedicare più energie perché è alla base delle performance sia individuali che aziendali.*

*Quanto tempo, quanti soldi, quante opportunità sprecati in tante aziende per incapacità delle persone a lavorare in squadra!*

*Saper lavorare in squadra è sempre stato fondamentale ma lo sta diventando sempre di più: ecco 3 buoni motivi per dedicarci più intensamente alla pratica ed all'inseguimento del lavoro di squadra.*

*1. Complessità ambientale e velocità del cambiamento: due caratteristiche fondamentali del mondo e dei contesti competitivi che ci circondano oggi. E non fanno che crescere...*

*Servono approcci, metodologie, tecniche, organizzazioni in grado di stare al passo, rapide nell'adattarsi, flessibili, a geometria variabile.*

*Servono persone capaci di dare il meglio in questi contesti*

---

*e la capacità di lavorare in squadra, in più squadre, diventa una delle competenze chiave.*

2. *Stanno entrando nelle aziende le nuove leve, i giovani, sempre più nati e cresciuti con Internet, nel Web. Sono portatori di valori, di riflessi comportamentali, di approcci sempre più sviluppati a contatto con la Rete. Hanno un “sistema operativo mentale” diverso. Il Web non ha centro, non ha gerarchie, è tutto periferia, collaborazione laterale e diffusa, l’informazione e la conoscenza sono di tutti, a disposizione di tutti. Sempre più il manager diventa per queste risorse colui che crea il miglior contesto possibile per facilitare la collaborazione, la circolazione delle informazioni, il lavoro di squadra.*
3. *... ma certo, ma sì!!! Perché è la cosa più gratificante e bella che un manager possa realizzare: vedere un insieme di persone e professionisti nascere come embrione di squadra, amalgamarsi, crescere, diventare un team vincente! (per di più, e non guasta, è anche il sistema più efficace per raggiungere gli obiettivi aziendali!).*

*Dunque Anna, un mio primo grazie personale, di cuore, per tutto quello che hai dato come importante contributo a creare la squadra di Reale ma soprattutto per l’immensa soddisfazione che provo nel vedere quale passione e impegno metti in campo nel costruire il team della Direzione Vita.*

*E un grazie da tutti noi che ti abbiamo letto e che ti leggeremo per aver condiviso con questo articolo un’esperienza così ricca e preziosa su come allenare e far crescere concretamente la tua squadra ogni giorno.*

*Buon Team*

*Luca Filippone*

---

## Introduzione

Nel testo che segue vorrei riportare la mia personale esperienza condotta nel tentativo di lavorare in azienda con un team coeso. La mia esperienza è un'esperienza "di campo" portata avanti con il supporto di Risorse Umane all'interno della "quotidiana attività lavorativa" ma fatta soprattutto per migliorare, proprio, la "quotidiana attività lavorativa" e dare maggiore redditività all'azienda. Non intendo, perciò, dare regole o istruzioni predefinite, anche perché non è mio mestiere farlo e non lo saprei fare, vorrei soltanto riportare una testimonianza di vita vissuta il cui racconto degli eventi si arricchisce, inevitabilmente, delle riflessioni che questo percorso mi ha indotto ad elaborare. Farò paragoni e userò metafore per rendermi più semplice la spiegazione dei concetti.

*La parola "team" evoca una dimensione comunitaria di qualcosa che si fa insieme, che si condivide, di qualcosa di sé che si sacrifica per un altro, di qualcosa che apre pensieri o attenzioni verso gli altri.*

È chiaro a tutti che la parola "team", qualunque sia il significato che se ne dia, evoca una dimensione comunitaria di qualcosa che si fa insieme, di qualcosa che si condivide, di qualcosa di sé che si sacrifica per un altro, di qualcosa che apre pensieri o attenzioni verso gli altri.

Se, in un contesto lavorativo o aziendale, viene utilizzata esattamente la parola "team", allora può venire percepita come un inutile inglesismo il cui significato è "insieme di persone che orbitano intorno ad un capo carismatico", o che si presume tale.

È difficile rompere la crosta della superficialità che, in azienda, spesso, permea termini che invece portano una semantica più profonda del valore che esprimono quando vengono usati solo perché sono usati da tutti.

Perciò prima di parlarvi della mia esperienza di costruzione di un team bisogna che vi spieghi che cosa intendo per team, ma prima ancora di spiegarvi che cosa intendo per team, provo a farvi capire per far fronte a quale necessità può servire lavorare in azienda con un team coeso. E siccome, come già accennato, non sono capace di parlare il linguaggio tecnico dell'organizzazione, utilizzerò una serie di metafore.

## I buchi dell'organigramma

Non passa settimana che un nuovo comunicato organizzativo venga diffuso. "Adesso è tutto a posto", penserà il collega dell'Organizzazione spegnendo il pc con il cuore un po' più leggero. L'azienda è un poco più ordinata.

"È tutto a posto": nel tempo necessario a condividere, redigere ed autorizzare la variazione organizzativa, il mercato è mutato, l'azienda è mutata, le persone sono mutate e, a ben vedere, quella soluzione che qualche mese o settimana fa sembrava

---

ottima, ora è già un poco superata, proprio come quando senti tirare nelle maniche una camicia, ma fai finta di niente finché la mattina non la scegli più.

...il collega dell'organizzazione mi fa venire in mente un cartografo che disegna e ridisegna continuamente le mappe di continenti che continuano a spostarsi, sfaldarsi, fondersi, sprofondare, riemergere, ... che fatica...

Quanto le caselle dell'organigramma bastano (e servono) a mettere ordine nelle aziende?

Quanto i comunicati organizzativi bastano ad attribuire compiti?

Quanto le procedure rigorosamente descritte bastano ad assegnare responsabilità?

*La soluzione organizzativa "classica" (l'organigramma) serve ancora nelle aziende di oggi, ma da sola non basta...*

Non conosco affatto la risposta, ma forse nemmeno mi importa. Non so quanto, ma credo, senz'altro, che la soluzione organizzativa "classica" (l'organigramma) serva ancora nelle aziende di oggi, ma credo anche che da sola non basti. La soluzione organizzativa "classica" non basta da sola, perché l'organigramma altro non è che il dictat del manager che, dall'alto della piramide e dal basso dei suggerimenti dei suoi collaboratori, dice chi deve fare che cosa. Un super (perché per farlo bene deve essere veramente "super") capo che dice o delega di dire chi si deve occupare di cosa. Ma è umanamente impossibile che il manager riesca, in un comunicato organizzativo, a contemplare e pensare di governare tutte le situazioni che si possono presentare in azienda.

*perché presuppone che le persone vengano inquadrare in caselle come oggetti e trascura, inevitabilmente, tutto quanto questi s - oggetti siano effettivamente in grado di fare.*

Il punto è che non ci può riuscire perché compie un altro pericoloso assunto di base: l'organigramma legge l'organizzazione cercando di assumere un punto di vista "oggettivo". Presuppone cioè che le persone vengano inquadrare in caselle come oggetti, in qualità di individui che con un certo curriculum hanno un determinato inquadramento e devono fare certe cose. Trascura, inevitabilmente, tutto quanto questi s - oggetti siano effettivamente in grado di fare. Penso al contrario che le persone, in quanto s - oggetti da rispettare, possano, in opportuni contesti favorevoli, manifestare un notevole senso di responsabilità e una notevole capacità di raggiungere obiettivi e di trovare soluzioni che, a priori, non sarebbe possibile immaginare.

### **Aggiungere una dimensione**

Allora, secondo me, per uscirne, ci vuole una piccola rivoluzione galileiana. Dal punto di vista concettuale, Galileo ha inserito nella vita delle persone una dimensione in più, ha aumentato la complessità del contesto. Una dimensione in più aumenta sempre la complessità dei problemi.

---

Il punto è che la terra è tonda, ma in azienda è come se, con l'organigramma, continuassimo a provare a rappresentarla in due dimensioni. Se fosse solo una questione di rappresentazione, questo andrebbe comunque bene nella maggioranza dei casi: infatti, nonostante Galileo, continuiamo a spostarci sulla terra con cartine che danno una rappresentazione "piatta" della Terra. Ma se dovessimo provare a spostarci sulla Luna o su Marte, delle nostre cartine poco ce ne faremmo. Dovremmo usare altri strumenti.

### **Voglio la Luna**

In azienda sto provando a sperimentare il team come strumento adatto per andare sulla Luna, perché il punto è che ormai le aziende cercano, metaforicamente, di andare sulla Luna. Spesso, però, usano una cartina Michelin, precisa e dettagliata, per carità, ma che non può vedere le infinite possibilità di viaggiare anche nello spazio. L'organigramma, allo stesso modo, non riesce a vedere gli infiniti spazi che si aprono tra una casella e l'altra. Spazi da cui può passare il business e che vengono strutturalmente, organizzativamente, ignorati.

*Il team è anche un tentativo di ricercare contesti nei quali le persone riescano ad esprimere le loro capacità al meglio della loro potenza, non per il gusto di farlo, ma per il gusto di vedere portare all'azienda risultati di valore oltre lo standard.*

Per me il team è anche qualcosa che cerca di lavorare in questi spazi ignoti e di fare sì che nessuna opportunità, nemmeno se è disponibile nella terza dimensione, venga sprecata. È un tentativo di ricercare contesti nei quali le persone riescano ad esprimere le loro capacità al meglio della loro potenza, non per il gusto di farlo, ma per il gusto di vedere portare all'azienda risultati di valore oltre lo standard. Il contesto nel quale si possono creare i presupposti perché questo accada è un contesto che deve partire dal rispetto delle persone in quanto "soggetti", in quanto risorse prestate dall'azienda alla struttura in grado di realizzare risultati utilizzando la loro individuale e personale capacità di trovare soluzioni non programmabili e superiori alle attese. Si costruisce il team quindi anche per ottenere un risultato maggiore della somma delle parti, perché se si sommano più oggetti se ne ottiene la somma, se si sommano più s-oggetti non si può presupporre, a priori, il risultato.

### **Definizione per esclusione**

Bisogna intendersi sulla parola "team". Siccome, però, ogni tentativo di descriverlo può essere riduttivo o frainteso, potrebbe essere meglio descrivere cosa non è e poi a poco a poco guardare cosa resta di ciò che non abbiamo scartato.

*Che cosa non è un team.*

Arriva un nuovo manager. Dice che vuole lavorare e vuole che l'azienda lavori in "team". Passa qualche mese e tutto è come prima.

1. Punto primo: Il team non è solo una dichiarazione di intenti.

---

Magari il manager non si è limitato a proclamare, ma ha organizzato con il servizio delle Risorse Umane un piano di formazione, anche outdoor, che prevede la consulenza specializzata di una società in team building. “Giornate belle e divertenti”, dice il management coinvolto, “ma quando siamo tornati in ufficio abbiamo riassunto la nostra forma originale, siamo rientrati nelle nostre postazioni”.

2. Punto secondo: il team non è un modello teorico.

Se invece il manager, sapendo che deve anche agire per ottenere ciò che intende, usa uno stile basato sull’ascolto, sulla condivisione, sulla frequente consultazione dei propri collaboratori e li stimola anche a fare lo stesso con i rispettivi collaboratori organizzando molte riunioni, fa un’altra cosa: coinvolge i suoi collaboratori nella gestione dell’azienda.

3. Punto terzo: il team non è lavorare in gruppo.

Se invece il manager oltre a fare tutte le cose di cui sopra riesce anche a far percepire ai suoi stretti collaboratori un buon clima e magari organizza anche piacevoli cene o viaggi di lavoro, allora rischia il più grande malinteso relativo alla definizione del team.

4. Punto quarto: per fare team non è necessario tessere relazioni amicali. Un buon team è fatto anche di non amici.

Supponiamo ora che il manager abbia fatto tutto quanto di cui sopra e abbia anche fatto capire a tutti i suoi collaboratori che cosa intende per team e che non vuole relazioni amicali, ma relazioni professionali utili a raggiungere gli obiettivi aziendali. Il team, così, è supportivo e collaborativo e gli obiettivi aziendali vengono raggiunti con grande successo. Può capitare, però, che grazie anche alle sue capacità ed al suo successo, il consiglio di amministrazione gli chieda di occuparsi anche di una controllata claudicante. Questo impegno lo assorbe all’estero e molla un po’ le redini dell’azienda già avviata. La magia finisce. Il suo team si sfalda. Scompare il polo di attrazione delle forze.

5. Punto quinto: il team non è tutti per uno (il capo).

### **Definizione seria**

Provando ora a dare una forma all’oggetto che rimane dopo aver scartato ciò che non è, si potrebbe provare a definire che cos’è un team, ma la definizione sarà ancora sfocata e mossa, siccome io, nella mia esperienza, non ho ancora esattamente centrato e individuato tutte le caratteristiche precise.

---

*Il team utile ad un'azienda è un gruppo di persone che, nel tentativo di raggiungere un obiettivo comune, mettono a disposizione reciprocamente le loro conoscenze, le loro competenze e la loro esperienza professionale.*

Il team utile ad un'azienda è un gruppo di persone che, nel tentativo di raggiungere un *obiettivo comune*, mettono a disposizione reciprocamente le loro conoscenze, le loro competenze e la loro esperienza professionale. Il team è meglio se è fatto da persone che hanno *competenze relazionali* sviluppate. Il team può essere fatto da persone *che non sono minimamente accomunate da similarità* nell'inquadramento o dal fatto di appartenere alle stesse strutture, o dal fatto di avere piacere a lavorare insieme. Il team è fatto da persone che si automotivano in modo profondamente diverso le une dalle altre. Il team è fatto da *persone diverse*, ma che dalla loro diversità traggono valore aggiunto alle soluzioni che trovano. I team non si autogenerano spontaneamente come i gruppi di amici, per cui è necessario, se lo si vuole creare, agire una serie di *attività concrete* e impegnative in quanto sono finalizzate a modificare schemi di lavoro consolidati e radicati profondamente nell'organizzazione. Una persona in azienda può appartenere a *diversi team*. Proverò, ora, a partire dalle tracce sopraindicate per individuare possibili direzioni di lavoro.

### **Un obiettivo comune**

*Il team non è fatto di persone che stanno insieme perché amano stare insieme come fa un gruppo di amici, bisogna che ci sia una ragione forte che li motivi a stare insieme.*

È la ragion d'essere del team. Siccome il team non è fatto di persone che stanno insieme perché amano stare insieme come fa un gruppo di amici, bisogna che ci sia una ragione forte che li motivi a stare insieme. Questa ragione si può chiamare obiettivo e può essere diverse e tante cose, ma ciò che importa è che sia concreto, misurabile e sfidante. In azienda non è ovvio e semplice definire un o meglio l'obiettivo del team. O meglio di obiettivi ce ne sono molti tutti leciti, prioritari e urgenti, ma spesso troppo "alti". Allora se, per esempio, il capo è un capo che vuole costituire un team con i suoi diretti collaboratori, per prima cosa deve condividere, con le persone del team, un obiettivo. Condividere e non dettare, perché la condivisione è necessaria per fare in modo che tutti sentano proprio l'obiettivo, l'abbiano compreso a fondo e abbiano compreso perché è importante occuparsene.

### **Mettere a disposizione**

Il team che ha definito un obiettivo condividendolo, deve lavorare per raggiungerlo. Il lavoro può essere un lavoro fatto anche in maniera individuale dai singoli, ma comunque coordinato e continuamente condiviso dal team. Il team decide e approva i piani di lavoro e ne verifica gli sviluppi mettendo eventualmente in discussione il piano stesso o l'efficacia spesa nel realizzarlo da parte di uno dei membri del team. Un team coeso presuppone cioè una straordinaria maturità dei suoi

---

*Nel team, mettere in comune  
può creare valore.*

*Il più potente degli strumenti  
di creazione del team è  
il feedback cioè la capacità  
degli individui di dare e  
ricevere punti di vista e  
percezioni soggettive e  
individuali finalizzati a far  
evolvere e migliorare uno o  
più membri del team.*

membri che devono uscire dal solito individualismo aziendale che lavora solo sul dualismo “io - tu”. Nel team, mettere in comune può creare valore. Il punto è che il bilancio ad ogni chiusura contabile non è sempre in pareggio, o meglio in utile. Può capitare cioè che la percezione dei singoli sia quella di essere sempre donatori piuttosto che riceventi. Trovo nella resistenza delle persone a costituire un team coeso, la stessa reticenza che hanno gli individui a pagare le tasse: anche in questo caso si tratta di espropriarsi di propri beni a favore della collettività che li amministra e li ridistribuisce in modo che non ci siano indigenti o malati che non si possono curare o che ci siano servizi per migliorare la vita a tutti. Allora bisogna far uscire allo scoperto il convincimento che sia maggiore quanto sborsato rispetto a quanto ricevuto, spesso manifesto nella comunicazione non verbale, far assumere, a chi ce l’ha, la responsabilità del proprio percepito e insieme al team mettere in comune tutte le percezioni, che, per definizione, sono tutte vere senza essere la verità. Il “mettere in comune tutte le percezioni” permette di rivelare per la prima volta il più potente degli strumenti di creazione del team: il feedback cioè la capacità degli individui di dare e ricevere punti di vista e percezioni soggettive e individuali finalizzati a far evolvere e migliorare uno o più membri del team. Tornando alla resistenza a costituire un team coeso, l’esempio delle tasse è a testimoniare il fatto che, già nella nostra cultura, è profondamente radicata la difficoltà di capire che senza la collettività certi standard e certi servizi non sarebbero ottenibili. In azienda osservo, quando cerco di lavorare per ottenere obiettivi comuni anche attraverso il team, una resistenza analoga. Per questa ragione bisogna cercare continuamente di riportare gli obiettivi individuali agli obiettivi comuni e far capire continuamente che questi ultimi sono un presupposto al raggiungimento dei primi. Bisogna inoltre continuamente far capire che i risultati richiesti non sarebbero comunque raggiungibili individualmente.

### **Competenze relazionali sviluppate**

“Fatti gli affari tuoi”. “Dillo al tuo capo e poi non è più affar tuo”. “Non è di tua competenza”. “Mostrati sempre amico di tutti”.

Concetti radicati profondamente nelle organizzazioni. Concetti, tornando ora all’introduzione, che manifestano la genesi dell’organizzazione come un tentativo di governare il caos, come necessità di mettere ordine e di controllare. Un regolamento non scritto di ciò che ci si aspetta succeda, se succede quest’altro. Questi comportamenti sono pensati nello schema tradizionale dell’organizzazione, nelle caselle descritte e ridefinite dell’organigramma, ma negli ambiti di lavoro di un

---

team, bisogna che si esca da questi schemi. Come si può lavorare per raggiungere un obiettivo se non si può dire ad un membro del team che in quell'ambito ha agito mosso da leve di potere piuttosto che di risultato? O che sta trascurando la possibilità di usare altre leve per raggiungere il risultato?

Ci vogliono persone competenti in questo senso: consapevoli che il tradizionale contesto aziendale ragiona rispetto a logiche predeterminate, consapevoli che essi stessi inevitabilmente scivoleranno su queste logiche perché sono "imbevuti" di questa cultura, ma capaci di accorgersi quando questo succede e capaci di reagire. Capaci in sintesi di non offendersi.

Un coaching mirato individuale su questi aspetti (sul meccanismo dell'offesa in azienda) può essere molto d'aiuto ma non necessariamente a tutti i membri del team, anche solo ad alcuni, quelli che ne hanno bisogno o che sono motivati a mettersi in discussione. Per gli altri funzionerà il meccanismo del "contagio positivo" o di nuovo lo strumento del feedback.

### **Persone diverse**

Ci sono persone del team che proprio non si sopportano. L'antipatia o la simpatia nascono prestissimo nei bambini quando arrivando all'asilo nido costituiscono le prime "compagnie" di giochi.

Non ci vuole uno psicologo per capire che sarebbe un obiettivo troppo ambizioso, anche per il migliore dei manager, pretendere di agire su leve così profonde ed istintive della natura umana. Per cui l'unica soluzione è lasciare che le persone si stiano antipatiche e non vadano a pranzo insieme. L'unica soluzione è accettare che questo sia e che non sia una tragedia se capita. La sfida manageriale piuttosto è: come fare a farli lavorare bene insieme e a far loro apprezzare le capacità professionali reciproche?

*È importante far accettare la diversità come elemento distintivo e costitutivo del team.*

Far accettare la diversità come elemento distintivo e costitutivo del team. Ogni team può essere uno e un solo team fatto da quelle persone che hanno il dovere di far esprimere a tutti il massimo delle loro capacità perché il risultato sia maggiore della somma dei contributi. Solo se si verifica questo passaggio allora la diversità diventa valore e, senza entrare nella trattazione di tematiche di recente attualità quali il diversity management, si capisce come i risultati del team passano dalla capacità del leader di gestire le diversità tra le singole persone. Le diversità delle persone possono essere molto profonde anche se non coinvolgono sfere culturali profonde o religiose. Personalmente non ho mai gestito persone che hanno manifestato differenze così profonde, ma spesso basta essere religiosi

---

praticanti piuttosto che atei, diplomati piuttosto che laureati, tecnici o commerciali, più o meno competenti, uomini o donne, per allestire un team molto vario e difficile da amalgamare per trarre valore dall'indispensabile bagaglio di ognuna di queste differenze.

### **Appartenere a tanti team**

Se finora abbiamo immaginato il team come un gruppo di persone (per esempio appartenenti allo stesso ufficio) che devono imparare a lavorare insieme meglio, adesso proviamo a generalizzare il concetto del team come una competenza diffusa in azienda o delle persone che lavorano nella stessa organizzazione. Le persone che hanno acquisito le competenze per lavorare in team potranno utilizzare quelle stesse competenze in altri contesti collettivi convocati in modo più o meno formale (gruppo di progetto o serie di riunioni per risolvere una criticità di processo) generando un circolo virtuoso in azienda. Fondamentale è il ruolo del capo che intuisce questa possibilità e agisce perché si realizzi.

Il team come capacità di lavorare insieme in modo efficace allora potrebbe diventare quasi un'integrazione all'organigramma utile a costituire una rete dalle maglie più fitte in grado di trattenere più business. Chi dall'organigramma è nominato essere il capo assume, nel suo ruolo e tra le sue responsabilità, il compito di favorire contesti di lavoro differenti dalla gerarchia stessa che l'ha nominato. Assurdo organizzativo: il prodotto dell'organigramma non sta più nell'organigramma!

### **Conclusione**

*L'organigramma e i team potrebbero costituire un nuovo sistema di gestione delle aziende che vogliono affacciarsi a mercati sempre più rapidi ed in continua evoluzione, con modelli organizzativi differenti costruiti sul valore delle persone piuttosto che delle regole e dei regolamenti.*

Come l'ordito e la trama, l'organigramma e i team potrebbero costituire un nuovo sistema di gestione delle aziende che vogliono affacciarsi a mercati sempre più rapidi ed in continua evoluzione o, più urgentemente, al mercato post-crisi-finanziaria-2008, con modelli organizzativi differenti costruiti sul valore delle persone piuttosto che delle regole e dei regolamenti.

Nella mia personale esperienza di continuo lavoro di costruzione del team posso raccontare che, nonostante siamo ancora lontani dal mio sogno, ho riscontrato notevoli cambiamenti nelle persone. In particolare, non riscontro profondi cambiamenti nelle persone nel senso di singoli individui dotati di indipendenza, di un carattere e di una loro specificità che restano sostanzialmente tali. Certamente ci sono stati dei cambiamenti anche nelle persone, ma prevalentemente è il loro modo di lavorare e di relazionarsi che è cambiato e che cambia continuamente tuttora. Si è sviluppata, in particolare, la loro ca-

---

pacità di integrarsi, di capire quali possano essere le implicazioni che, su tutte le parti della nostra direzione, una richiesta dell'alta direzione può generare e le attività che devono essere collettivamente messe in atto per ottenere un risultato. Spesso la segnalazione della necessità di un coordinamento tra uffici nasce dalle persone piuttosto che da me e a volte viene messo in atto senza che io intervenga. Spesso le persone stesse chiedono conto di come certe questioni discusse e trattate si siano concluse e, se non si sono concluse, si esamina insieme come mai siano sospese e cosa si possa fare per chiuderle. Spesso non vengo a conoscenza ex ante di alcuni problemi relazionali perché le persone riescono a risolverli da soli tra di loro. Spesso le persone mi chiedono il senso ed il significato di certe iniziative o strategie dell'alta direzione perché si sentono "un po' più loro" l'azienda. Spesso l'urgenza di chiudere un risultato prevale sulle lamentele del tipo "non ho tempo per farlo" "non sono stato avvisato o coinvolto per tempo", salvo poi successivamente organizzare meglio il coordinamento. Rappresentiamo un settore dell'azienda che ha portato grandi risultati e dovrà portarne altrettanti in futuro, come si sarebbe potuto fare tutto questo e come si potrebbe fare in futuro con un organico invariato? Andando a sfruttare meglio il potenziale delle persone e delle strutture e recuperando così spazi non ancora sfruttati.

Se la consapevolezza della potenza che si genera sviluppando questa capacità fosse piena e acquisita dal management dell'azienda, il lavoro in team potrebbe diventare veramente un metodo di lavoro caratterizzante di un'organizzazione evoluta e attuale.