



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

IL TEAM LEADER E IL TEAMWORK

THE TEAM LEADER AND THE TEAMWORK

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Simone Mazzocchini

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO UNO - IL TEAM WORK

1.1 - IL SIGNIFICATO DI TEAM BUILDING

1.2 - I FATTORI DI UN TEAM VINCENTE

1.3 - LE TIPOLOGIE DI GRUPPI E I TEAM DI LAVORO

1.4 - I COMPONENTI DEL TEAM IDEALE

1.5 IL TEAM LEADER

CAPITOLO DUE - LA LEADERSHIP

2.1- CHE COS'E' LA LEADERSHIP

2.2 LE CARATTERISTICHE DEL LEADER

2.3 I VARI STILI DI LEADERSHIP

CAPITOLO TRE - I LEADER E IL GRUPPO NEGLI SPORT DI SQUADRA

3.1 IL GRUPPO

3.2 I LEADER DEL GRUPPO

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Oggetto di questa tesi è lo studio del team work e, di una figura molto importante che agisce all'interno dello stesso, il team leader.

Questi sono due argomenti che mi hanno molto affascinato e colpito, soprattutto perché sono applicabili non solo nell'ambito lavorativo ma anche in altri ambiti, come quello sportivo.

Oggi giorno il saper lavorare in gruppo è una qualità che viene sempre più richiesta, e quindi la metafora della squadra di pallone, ad esempio, rende bene l'idea di come possa essere considerata un'azienda; si deve pensare ad essa come ad un collettivo di persone che si mettono in gioco per raggiungere un risultato comune. Ogni membro del team deve impegnarsi a dare il meglio di sé, ma non deve cedere alla tentazione di arrivare da solo in porta, anzi, il gol più bello sarà quello messo in rete a conclusione di un'azione ben architettata, che si è avvalsa del contributo di tutti. Lo schema quindi può essere agevolmente trasferito nel posto di lavoro dove l'approccio collaborativo risulta quanto mai importante e prezioso. Lavora meglio chi, disponendo di un'intelligenza sociale che gli permetta di cementare e gestire bene le relazioni interpersonali, sa coordinarsi con gli altri e mira a centrare un obiettivo comune.

Dietro i risultati di ogni grande azienda però, c'è quasi sempre un grande management, che ha saputo puntare sulla squadra giusta, e sul giusto "coach";

esattamente come in una qualsiasi squadra che sia di calcio, basket o altro ancora, infatti anche al lavoro dev'esserci un leader capace di indicare la strada da seguire.

Inizieremo quindi dalla definizione di Team per poi passare alla costruzione dello stesso sapendo che si parte dalla profilazione generale di ciascuno dei suoi membri, quindi dall'analisi approfondita delle loro competenze tecniche, della loro personalità, dei loro interessi, delle loro capacità relazionali, dei loro punti di forza e di debolezza. Competenze, capacità e limiti che debbono essere a conoscenza del team leader il quale ha quindi un buon background di conoscenze in merito agli strumenti e ai processi di profilazione per poter assegnare compiti e responsabilità in modo personalizzato ed equo così da riuscire a coordinare al meglio il proprio team.

Nel secondo capitolo, dopo aver introdotto la figura del leader, si analizzerà il concetto di leadership, partendo anche qui dalla definizione per poi, andare a spaziare verso le caratteristiche necessarie per essere un buon leader, come si deve applicare in determinate circostanze, sapendo che può essere necessario cambiare il proprio stile; non può comportarsi con chi ha bisogno di più motivazione come si comporta con chi necessita di più direttive. Allo stesso modo non può guidare il team in un momento di grande successo nello stesso modo in cui lo guida in una fase di estrema difficoltà.

Infine nell'ultimo capitolo, si metterà in pratica i concetti trattati, nello sport e quindi si vedrà come si possono inserire il concetto di gruppo e di leader in questo contesto e quindi fuori da quello lavorativo, arrivando a notare le diverse analogie.

CAPITOLO UNO

IL TEAM WORK

“ Tutti gli sport richiedono le stesse capacità di base: coordinazione, equilibrio, capacità di concentrazione, controllo del corpo. Ma gli sport di squadra possono insegnarti una capacità importante nella vita; come comportarsi con le altre persone.

Come parte di una squadra, tu devi sempre pensare ai tuoi compagni. Non puoi semplicemente fare quello che vuoi [...] Nella maggior parte delle occasioni devi cercare di fare il miglior lavoro possibile all'interno del gruppo, che sia la scuola, la società o una squadra. ”¹

Come già accennato precedentemente nell'introduzione saper lavorare in team è una pratica che viene sempre più richiesta nel mondo lavorativo tanto che si sta abbandonando le vecchie organizzazioni tradizionali fatte di ruoli, responsabilità e canali di comunicazione definiti che sembrano rappresentare un ostacolo a questo modo emergente di lavorare.

¹ JOHN MADDEN (1988) - *The First Book of Football*, Crown Publishers

1.1 IL SIGNIFICATO DEL TEAM BUILDING

Il termine team building significa letteralmente “aggregare un gruppo”, ovvero “fare squadra” e quindi, come abbiamo precedentemente detto, collaborare per il raggiungimento di un obiettivo comune. Con questo termine ci si riferisce, dunque, a quel processo che conduce alla formazione di un team efficace ed efficiente e la cui collaborazione tra i membri conduce ad un risultato superiore rispetto a quello che otterrebbero se lavorassero individualmente. “ Il team building è dunque quel processo, fatto di vari step, che porta più individui singoli a riunirsi in un gruppo unito e coeso e a dare vita al successivo processo di team working il quale porterà al raggiungimento del risultato. ”² L’obiettivo base del team building è quello di riunire un gruppo di persone che mettono a disposizione le proprie conoscenze e competenze occupando ciascuno un ruolo definito per poi raggiungere, infine, l’obiettivo atteso. Tra i principali obiettivi di tale processo possiamo riscontrare:

- I. Realizzazione di un team con obiettivi comuni;
- II. Rimozione di eventuali intoppi al raggiungimento del risultato;

² FOGLIO A (2010), *Lavoro e gioco di squadra*, Franco-Angeli Edizioni, Milano.

III. Analisi del percorso realizzato;

IV. Incrementare la conoscenza tra i membri del team;

V. Migliorare la collaborazione tra i membri del team;

VI. Creare rapporti di fiducia e stima reciproca;

VII. Stimolare la creatività e la comunicazione;

VIII. Dare ai membri l'idea di essere parte di una squadra.

Si evince da tale processo come, il lavoro di squadra, possa condurre ad un risultato nettamente superiore rispetto a quello del singolo grazie alla collaborazione tra individui con formazioni, esperienze, competenze diverse; tutto ciò purché si tratti di una squadra valida. Se quelli analizzati precedentemente erano gli obiettivi del team building analizziamo adesso i vantaggi del lavoro in team: ³

I. Miglioramento delle competenze dei singoli membri e crescita professionale;

II. Valorizzazione dei singoli;

III. Migliore coordinamento del lavoro tra i membri e comunicazione; IV. Migliori relazioni interpersonali;

³ ROSANNA CELESTINO (2005), “*Team building*”, Guerini e Associati.

V. Spirito di gruppo;

VI. Maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle situazioni;

VII. Maggiori idee nel tentativo di risolvere i problemi.

Ma entriamo nello specifico nei benefici che sembrano essere più rilevanti:

- Status: senso di orgoglio, motivazione e riconoscimento derivante dall'appartenenza al gruppo;
- Condivisione di compiti e responsabilità: ciascuno occupa il ruolo che meglio sa svolgere con le proprie competenze;
- Coinvolgimento: il gruppo motiva i suoi membri ad impegnarsi molto di più rispetto ad altre organizzazioni tradizionali;
- Amicizia: l'interazione con individui che hanno gli stessi interessi ed obiettivi aumenta la probabilità di instaurare rapporti di amicizia duraturi;
- Decisioni ponderate: grazie alla presenza di persone esperte in diversi ambiti il processo di decision making risulta agevolato;
- Sinergia: è il principale beneficio, più volte precedentemente menzionato, secondo cui il gruppo è più efficace del singolo individuo;
- Utile e costruttivo scambio di informazioni: i membri del team possono scambiarsi informazioni utili, idee, esperienze.

1.2 I FATTORI DI UN TEAM VINCENTE

E' bene adesso, soffermarsi sull'analisi dei principali fattori che facilitano il successo di un team anche se ognuno di questi è diverso dall'altro. Ad esempio, nel caso di un team aziendale è necessario il supporto dell'azienda che deve farlo funzionare, favorirne l'accesso alle informazioni, occuparsi della formazione e di ricompensarlo dopo il raggiungimento dei risultati.

“Uno dei fattori principali per un team è la chiarezza degli obiettivi da conseguire affinché i membri possano ponderare coscientemente sulle scelte da fare, qualora questi non fossero chiari ci sarebbero frequenti disaccordi, incomprensioni disfunzioni ecc.”⁴ E' necessario che i membri del team condividano gli obiettivi, maggiore è la condivisione e maggiore sarà la propensione a scambiarsi informazioni, integrarsi, collaborare ecc.

Simile al punto precedente è il concetto di coesione, si tratta di fatti della volontà di restare a far parte del gruppo e a collaborare e questa è direttamente proporzionale al senso di fiducia tra i membri ed alla loro voglia di collaborare.

Altro aspetto fondamentale è certamente la collaborazione, non ci devono essere dunque azioni isolate ma solo interventi facenti parte di un unico piano collaborativo e affinché questo aspetto sia realizzabile i membri del team devono essere ben

⁴ Caporarello L. Magni M., Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra, Milano , Egea Editore,2015.

integrati ed avere un team leader che inviti alla collaborazione e non si imponga come dominatore.

Tutti i membri devono essere coinvolti nelle attività e nelle decisioni, ciascuno deve essere un protagonista così da ottenere migliori risultati in termini di idee, creatività, decisioni e relazioni. La disciplina è una delle prime condizioni che vengono imposte ai membri di un team, senza il rispetto delle regole risulterebbe impossibile una collaborazione proficua. E ancora spirito di squadra, di competizione, qualità dei membri del team, definizione dei loro membri, interdipendenza, innovazione, formazione, efficienza e così via.

1.3 LE TIPOLOGIE DI GRUPPO E I TEAM DI LAVORO

I gruppi possono essere distinti per il loro grado di formalizzazione in gruppi formali e gruppi informali

Un gruppo si definisce “formale” se nasce per l’organizzazione e lo svolgimento di una attività con scopo specifico e tempi e modalità prestabiliti. Nasce quindi per soddisfare funzioni organizzative e individuali, come:

- portare a termine risultati interdipendenti e anche complessi; - generare idee nuove e originali;
- coordinare tra loro le attività;

- risolvere problemi e prendere decisioni con appositi meccanismi;
- curare la socializzazione e la formazione dei nuovi membri.

I gruppi formali sono generalmente divisi in gruppi di lavoro, team di progetto, comitati, commissioni o task force e si caratterizzano per avere visibilità e riconoscimento in ambito organizzativo.

Il gruppo “informale”, invece, si costituisce in risposta al bisogno individuale di appartenenza e alla naturale attrazione reciproca che coinvolge due o più persone. Per questo l’aggregazione è volontaria e spontanea e nasce dalla condivisione di interessi e legami di stima e amicizia. “Questo tipo di gruppi può nascere indipendentemente dall’organizzazione o in risposta alle sue pressioni interne rispondendo ai bisogni primari dei collaboratori di stringere legami forti ed essere autonomi nel proprio lavoro, detenendo spesso anche maggior controllo sui propri compiti e mansioni.”⁵

Nonostante la natura irregolare di tale tipologia di gruppo, i gruppi informali vengono suddivisi in quattro gruppi:

- gruppi orizzontali, in cui i membri presentano stesso livello gerarchico all’interno dell’organizzazione, o comunque ricoprono ruoli professionali omogenei;
- gruppi verticali, in cui i membri provengono da diversi livelli gerarchici;

⁵ DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., “Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”, Giappichelli, 2007.

- gruppi misti, in cui i membri lavorano in reparti o settori diversi nell'organizzazione anche molto lontani tra loro, ma nonostante questo hanno stabilito un legame, spesso esternamente al contesto lavorativo, sulla base di un interesse comune.

“Volendo andare ancor più in profondità, secondo Katzenbach e Smith, possiamo riconoscere diverse tipologie di team in base alle diverse sfide a cui sono chiamati a rispondere. Dalla comprensione di tale differenziazione si può consapevolmente decidere per un team piuttosto che un altro proprio per le sue caratteristiche di base, più o meno idonee a uno specifico compito. Per questo, alcuni ricercatori hanno studiato un metodo che distingue i team per tipologie in base proprio allo scopo ad essi associato. Possiamo distinguere quindi tra team di supporto, team di produzione, team di progetto e team d'azione.”⁶

I “team di supporto” si utilizzano per aumentare le informazioni utili per i manager a svolgere le proprie mansioni. Sono caratterizzati da basso grado di specializzazione tecnica e basso coordinamento, mentre la durata può variare a seconda che si tratti di unità specifiche per una particolare esigenza o permanenti perché legate a funzioni vitali per l'organizzazione.

I “team di produzione” sono responsabili dell'attività aziendale quotidiana. Quest'ultima richiede una formazione minima per quanto riguarda i lavori routinari e

⁶ KATZENBACH J.R. e SMITH D.K. (1999), “*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*”, New York: HarperBusiness.

ciò spiega il basso grado di specializzazione tecnica che la caratterizza. Il grado di coordinamento deve essere invece alto tra i team perché il lavoro viene diviso nelle varie fasi tra questi.

I “team di progetto” rispondono all’esigenza creativa di problem-solving necessaria all’esecuzione di progetti. Questa attività richiede un alto grado di specializzazione tecnica e, poiché si basa sul raggiungimento di risultati specifici, ha durata limitata al raggiungimento di tali risultati e il tempo stesso ha importanza fondamentale. Spesso si utilizzano team interfunzionali allo scopo di unire il lavoro e le conoscenze degli specialisti in diversi settori (marketing, finanza o produzione).

I “team di azione” sono invece caratterizzati da un alto grado di specializzazione e coordinamento. La loro principale caratteristica consiste nel dover dar prova, su richiesta, di una performance eccellente. Ciò che contraddistingue questo tipo di divisione tra tipologie di team è la dinamicità: queste possono evolvere da una tipologia all’altra o anche risultare dalla loro stessa combinazione.

Inoltre con l’utilizzo sempre più crescente delle reti informatiche nel mondo aziendale, risultante della rivoluzione tecnologica in atto negli ultimi anni, ha fatto in modo che si distinguessero due nuove tipologie di team di lavoro: team virtuali e team auto-gestiti. I due tipi di team sono si differenziano in base allo scopo, ai membri, alla base di appartenenza, al rapporto con la struttura organizzativa e alla tipologia di comunicazione, pur presentando caratteristiche comuni. Entrambi i team sono definiti come strutture parallele in quanto esistono al di fuori dei normali canali

di autorità e comunicazione. Poi, mentre i team auto-gestiti sono integrati nella struttura organizzativa di base, quelli virtuali variano, nonostante tendano a somigliarsi, perché formati da specialisti che si riuniscono in progetti a termine. Essendosi sviluppati recentemente, non esiste una definizione precisa di team virtuali; ‘l’accezione più utilizzata per “team virtuale” è quella del gruppo di lavoro composto da membri geograficamente distanti che porta avanti il business avvalendosi dei moderni strumenti di tecnologia informatica.’⁷

Essi risultano per la maggior parte dei casi flessibili ed efficienti perché non guidati dal tempo e dalla localizzazione, ma dalle informazioni e dalle capacità; per questo possono prendervi parte coloro che hanno le conoscenze necessarie, indipendentemente dal luogo e dal momento in cui svolgono il lavoro. I vantaggi della gestione virtuale sono:

- il coordinamento di programmi diversi;
- la possibilità di convocare riunioni con breve preavviso;
- la riduzione delle spese di viaggio, quindi anche una maggiore sostenibilità ambientale, oltre che la minimizzazione dei tempi morti;
- l’eterogeneità dei team, dotati di un più ampio bagaglio di esperienze e conoscenze.

Nonostante questa modalità di team sia molto utilizzata dalla nuova generazione di lavoratori cresciuti utilizzando Internet, nasconde alcuni difetti. La mancanza

⁷ KREITNER R., KINICKI A. (2013), “*Comportamento organizzativo*”, Seconda Edizione, Maggioli

dell'interazione faccia a faccia, può essere causa di mancata fiducia, debole comunicazione e scarso senso di responsabilità. Per i team asincroni, ossia non presenti in tempo reale, la gestione dei conflitti sembra essere molto più difficoltosa a causa della mancanza di un confronto diretto.

I “team autogestiti” sono gruppi di persone alle quali viene affidato il controllo della gestione del proprio ambito di lavoro, che esercitano sotto una delega in riferimento a una o più attività tra quelle normalmente affidate al manager. Quindi, i collaboratori nei team auto-gestiti, agiscono da supervisori di se stessi, nonostante la gestione delle responsabilità spetti a manager esterni. Questi gruppi sono anche detti gruppi di lavoro semi-autonomi, gruppi di lavoro autonomi o super-team e molto spesso i leader utilizzano una tra queste quattro strategie di influenza.

1.4 I COMPONENTI DEL TEAM IDEALE

Spesso in azienda, come nello sport, si danno molte cose per scontate: si mettono insieme delle persone, per esempio per seguire un progetto interfunzionale, e ci si aspetta che, per il semplice fatto di essere insieme e di avere un progetto ed un obiettivo comune, il gruppo funzioni. “Poi, a volte, le cose non vanno esattamente così, e l'esperienza del gruppo, invece di essere un'esperienza di crescita e di

moltiplicazione di intelligenze e di produttività, diventa una penosa storia di frustrazioni, intoppi, delusioni, conflitti irrisolti.”⁸

Ma quali sono quindi i membri ideali per creare un team vincente?

Per membri di un team si intendono quelle persone consapevoli di far parte di un gruppo e di condividere le proprie conoscenze ed esperienze per contribuire al raggiungimento dell’obiettivo comune.

Iniziamo con la definizione del membro coordinatore: si tratta di colui sul quale si può sempre contare nel gruppo, che cerca di favorire l’interazione e l’integrazione tra i membri, ha una certa esperienza e da e riceve fiducia.

Il membro guida, come suggerisce il nome stesso, è colui che sprona il gruppo, ricordando quali sono gli obiettivi e favorendo quotidianamente la coesione e la collaborazione.

Il membro investigatore/ informatore è colui costantemente impegnato nella ricerca di informazioni sia all’interno che all’esterno del team per favorire il lavoro dello stesso e dei singoli collaboratori.

Il membro idealista è per lo più focalizzato sugli ideali di gruppo mentre, al contrario, quello pragmatico rinuncia a tutto ciò che è teorico e non sperimentato.

Il membro razionale si affida al ragionamento e vuole indurre gli altri a formulare ragionamenti di gruppo su cui poi decidere.

⁸ ROSANNA CELESTINO (2005), “*Team building*”, Guerini e Associati.

Il realizzatore si impegna affinché le proprie idee e quelle degli altri si realizzino, il collaboratore dà la massima disponibilità al lavoro di squadra, collabora ed interagisce con tutti.

“E poi ancora il membro impegnato, quello iperattivo, il metodico, lo specialista, il promotore, il supporter, il relazionista, il mediatore, il conciliatore ecc...”⁹

Ogni membro del team dovrà rispettare alcune condizioni come:

- Avere competenze per svolgere le funzioni previste;
- Conoscere gli obiettivi del gruppo;
- Avere spirito di squadra;
- Riconoscere punti di forza e di debolezza;
- Mantenere l'integrazione e la fiducia tra i membri.

Più nello specifico, ciascun membro dovrà possedere alcune caratteristiche, quali:

- Chiarezza obiettivi;
- Chiarezza di compiti e funzioni;
- Coinvolgimento;
- Condivisione;
- Integrazione;
- Partecipazione;
- Responsabilità e rispetto;

⁹ Foglio A. (2010), Lavoro e gioco di squadra, Milano , Franco-Angeli Edizioni.

- Capacità di ascolto, di comunicazione, di relazione e di analisi;
- Problem solving e decision making.

1.5 IL TEAM LEADER

Risulta doveroso, dopo aver parlato dei membri necessari per la creazione di un team vincente, sottolineare la figura del team leader. Nei gruppi costruiti intorno ad uno scopo, come una squadra sportiva, un'orchestra o un team aziendale, il riconoscimento del leader, del regista, che guidi il gruppo fino al momento della definizione del compito è fondamentale.¹⁰

Tale figura non nasce senza esperienza e senza il trascorrere di un certo periodo di tempo in quanto, essendo molte e complesse le sue funzioni, tempo ed esperienza sono due componenti fondamentali.

Del team leader abbiamo diverse tipologie, positive e negative.

Iniziamo con il team leader capo, colui che guida il gruppo in maniera diretta infondendo fiducia e sicurezza e sfruttando la collaborazione di tutti i membri. Abbiamo anche la figura del team leader guida che focalizza il suo operato sul raggiungimento degli obiettivi; è deciso, attivo, responsabile, amico dei membri, li sa guidare ma in caso di fallimento sa assumersi le sue responsabilità. E ancora la figura del team leader organizzatore che mira all'organizzazione e al puntuale

¹⁰ MASSIMO R. & MASSIMO L. (2011), "Leadership e team building di successo", Maggioli.

funzionamento del team, ha molto senso pratico, è grande lavoratore, controlla con attenzione l'operato altrui ed è flessibile in base alle circostanze. Il team leader animatore ha la grande capacità di spronare i suoi membri, il team leader amico quella di raggiungere gli obiettivi facendo leva su amicizia, affiliazione, unità ecc. Poi ancora quello democratico vuole un clima collaborativo ponendo tutti sullo stesso piano, quello collaboratore oltre ad assisterli e guidarli si mette a disposizione del team e, se è il caso, interviene nello svolgimento delle attività. Il team leader conciliatore ascolta tutti, parla con tutti in quanto un ottimo clima di lavoro è indispensabile per prevenire i conflitti; il team leader innovatore è creativo, aperto alle nuove proposte dei membri, sa sfruttare e impiegare il contributo altrui.

CAPITOLO DUE

LA LEADERSHIP

2.1 CHE COS'E' LA LEADERSHIP?

Il termine leader, è una parola inglese che deriva dal verbo to lead, condurre, guidare e, nella traduzione italiana, significa capo, guida, comandante oppure dirigente, capopartito. ‘Nel linguaggio italiano moderno, la parola leader comparirebbe la

prima volta nel 1834, per indicare il capo di un partito o di uno schieramento politico.”¹¹

Quindi la parola leadership letteralmente significa conduzione, guida, direzione, da cui il significato di leader come conducente, condottiero, direttore.

Se ci fermiamo solo al significato letterale della parola “leadership” esso non cambia mai e riesce a dare anche un’idea ben precisa di cosa stiamo parlando. Ma volendo approfondire tutto si complica.

In realtà l’essenza di cosa è la leadership, quasi sfugge e sembra essere simile a quella di altre parole come amore, potenza, intelligenza, il cui concetto è essenzialmente legato al contesto e alla situazione in cui si applica. Dare una definizione quindi non è semplice poiché è un termine che oggi giorno viene adottato in qualunque campo della nostra vita: non solo nella letteratura manageriale, ma anche in campo psicologico e sociologico.

Io ritengo che il compito fondamentale dei leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Ciò accade quando essi sanno creare risonanza, cioè una riserva di positività che libera quanto c’è di meglio in ogni individuo. Nella sua essenza, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale; sebbene questa dimensione fondamentale sia spesso invisibile o a volte completamente ignorata, dipende proprio da essa se l’operato di un leader avrà tutto il

¹¹ TRENTINI G. (1997), ‘‘*Oltre il potere, discorso sulla Leadership*’’, Franco Angeli.

successo che potrebbe avere. La capacità di intuire le potenzialità del fattore emotivo nell'ambiente di lavoro rappresenta la caratteristica distintiva dei grandi leader, ovvero ciò che li differenzia dagli altri non soltanto in termini pratici, come nel conseguimento di risultati più soddisfacenti a livello professionale o nel riuscire a circondarsi e a trattenere intorno a sé i talenti migliori, ma soprattutto per quanto riguarda fondamentali abilità psicologiche, come la capacità di mantenere alto il morale dei propri collaboratori e di favorirne la motivazione e l'impegno. In poche parole, il leader di un qualsiasi gruppo umano è in grado, più di chiunque altro, di influenzare le emozioni dei suoi membri. Se lo stato emotivo del gruppo è orientato verso l'entusiasmo, la qualità delle prestazioni potrà andare alle stelle; se, al contrario, saranno attivati meccanismi di rancore e ansia il risultato sarà un generale disorientamento. In un leader, la gente cerca anche un contatto che implichi supporto emotivo, in una parola, cerca empatia. Questa dimensione è presente in qualsiasi tipo di leadership, nel bene come nel male. I leader elargiscono o negano lodi, criticano in modo costruttivo o devastante, offrono il proprio sostegno o chiudono gli occhi di fronte alle esigenze altrui. Possono impostare il lavoro di un gruppo in modo da esaltare, oppure no, il significato dei singoli contributi. Possono rappresentare una guida illuminata dando chiari obiettivi al lavoro di ciascuno, e promuovendo la flessibilità in modo da lasciare i propri collaboratori liberi di decidere autonomamente come svolgere al meglio il proprio compito. Tutto ciò contribuisce a determinare l'impatto emotivo fondamentale di un leader.

È anche vero, però, che non tutti i leader ufficiali di un gruppo sono necessariamente i suoi leader emozionali. Quando il leader designato manca di credibilità, il gruppo può rivolgersi a un'altra persona, verso la quale nutre fiducia e rispetto, investendola della guida emotiva. Questo leader de facto assume quindi il compito di plasmare le reazioni emotive altrui. Per fare un esempio, riprendendo le analogie col mondo del calcio può capitare che l'allenatore di una certa squadra non abbia la personalità ed il carisma per farsi rispettare dal gruppo ed ecco che qui subentrano altri soggetti che possono prendere la funzione di leader quali il capitano o magari altri giocatori più esperti dello spogliatoio che devono cercare di fare scudo dalle possibili avversità dell'esterno e allo stesso tempo motivare a dare sempre di più all'interno.

2.2 LE CARATTERISTICHE DEL LEADER

Le caratteristiche per diventare un buon leader sono 4:

- **Consapevolezza di sé:** “significa possedere una profonda comprensione delle proprie emozioni, delle doti e dei limiti distintivi della propria personalità, come pure dei valori e dei fattori motivanti dai quali si attinge ispirazione.”¹² Gli individui con una forte consapevolezza di sé sono realistici, non eccessivamente autocritici, né ingenuamente ottimisti; sono pienamente coscienti dei propri valori, sogni e obiettivi. L'intuizione, ovvero la capacità, fondamentale per la leadership di utilizzare non solo le

¹² GOLEMAN D. (2004), “ *Essere leader*”, BUR

competenze tecniche, ma anche il bagaglio delle proprie esperienze di vita per prendere decisioni giuste in ambito aziendale e non; è una dote naturale del leader consapevole di sé.

- **Gestione di sé:** un leader dev'essere per primo in grado di guidare se stesso. L'autoconsapevolezza di se stessi, delle proprie emozioni è essenziale a causa della natura contagiosa delle stesse e quindi un leader non può gestire in modo efficace le emozioni altrui senza aver prima un pieno controllo sulle proprie. Lo stato d'animo di un leader, quindi, cessa di essere una questione meramente privata, considerata la realtà della dispersione emozionale, è chiaro che le emozioni di un leader avranno conseguenze pubbliche. La gestione di sé consente quindi anche la trasparenza, cioè un atteggiamento di autentica apertura agli altri per quanto riguarda i propri sentimenti, le proprie convinzioni e le proprie azioni; è alla base dell'integrità, della sensazione che il leader meriti fiducia.
- **La consapevolezza sociale:** “ in altre parole empatia. È il compito fondamentale di ogni leader quello di creare risonanza, restando costantemente sintonizzato sui sentimenti delle persone che lo circondano, per esprimersi ed agire in modo appropriato.”¹³ Questa sintonia consente inoltre al leader di percepire i valori e le priorità collettive che possono animare il gruppo. Per lo stesso motivo, un leader che manchi di empatia, sarà a suo

¹³ GOLEMAN D. (2004), “ *Essere leader*”, BUR

malgrado fuori sintonia, al punto che le sue parole e le sue azioni potrebbero innescare reazioni negative. L'empatia comprende la capacità di ascoltare gli altri, di sintonizzarsi sui canali emotivi interpersonali che creano risonanza in modo da regolare il proprio messaggio affinché risulti sempre adeguato alla situazione.

- **La gestione delle relazioni interpersonali:** in essa rientrano gli strumenti più comuni della leadership, per esempio la capacità di persuasione e di gestire situazioni conflittuali, come pure lo spirito collaborativo. Un'abile gestione delle relazioni interpersonali dipende, dalla capacità di interagire e guidare le emozioni altrui. Ciò richiede, d'altronde, che i leader siano consapevoli delle proprie emozioni e siano sintonizzati con le persone che devono guidare grazie all'empatia.

2.3 I VARI STILI DI LEADERHIP

“La capacità del leader non deriva esclusivamente dalla sua capacità di trovare le parole giuste, ma anche da un'intera gamma di attività coordinate che costituiscono stili di leadership peculiari. In generale, i leader migliori e più efficaci agiscono

ispirandosi ad uno o più d'uno tra i vari stili, passando con abilità dall'uno all'altro a seconda delle situazioni.”¹⁴

Andiamo ora a scoprire quali sono e le loro rispettive caratteristiche.

Lo stile visionario

I leader visionari indicano al gruppo la meta, ma non la strada da seguire per raggiungerla, lasciando così ognuno libero di innovare, sperimentare e assumersi dei rischi calcolati. La consapevolezza di collaborare per raggiungere un obiettivo comune crea impegno e coinvolgimento all'interno del gruppo: tutti si sentono orgogliosi di appartenere all'organizzazione per cui lavorano. Tali leader, aiutano i propri collaboratori a comprendere come la loro funzione si inserisca nel grande quadro d'insieme, e nel farlo li rendono consapevoli non solo del valore del loro lavoro, ma anche del motivo per cui esso è importante.

In generale, fra i vari stili di leadership quello visionario risulta essere l'approccio più efficace poiché il leader dà una grande importanza a tutte le mansioni anche quelle ordinarie e prosaiche, così facendo i lavoratori arrivano a considerare gli obiettivi comuni perfettamente in sintonia con il loro interesse personale. Di conseguenza, svolgono il proprio lavoro in uno stato d'animo ispirato.

¹⁴ BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.

Tra tutte le competenze, quella più importante per la leadership visionaria è certamente l'empatia. Per un leader, la capacità di percepire come si sentono gli altri e di comprendere i loro punti di vista significa poter avere un ruolo davvero ispiratore.

Nonostante le sue notevoli potenzialità, tuttavia lo stile visionario non funziona in ogni situazione. Fallisce, per esempio quando il leader ha a che fare con un gruppo di colleghi più esperti di lui che potrebbero considerare presuntuoso, o semplicemente fuori luogo, esporsi con ideali grandiosi. Un altro limite che potrebbe andare in contro tale stile è l'errore di far emergere la propria superiorità di posizione, invece di porre l'accento sui principi di equità per tutti i membri dell'organizzazione.

Lo stile del coaching

“Nonostante la convinzione diffusa che ogni capo debba essere un buon maestro, i leader tendono ad adottare solo di rado questo stile. In quest'epoca di tensioni e pressioni accentuate, si sostiene di non avere il tempo di vestire i panni del coach, ignorando questo stile e perdendo così uno strumento potente.”¹⁵

Parlare di coaching significa innanzitutto parlare di relazioni. Il leader coach avvia conversazioni interpersonali tra i propri dipendenti e stabiliscono con loro un rapporto di intesa e fiducia. Comunicano un interesse genuino nei confronti dei collaboratori, anziché considerarli semplici strumenti per eseguire un lavoro. L'approccio di tipo

¹⁵ BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.

coach crea così un canale di comunicazione costante che consente ai dipendenti di essere più aperti a ricevere il feedback sulle prestazioni e questo perché lo considerano funzionale alle proprie aspirazioni, e non solo agli interessi del capo. Nelle grandi organizzazioni, così come nello sport, i coach di successo sono abili influenzatori; sanno come far emergere il meglio dagli altri e desiderano partecipare attivamente allo sviluppo di ogni singolo collaboratore.

I leader coach dimostrano anche grande abilità nel delegare, assegnando ai dipendenti incarichi impegnativi che li stimolano e non solo compiti da eseguire. Questo tipo di stimolo, tra l'altro, ha un impatto particolarmente positivo sullo stato d'animo di un individuo; lo speciale sapore del successo, infatti, spinge spesso le persone a superare i propri limiti.

Se applicato con maestria, però, lo stile coach promuove non solo le capacità dei dipendenti, ma anche la loro fiducia in sé stessi, aiutandoli a operare con maggiore autonomia ed con un livello di prestazione più elevato.

Tuttavia anche tale stile può risultare inefficace, per esempio quando i leader che lo attuano mancano delle competenze necessarie per poter supportare i propri collaboratori, oppure un'ulteriore barriera allo sviluppo del coaching potrebbero essere proprio gli stessi collaboratori, infatti per quanto possa essere bravo il coach, se chi collabora con lui non è consapevole di potersi migliorare investendo sulle proprie abilità, sulla propria volontà di apprendimento, se non si è aperti al cambiamento e non si è pronti ad imparare dalla propria "guida" tale stile fallirà.

Lo stile affiliativo

Il leader affiliativo pone al primo posto le persone e le relazioni interpersonali. “Questo stile ruota attorno agli individui, ai loro propositi, ai valori e alle loro emozioni, più che attorno agli obiettivi e ai compiti. Il leader affiliativo si sforza di creare un senso d’armonia fra le persone. Si adopera per costruire forti legami emozionali e, raccogliendone i benefici, cerca di stimolare un saldo senso di fedeltà.”¹⁶ Lo stile ha un chiaro effetto sulla comunicazione, i leader sono efficaci negli scambi e tengono conto degli indizi emotivi nel sintonizzare il proprio messaggio rispetto al pubblico. Sono ascoltatori attenti, cercano la reciproca comprensione e accolgono volentieri la possibilità di una completa condivisione delle informazioni. Condividono idee e sogni, essere un abile comunicatore è la chiave di volta di tutte le capacità sociali, la mancanza di tale abilità può influenzare negativamente il morale.

Questa forma di direzione contribuisce a creare un forte senso di fiducia verso l’organizzazione. Il clima è improntato ad aperta collaborazione e reciproca stima, nonché fondato sullo sviluppo di una comunicazione sia verticale che orizzontale. I gruppi risultano coesi e uniti: i singoli membri partecipano alle decisioni collettive e sono stimolati ad assumersi responsabilità.

Anche in questo caso, sebbene vi siano numerosi fattori che evidenziano l’efficacia di un simile stile di gestione, esistono situazioni in cui non è conveniente esercitarlo con

¹⁶ BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.

esclusività. L'eccessiva importanza attribuita alla lode e alla gratificazione potrebbe generare prestazioni non sempre efficaci: le persone potrebbero accontentarsi dei risultati mediocri. I leader affiliativi, inoltre, raramente offrono un aiuto costruttivo per capire come migliorarsi: i collaboratori devono cercare di intuirlo autonomamente. Quando le persone hanno bisogno di una guida chiara e sicura per navigare nel mare delle complessità delle relazioni dell'organizzazione e dei compiti, sarebbe opportuno abbandonare tale stile.

Lo stile democratico

In questo stile la fiducia ha un ruolo chiave, è il collante emotivo che lega i collaboratori al leader. La diffusione di un senso di fiducia costituisce una misura della legittimazione della leadership. Secondo i leader democratici, per generare fiducia è necessaria la prevedibilità, ossia la capacità di prevedere il comportamento altrui. In altri termini, un'organizzazione senza fiducia diviene un luogo in cui nulla è certo, in cui non si può fare affidamento su alcuno e nessuno può essere ritenuto responsabile di alcunché.

“I leader che utilizzano questo stile di comportamento conducono il loro lavoro verso la responsabilità e la flessibilità. Essi dimostrano una naturale predisposizione nel

creare nuove relazioni, sanno ascoltare i propri collaboratori e riescono a comprendere al meglio le loro capacità.’’¹⁷

La sfida principale per i leader di metodo consiste nell’ottenere che le persone facciano gioco di squadra o, in altre parole, che collaborino. La capacità di lavorare in gruppo dovrebbe diventare parte della cultura dell’organizzazione, affinché le persone collaborino al raggiungimento di un obiettivo comune.

Questo approccio permette di superare numerose situazioni di blocco decisionale e risulta efficace quando un leader è incerto sul comportamento da assumere e sulle idee e consigli da fornire ai propri collaboratori. Se, viceversa, il leader ha una chiara visione del futuro, lo stile democratico è efficace per generare nuove idee e per attuarle. Tale forma di leadership è sicuramente meno adatta quando le persone non sono sufficientemente competenti e informate da essere in grado di offrire contributi significativi.

Lo stile pragmatico – produttivo

Questo stile di direzione è utilizzato poiché ha effetti negativi sull’atmosfera lavorativa. I leader definiscono gli standard di performance e ne spiegano il significato. Sono ossessionati dall’agire nel miglior modo possibile, sotto la pressione del risultato e in tempi ridotti, e richiedono il medesimo sforzo ai loro collaboratori

¹⁷ BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.

senza considerare le peculiarità di ognuno. Individuano con attenzione le persone con prestazioni mediocri, e le inducono a migliorarsi. I leader che si avvalgono di questo stile sono coscienziosi, puntuali, attenti nello svolgere il proprio lavoro e scrupolosi nell'applicarsi alle proprie responsabilità. Tuttavia, in assenza di empatia o di abilità sociali, la coscienziosità è fonte di problemi. Tali leader pretendono molto da se stessi e tendono a giudicare gli altri in base ai propri standard, diventando critici quando gli altri non mostrano il medesimo comportamento esemplare. Questo stile direzionale prende origine da un obiettivo di "rispecchiamento". Rispecchiamento non significa indurre gli altri a vedere nelle azioni e negli atteggiamenti del capo il riflesso dei propri atteggiamenti. Significa entrare nel mondo degli altri, incontrarli sullo stesso piano, rispecchiandone la voce, i gesti, la scelta delle parole in modo da farli sentire all'unisono con il leader. Il rispecchiamento è lo strumento migliore per raggiungere un'elevata qualità di relazione con i collaboratori.

Sembrirebbe che tale approccio possa contribuire a sviluppare e ottimizzare i risultati dell'organizzazione, ma in realtà non è così; infatti questa forma di leadership depaupera il clima lavorativo. Molte persone si sentono sotto pressione e sopraffatte da tale comportamento che la loro motivazione alla realizzazione perde di tono. Questa forma di comportamento permette di conseguire buoni risultati quando le persone sono automotivate, competenti e necessitano solo di un indirizzo che la sostenga e le coordini. Lo stile pragmatico è proprio di leader dotati di ampie

conoscenze e professionalmente stimolati come i leader dei gruppi di ricerca e di sviluppo o i leader dei team professionali.

Lo stile autoritario

Tale stile pone la sua attenzione sulla “forza” del leader, è lui che valuta la situazione e secondo forza, abilità e coraggio, evidentemente superiori, impartisce ordini rigorosi agli esecutori. Se il compito non viene svolto in conformità a quanto è stato ordinato, inevitabilmente il leader punirà i colpevoli. Ovviamente questo comportamento ha effetti negativi sul clima dell’organizzazione: tra le persone si diffonde un “senso di terrore”. “L’attenzione è tutta puntata sul leader, i cui poteri derivavano principalmente dalla sua posizione all’interno dell’organizzazione. Il leader autoritario distrugge le decisioni prese soffocandole sul nascere, disincentivando le persone ad avere qualsiasi iniziativa, inoltre il senso di responsabilità delle persone si esaurisce.”¹⁸

Questa forma di leadership ha effetti negativi anche sul sistema delle ricompense: la maggior parte dei lavoratori con prestazioni eccellenti non è motivata solo dal denaro, e cerca soddisfazione anche nel lavoro ben svolto. Lo stile coercitivo distrugge l’orgoglio personale, costringendo le persone a comportarsi secondo quanto ordinato.

¹⁸ BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.

Nonostante molte ricerche abbiano evidenziato gli effetti negativi di questo stile, esistono situazioni in cui è funzionale una sua applicazione; tale forma direzionale dovrebbe essere considerata solo con estrema cautela e quando è assolutamente necessaria, come nel cambio della “guida” o in situazioni di emergenza e di crisi, come un terremoto o un incendio. Se il leader continua a utilizzare tale forma direzionale anche dopo che lo stato di emergenza è terminato, allora i suoi effetti possono risultare inefficaci.

CAPITOLO TRE

IL GRUPPO E LA LEADERSHIP NEGLI SPORT DI SQUADRA

3.1 I LEADER

Lo sport è un mondo che ci ha permesso e ci permette tuttora di studiare l'insieme complesso delle dinamiche intragruppo in modo piuttosto chiaro, per quanto chiare possano essere queste tematiche. E' difficile, anche dopo anni di ricerche, potere affermare di essere giunti a una conclusione riguardo l'argomento della leadership,

tanto meno del leader sportivo, dove sino a non molto più di vent'anni fa la maggior parte delle ricerche si fondava ancora sulle teorie dei tratti di personalità.

Alcune considerazioni rilevanti, però, sono state raggiunte. Per lo meno appare ormai assodata l'importanza di non considerare il leader come uno status con caratteristiche rigide e universali. In ogni ambito, ma soprattutto nello sport, il leader non è colui che sa comportarsi in un modo ma colui che sa comportarsi nel modo giusto al momento giusto per poter migliorare sia il livello di produttività che quello di soddisfazione dei membri della squadra.

Questa considerazione ci porta a dire che il leader in grado, non tanto di raggiungere, quanto di mantenere la propria posizione è colui che sa essere versatile ed eclettico nel proprio comportamento.

La discussione sugli stili decisionali pone numerose questioni, prima fra tutte quella relativa a quando adottare uno stile partecipativo, che richiede quindi il consenso del gruppo, e quando al contrario servirsi di uno stile autocratico, che attribuisce invece solo al leader la responsabilità di prendere delle decisioni. Inoltre, quali sono le decisioni che possono essere discusse con i membri? Sono quelle più importanti o anche quelle che si presentano nella vita quotidiana di un gruppo sportivo?

Lo stile autocratico, nel quale il leader agisce da solo, è da preferire, soprattutto quando le decisioni da prendere sono complesse e devono produrre effetti qualitativamente rilevanti oppure al contrario quando le decisioni sono banali. Lo stile

partecipativo viene, invece preferito quando è richiesta l'accettazione delle scelte da parte del gruppo mentre è meno scelto quando la qualità richieste è elevata e il livello di integrazione della squadra è scarso.¹⁹

In realtà, l'ambito sportivo presenta una peculiarità, non esclusiva, ma particolarmente frequente nelle caratteristiche che contraddistinguono lo status di leader. Gli studi al riguardo hanno dimostrato, infatti, l'esistenza di più di un leader nella squadra sportiva.

E' vero che la presenza di più leader può essere individuata in qualsiasi gruppo sociale, ma negli sport di squadra si possono osservare, molto frequentemente, due figure ben distinte nelle loro caratteristiche: il leader istituzionale e il leader intimo. Il primo è l'allenatore, il leader della squadra esterno alla squadra stessa, eletto dalla dirigenza e dotato del potere legittimo e di competenza. Il secondo è il capitano (definito per comodità visto che la figura che riveste il ruolo di capitano ufficiale può non coincidere con il leader intimo), detentore della leadership interna al gruppo, eletto dagli altri componenti della squadra e caricato di notevole responsabilità perché riconosciuto essere la persona più adatta e competente ad averla. Proprio per la diversa origine e per la diversa posizione, questi due ruoli si pongono in modo diverso verso la collettività. Entrambi devono mantenere un atteggiamento versatile

¹⁹ CEI A. (2004), "Coaching alle nuove sfide", Guerini e Associati

se vogliono avvicinare la squadra ai suoi obiettivi, e spesso per uno è più facile giungere a risolvere quei problemi che l'altro fatica ad affrontare e viceversa.

Il rapporto tra allenatore e capitano e, cioè, tra leader istituzionale e leader intimo, risulta sempre essere un punto spinoso, la cui risoluzione può portare la squadra ad ottenere ottimi risultati e a lavorare compatta e unita per raggiungere il successo.

Se invece nasce un conflitto e una sfida aperta tra questi due ruoli chi ne risente sono tutti i membri del gruppo sia dal punto di vista prestazionale che da quello relazionale.

Risolvere questa relazione attraverso la supremazia di uno dei due leader non può che essere dannoso. Se soccombe il capitano, ne risentiranno tutti i giocatori che lo avevano eletto a quello status al fine di deresponsabilizzarsi. Nel momento in cui la sua posizione viene messa a rischio, tutta la stabilità e la sicurezza che il suo ruolo conferisce alla squadra inizia a perdersi. Se è l'allenatore ad uscirne sconfitto la leadership viene totalmente lasciata in mano ai suoi giocatori. Questa possibilità non è sicuramente più positiva della precedente. Senza la guida istituzionale, il capitano si trova in una posizione che non gli permette di fare delle valutazioni critiche e obiettive e non vi è più una figura forte in grado di sedare eventuali conflitti.

Come si può risolvere questa situazione? La soluzione migliore è quella di costruire con il leader intimo un accordo che implichi l'investimento reciproco di fiducia l'uno nell'altro e che permetta di distinguere con chiarezza i diversi compiti e funzioni e di delineare i limiti del proprio campo d'azione.

Se quest'accordo viene sviluppato i risultati non solo eviteranno le dinamiche precedentemente esposte ma permetteranno anche di migliorare notevolmente sia la prestazione che la soddisfazione del gruppo. Questo perché i due ruoli risultano spesso complementari, dove uno non può carpire il problema o non può risolverlo direttamente, può farlo l'altro.

Per questo il buon allenatore sa farsi rispettare dal leader intimo, deve saper imporre la propria autorità, ma deve far di tutto perché il capitano lavori per la squadra dal momento che solitamente è sia uno dei giocatori più dotati, sia colui che gli altri atleti hanno designato come proprio punto di riferimento. Tutto ciò possibilmente evitando che si inneschino dei comportamenti di sfida tra loro.

3.2 IL GRUPPO

Nello sport si è da sempre prestata molta attenzione alla dimensione relazionale. Lo spogliatoio, ad esempio, nel bene o nel male, è il luogo in cui si misurano le relazioni interpersonali, si sdrammatizza il gioco, si lavora sulla motivazione e sullo spirito di squadra. Lo spogliatoio, è uno spazio/tempo in cui le persone cominciano a prendere confidenza, a costruire un linguaggio comune, a confrontarsi con aspirazioni ed aspettative personali. È questo che comincia a definire la personalità del gruppo.²⁰

²⁰ CEI. A. (1998), *''Psicologia dello sport''*, Il Mulino.

“Dovete guardare il compagno che avete accanto, dovete guardarlo negli occhi. Io scommetto che ci vedete un uomo determinato a guadagnare terreno con voi; un uomo che si sacrificherà volentieri per questa squadra, perché è consapevole del fatto che quando sarà il momento voi farete lo stesso per lui. Questo è essere squadra. Perciò o noi risorgiamo adesso, come collettivo, o saremo annientati individualmente.”

Questo è un estratto del celebre discorso di Al Pacino, nel film “Ogni maledetta domenica”. Lui, riveste il ruolo dell’allenatore e quindi del leader tradizionale di una squadra di football e prima di una partita importante fa questo discorso alla sua squadra, al suo team.

Un discorso fatto in spogliatoio e tutto cambia? Non esattamente. Il cambiamento è il risultato di un percorso indotto sia dal coach sia da situazioni personali che hanno bisogno di un momento, nel quale prendere forma nuova, una luce nuova capace di far intravedere un’alternativa, una possibilità diversa, un’altra cornice di riferimento nella quale allocare il proprio comportamento. Il discorso nello spogliatoio è esattamente questo momento: un discorso motivazionale che aiuta a vedere il gruppo in maniera diversa, un discorso che aiuta tutti a predisporre al cambiamento.

Guarda negli occhi l’altro e troverai la tua stessa volontà. L’esemplarità e la condivisione sono gli elementi comuni attraverso i quali stimolare il gruppo. Se c’è condivisione, se so di poter contare sull’appoggio dell’altro, si può rinunciare ad un

obiettivo personale a vantaggio dell'obiettivo di gruppo, perché so che, quando sarà possibile, il gruppo mi aiuterà a raggiungere i miei obiettivi, a realizzare le mie aspettative. Coniugare, valorizzare, realizzare gli obiettivi individuali all'interno del gruppo, della squadra, è fondamentale. La squadra ha l'obiettivo di vincere la partita, di vincere il campionato; il singolo giocatore può avere l'obiettivo di dimostrare a se stesso una certa capacità, di sfidare una paura, di raggiungere un traguardo di presenza in campo, di punti segnati ecc.. È necessario tenere sempre presenti e condividere tra tutti, in maniera esplicita, gli obiettivi individuali, in modo che questi possano trovare supporto da parte di tutto il gruppo, di tutta la squadra.

CONCLUSIONI

Siamo arrivati in fondo a questo percorso, nel quale si è provato a dare una forma al lavoro di gruppo e di come all'interno di quest'ultimo spicca la figura del Team Leader.

Chiaramente il discorso è molto più ampio e ricco di sfaccettature di questo elaborato ma nonostante ciò si può arrivare a dire che solo il lavoro di gruppo, ben gestito ed organizzato, permette di esaltare le caratteristiche di ogni persona, facendole sentire parte del progetto e libere di agire. Ma come abbiamo visto tutto questo è frutto di un duro lavoro e di un processo che si conclude con la creazione di una squadra vincente

dove la fiducia, la cooperazione e la coesione tra i membri del team sono a livelli elevatissimi.

Inoltre risulta appurata l'importanza di non considerare il leader solo come uno status con caratteristiche rigide ed universali. In ogni settore e in particolare nello sport, il leader è colui che sa comportarsi nel modo giusto al momento giusto per poter arricchire sia il livello di produttività che quello di soddisfazione dei membri del gruppo.

Questa attenta valutazione ci porta a concludere che il leader è l'anima carismatica dell'impresa, azienda o squadra, capace di migliorare la vita delle persone che lo circondano, capace di trasmettere voglia di fare, sicurezza, fiducia, capace di essere da esempio. Non importa se gerarchicamente lui sia sopra o allo stesso livello della persona che ha di fronte, in tutti i casi, infatti, non lo farà mai pesare e si porrà sempre sul medesimo piano. Il leader sa insegnare senza comandare e correggere senza umiliare.

Abbiamo visto poi che il gruppo sportivo raffigura un ambiente il quale, per molte caratteristiche, si contraddistingue dalla maggior parte dei gruppi sociali. Una di queste caratteristiche è la tendenza, quasi totale, a proporre due differenti posizioni di leadership, che come abbiamo visto in precedenza, sono state definite come istituzionale e intima e che sono impiegate rispettivamente dall'allenatore e dal capitano.

E' doveroso sottolineare che questa non è una caratteristica esclusiva del gruppo sportivo anche se in questo si manifesta con assiduità estremamente elevata. Entrambi, allenatore e capitano, sono dei leader e hanno i compiti di un leader; Questa considerazione rende evidente l'importanza che la collaborazione dei due leader ha per la squadra e, al contempo, il danno che può infliggere un loro eventuale conflitto aperto. Infatti le variabili che, appartenenti alla leadership, influenzano la produttività e il morale degli atleti sono influenzate dal comportamento di entrambi.

BIBLIOGRAFIA

JOHN MADDEN (1988) - *The First Book of Football*, Crown Publishers

FOGLIO A (2010), *Lavoro e gioco di squadra*, Franco-Angeli Edizioni, Milano.

ROSANNA CELESTINO (2005), *“Team building”*, Guerini e Associati.

CAPORELLO L. MAGNI M., *Team Management. Come gestire e migliorare il lavoro di squadra*, Milano , Egea Editore,2015.

DE VITA P., MERCURIO R. TESTA F., *“Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione”*, Giappichelli, 2007.

KATZENBACH J.R. e SMITH D.K. (1999), *“The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization”*, New York: HarperBusiness.

- KREITNER R., KINICKI A. (2013), “*Comportamento organizzativo*”, Seconda Edizione, Maggioli
- MASSIMO R. & MASSIMO L. (2011), ” Leadership e team building di successo”, Maggioli.
- TRENTINI G. (1997), “*Oltre il potere, discorso sulla Leadership*”, Franco Angeli.
- GOLEMAN D. (2004), ” *Essere leader*”, BUR
- BODEGA D. (2002) “*Le forme della leadership*”, Rizzoli Etas.
- CEI A. (2004), ”*Coaching alle nuove sfide*”, Guerini e Associati
- CEI. A. (1998), ”*Psicologia dello sport*”, Il Mulino.