

Jo Owen

Il manager globale

Come raggiungere prestazioni elevate

Prefazione di Andrea Castiello D'Antonio

Traduzione di Elettra Pezzica

Titolo originale:

Global Teams. How the best teams achieve high performance

Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, UK

© Jo Owen 2017 (print & electronic)

La traduzione di *Global Teams* è pubblicata in base all'accordo preso con l'editore Pearson Education Limited.

Tutti i marchi qui riportati appartengono ai rispettivi proprietari. Il loro utilizzo in questo testo non conferisce all'autore o all'editore alcun diritto di proprietà su di essi, né implica alcuna affiliazione o approvazione di questo libro da parte dei proprietari degli stessi.

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giuntios.it

www.giunti.it

© 2017 Giunti O.S. Psychometrics S.r.l.

Via Fra' Paolo Sarpi 7/A, 50136 Firenze – Italia

Prima edizione: novembre 2017



Stampato presso Rotolito Lombarda S.p.A. – Seggiano di Poltello (Mi)

Indice

Prefazione <i>di Andrea Castiello D'Antonio</i>	VII
1. Introduzione	3
2. Che cosa hanno di speciale i team globali	17
Parte prima	
GUIDARE IL TEAM	31
3. La sfida della leadership globale. Nuove competenze, nuovo mindset	33
Parte seconda	
TEAM SENZA CONFINI	67
4. La fiducia. Il collante che tiene unito il team	69
5. La comunicazione. Meno rumore, più comprensione	107
Parte terza	
CREARE IL CONTESTO AZIENDALE PER IL SUCCESSO	147
6. Obiettivi. Obiettivi chiari o condivisi?	153
7. Sistemi e processi. Le fondamenta del successo	183
8. Persone e competenze. Talento globale, mindset globale	223
9. Cultura. Costruire l'intelligenza culturale	245
10. Struttura. Coordinamento e conflitto	291

Parte quarta

RACCOGLIERE LA SFIDA GLOBALE: GUIDARE, AVERE FIDUCIA, SUPPORTARE	315
11. Conclusioni	317
Glossario	330
Note	333
Ringraziamenti	348
Indice analitico	350

2

Che cosa hanno di speciale i team globali

Lavorare in un team globale va ad accelerare la tua crescita personale e professionale. Incontri persone diverse e lavori all'interno di un ambiente culturale diverso. Inoltre, probabilmente ti occuperai di temi importanti e utili: i team globali non vengono certo creati per questioni irrilevanti. I team globali sono un'enorme opportunità e al contempo una grande responsabilità.

In un team globale, impari velocemente perché tutto è diverso rispetto a quello che sei abituato a fare. Ciò che funziona in un contesto locale non funziona in tutto il mondo. Lavorare con persone che non vedi, che pensano, agiscono, parlano e guardano il mondo in maniera diversa dalla tua, e che vivono in un fuso orario diverso, significa che anche compiti semplici divengono complessi.

In un contesto globale, devi sostituire metodi di lavoro testati e collaudati a livello locale con nuovi modi di lavorare: è una possibilità per imparare, ma anche un obbligo. Un nuovo contesto richiede un nuovo metodo di lavoro, se vuoi avere successo.

Perché i team globali sono diversi

Esistono numerose guide su come far funzionare i team locali, ma nessuna su come far funzionare i team globali. Le regole di sopravvivenza e di successo sono molto diverse per i team globali. Le attività che stanno alla base del funzionamento del team

sono più difficoltose in un contesto globale. Quattro esempi faranno chiarezza a riguardo:

Comunicare: la comunicazione all'interno di un team locale è già una questione complicata. I malintesi sono frequenti, ma almeno è ovvio quando la persona davanti a te non capisce o non è d'accordo, e puoi risolvere rapidamente l'incomprensione. Nei team globali, le differenze culturali e la distanza geografica rendono la comunicazione una sfida molto più difficile. Le incomprensioni si presentano più facilmente e sono più ardue da individuare e da risolvere. La distanza geografica non permette di vedere il linguaggio del corpo dell'interlocutore, ed è difficile capire quando c'è incomprensione o disaccordo. Il rumore culturale fa sì che ciò che dici possa non essere equivalente a quello che viene sentito dall'altra parte. Culture diverse scelgono di comunicare o non comunicare in modi diversi. Piccole differenze si trasformano involontariamente in grandi differenze.

Prendere decisioni: all'interno di un team locale conosci gli stakeholder, conosci i loro interessi, puoi raggiungerli in modo relativamente semplice e conosci il contesto nel quale le decisioni vengono prese. Anche in una situazione come questa, il processo decisionale può essere controverso e richiede tempo. In un team globale, potresti non essere a conoscenza di tutti gli stakeholder o di quali siano i loro interessi. Non riesci facilmente a metterti in contatto con persone con diversi fusi orari, culture e lingue e non sei parte del flusso delle "chiacchiere da ufficio" che ti aiutano a comprendere quali decisioni vengono prese e come. Stai volando alla cieca, ma devi comunque trovare modi per influenzare efficacemente le decisioni e gli stakeholder.

Come puoi fidarti facilmente di persone che vedi raramente e non sono come te?

Delegare: la delega è un atto di fiducia: ti devi fidare del fatto che altri dovranno completare il compito che hai affidato loro. Se sei nello stesso ufficio, puoi vedere quando sono in difficoltà e puoi avere una conversazione con loro in tempo reale per correggere il tiro.

La fiducia richiesta è molto più alta in un team globale perché non puoi vedere quando il team è in difficoltà e non puoi avere conversazioni in tempo reale con tutti in tutto il mondo. Inol-

tre, le questioni culturali possono far sì che tu non venga a conoscenza di cattive notizie o problemi se non quando è troppo tardi. Nei team globali, l'asticella della fiducia è più alta e le barriere per costruire la fiducia sono più elevate: come puoi fidarti facilmente di persone che vedi raramente e non sono come te? **Impostare gli obiettivi:** ci sono in circolazione molti articoli sul *trade-off globale-locale*: un'azienda dovrebbe concentrarsi su bisogni e obiettivi globali, oppure su quelli locali? Per chi occupa i vertici dell'azienda, le esigenze globali hanno la precedenza. Per chi si trova in prima linea, sono le necessità locali quelle che dovrebbero essere affrontate nell'immediato. In mezzo, ci sono i team globali, tra il fuoco incrociato delle priorità globali e dei bisogni locali. In qualche modo devono trovare un equilibrio, nonostante stiano affrontando le sfide della comunicazione e la necessità di prendere decisioni.

Nella pratica, quasi tutto è più difficile in un team globale. I team globali si trovano a dover lavorare in diversi contesti normativi e legali; alcuni componenti del team possono avere sistemi incompatibili e piattaforme di comunicazione differenti; l'analisi delle prestazioni è svolta secondo criteri diversi, anche se a livello formale i sistemi di analisi delle prestazioni sembrano essere gli stessi; infine, il modo in cui i membri del team si rapportano l'uno con l'altro e con il leader differisce a seconda della cultura.

Tutto è più difficile in un team globale

Queste sfide comportano che il modo in cui il team leader, il team e l'azienda lavorano insieme deve essere diverso in un contesto globale rispetto a un contesto locale, in particolare:

- **Team leader:** i team globali aumentano l'asticella per quanto riguarda la leadership. I team leader globali hanno bisogno di un mindset specifico, che sia aperto, adattabile e curioso. Un team leader troppo affezionato al proprio modello di successo nazionale è destinato a fallire, perché ciò che funziona in un paese non funziona in tutti i paesi. Il team leader globale ha bisogno di una capacità di influenzare da remoto persone e decisioni, di motivare e di gestire a distanza. Queste sono competenze che non vengono apprese a livello lo-

cale, dove puoi vedere quotidianamente le persone che devi influenzare, gestire o motivare.

- *Membri del team*: la sfida della fiducia e della comunicazione è molto più critica in un team globale rispetto a un team locale. È più facile fidarsi di persone che vedi e con cui hai la possibilità di parlare, soprattutto quando provengono dal tuo stesso background culturale. Costruire la fiducia con persone che vedi poco, con cui parli raramente e che sono molto diverse da te può essere estremamente complesso. Cogliere questa sfida richiede modalità più metodiche di comunicazione e di costruzione della fiducia. Richiede anche di sviluppare una profonda intelligenza culturale in tutto il team. I membri del team hanno bisogno di un mindset specifico che sia aperto, adattabile, positivo e responsabile.
- *Azienda*: l'impresa deve predisporre un contesto di supporto per i team globali che abbia le stesse caratteristiche di quello di un team locale: deve assumere personale, concedendogli l'opportunità di svilupparsi professionalmente, analizzare i risultati, impostare processi e sistemi. Anche se le definizioni sembrano uguali, la realtà è decisamente più complicata quando si ha a che fare con molti paesi e culture.

Il manager globale è organizzato attorno a queste tre prospettive. Il libro mostra come i team leader, i membri del team e l'azienda devono aumentare l'intensità del lavoro e rivoluzionare le loro strategie per far sì che i team globali funzionino.

Parte prima: La prospettiva del team leader

Capitolo 3 – La sfida della leadership globale

La globalizzazione sta forzando un cambiamento radicale nel modo di essere leader. I team globali necessitano di un nuovo tipo di leader con un diverso set di competenze e un diverso mindset rispetto ai team leader locali. Questi leader hanno bisogno di:

- Esercitare il loro potere senza autorità.
- Influenzare decisioni a distanza.

- Equilibrare stakeholder e obiettivi diversi e conflittuali.
- Motivare e coinvolgere i membri del team che vedono di rado.
- Costruire fiducia con persone che pensano e agiscono in modo molto diverso da loro.
- Avere l'intelligenza culturale per adattare il loro stile a contesti diversi.

Si tratta di una tipologia di leadership estrema: l'asticella delle competenze richieste per i nuovi leader è altissima. È anche la leadership del futuro, ben lontana da un passato confortevole all'interno di un contesto locale, caratterizzato da comando e controllo.

Parte seconda: La prospettiva dei membri del team globale

Al cuore di un team globale altamente performante ci sono *fiducia* e *comunicazione*. Questi due elementi sono emersi spessissimo all'interno dei discorsi dei membri del team che ho intervistato. Fiducia e comunicazione sono il collante che tiene unito un team geograficamente separato.

Capitolo 4 – La fiducia: il collante che tiene unito il team

La fiducia è stata menzionata dal 72% dei team globali nella *top five* delle sfide da affrontare. La fiducia è essenziale all'interno di un team perché essa porta con sé la possibilità di delega, l'autonomia, la responsabilità, l'onesta, la motivazione e una comunicazione aperta. Alti livelli di fiducia migliorano la comunicazione, e una buona comunicazione costruisce fiducia, in una spirale virtuosa.

La fiducia è molto più difficile da costruire in un team globale a causa della distanza geografica e culturale, e poiché le questioni di alto livello su cui lavorano i team globali necessitano di maggiori livelli di fiducia.

I team hanno bisogno di due tipi di fiducia: quella personale e quella professionale. La cultura anglosassone, quella tedesca e quella nordica si focalizzano sulla fiducia professionale; le altre

culture si concentrano sul costruire prima di tutto una fiducia personale. I team globali necessitano di entrambe.

La fiducia personale proviene dall'aver interessi, esperienze e valori comuni. La fiducia professionale richiede di avere obiettivi in comune, di trovare modi condivisi di comunicare, decidere e agire, di costruire credibilità attraverso l'affidabilità e la realizzazione di quanto promesso in modo coerente nel tempo. E l'intero team ha bisogno di costruire un'intelligenza culturale: rompere gli stereotipi culturali e celebrare il meglio che ogni cultura può portare al team.

Capitolo 5 – La comunicazione: meno rumore, più comprensione

È più facile che mai comunicare oltreconfine, ma è più difficile che mai comprendersi oltreconfine

In un'epoca di iper-comunicazione, la comunicazione è più difficile che mai. È più facile che mai comunicare oltreconfine, ma è più difficile che mai comprendersi oltreconfine. Comunicare e comprendere sono due cose molto diverse.

La sfida della comunicazione riguarda principalmente il *rumore*: ciò che diciamo può non essere ciò che viene sentito o compreso dall'altra parte. Il rumore in un team globale è molto più forte di quello in un team locale, perché il messaggio rischia di perdersi lungo la via: questa è composta da una miscela di linguaggio, di assunti culturali e distanza. La distanza rende difficile avere quelle conversazioni frequenti e informali che avvengono naturalmente in un ufficio e aiutano a evitare o a rimediare a malintesi.

La tecnologia aiuta nella trasmissione di un messaggio, ma può essere un ostacolo alla costruzione di relazioni e fiducia. In particolare, i team globali ritengono che le email portino con sé un altissimo rischio di utilizzo scorretto e interpretazioni errone: ciò rischia di distruggere la fiducia.

Le piccole aziende stanno usando tecnologie altamente innovative per migliorare le comunicazioni e per aumentare l'autonomia e la responsabilità. Usano la tecnologia per offrire un'elevata trasparenza e una bassa privacy. Questo rende l'uso che si fa della comunicazione una scelta culturale: l'elevata trasparenza

può essere utilizzata per aumentare il sostegno o per aumentare il controllo. Se la bilancia pende troppo verso il controllo, le comunicazioni e la fiducia si sfaldano. Al fine di affrontare questo problema, anche le aziende più tecnologiche sanno che la fiducia proviene dagli incontri *vis-à-vis*: questi incontri individuali, di gruppo e aziendali sono molto dispendiosi ma sono un ottimo investimento.

Parte terza: Creare il contesto aziendale per il successo

I capitoli da 6 a 10 spiegano come l'azienda dovrebbe creare il contesto nel quale i team globali possono prosperare.

Capitolo 6 – Obiettivi: obiettivi chiari o condivisi?

Le prospettive delle persone ai vertici dell'azienda e del team sono molto diverse. I vertici solitamente pensano che gli obiettivi siano chiari, i team si lamentano quotidianamente che non lo sono. Circa il 65% dei manager intervistati ha indicato l'aver obiettivi chiari come una delle sfide più significative; inoltre, circa l'80% dei manager fuori dall'hub ha indicato la chiarezza degli obiettivi nella *top five* delle sfide del team globale.

A una prima occhiata, sembra un mistero che gli obiettivi chiari possano essere un problema: la maggior parte delle aziende sono stracolme di obiettivi, indicatori chiave di performance e finalità. L'impostazione degli obiettivi è una delle basi di un buon management. Tuttavia, i team globali ritengono che l'impostazione degli obiettivi sia una sfida per due motivi:

- *Gli obiettivi non sono chiari.* Quello che sembra semplice ai vertici dell'azienda, diventa molto poco chiaro per i team globali, che si trovano a dover gestire il trade-off tra soddisfare i bisogni globali e andare incontro a quelli locali. Nella pratica, ogni team globale porta con sé una vasta gamma di prospettive, interessi e stakeholder. Il team globale deve tentare di navigare attraverso queste differenze e trovare un modo condiviso di procedere.

- *Gli obiettivi non sono condivisi e padroneggiati.* Non è sufficiente che l'obiettivo sia chiaro: è necessario dividerlo con tutti i membri del team, che devono aver compreso sia l'obiettivo stesso ("il che cosa"), sia il suo contesto (il "perché" e il "come"). Ciò conduce a una serie di sfide nel momento in cui si deve prendere una decisione: bilanciare le necessità legate all'efficacia con quelle di un procedimento equo. La cultura anglosassone è spesso efficiente nel prendere decisioni, ma è incapace di seguire un procedimento equo: quello che manca è la consapevolezza condivisa della decisione presa. Le culture asiatiche operano in maniera contraria: sembrano avere processi decisionali lenti e inefficaci, ma sono molto efficaci nel costruire consenso.

Capitolo 7 – Sistemi e processi: le fondamenta del successo

Gli impianti di un'azienda non saranno attraenti, ma sono vitali

Gli impianti di un'azienda non saranno attraenti, ma sono vitali. Il capitolo esamina i processi e i sistemi che aiutano o ostacolano i team globali. Questi operano appunto come le tubature idrauliche: se funzionano bene, sono date per scontate, ma se funzionano male, sono fonte di problemi e demotivano il team.

A questo proposito, le aziende devono concentrarsi su quattro aree chiave:

- *Ruoli e responsabilità:* se i primi non sono chiari, anche la responsabilità sarà poco chiara. In un team locale è possibile vedere chi fa cosa, dunque la responsabilità è relativamente facile da attribuire. In un team globale, non è possibile vedere chi fa cosa, quindi è necessaria una maggiore chiarezza circa le responsabilità. Una volta che si hanno responsabilità chiare, delegare è più facile. Più deleghi, più svilupperai autonomia e motivazione. La delega non si basa solo su sistemi e processi: si basa anche sulla fiducia. Si delega solo a persone di cui ci si fida.
- *Processi e protocolli:* i team globali hanno bisogno di routine prevedibili per comunicare, decidere e fornire resoconti. Queste routine devono essere più solide in un team globale,

perché le sfide del fuso orario, della lingua e della cultura rendono difficile avere la flessibilità di cui godono i team locali. Tipicamente, la dirigenza si preoccupa poco di processi e protocolli. I membri del team che stanno in prima linea invece hanno espresso molta preoccupazione in merito, perché devono subire le conseguenze di processi incompatibili che causano problemi.

- *Prendere decisioni*: i team globali affrontano la sfida di dover influenzare le decisioni in aree con un diverso fuso orario, con una cultura e una lingua diversa, in cui non possono conoscere tutti i principali stakeholder e in cui non hanno accesso alle ultime chiacchiere da ufficio che raccontano loro gli obiettivi in primo piano, chi vuole cosa e chi ha davvero influenza. Tutti i team globali necessitano di un insider, di uno sponsor, che può aiutarli a trovare la loro strada all'interno di un contesto decisionale non familiare.
- *Apprendimento e innovazione*: le migliori aziende globali puntano su una conoscenza e un approccio di apprendimento globali, sia all'interno sia all'esterno dell'azienda. L'apprendimento e l'innovazione richiedono un fondamentale cambiamento culturale per molte aziende: devono passare da un sistema chiuso a un sistema aperto. Il sistema chiuso crede che la sede principale abbia tutte le risposte. Il sistema aperto ritiene che il sistema generale sia più intelligente di ciascuna delle sue parti. Una volta impostata la cultura giusta, l'azienda deve costruire la tecnologia, i processi e le infrastrutture che favoriscano l'apprendimento e l'innovazione.

Capitolo 8 – Persone e competenze: talento globale, mindset globale

I team globali necessitano di persone con competenze speciali e un mindset speciale. Anche la persona più competente non avrà successo in un team globale senza un mindset globale che va al di là di ogni cultura.

Questo capitolo esplora come le aziende possono identificare e coltivare i talenti globali. Ciò inizia dai vertici: se c'è una "piramide di passaporti" in cui solo i talenti locali possono conqui-

stare la vetta, allora diventa difficile attirare i giocatori di serie A che sono indispensabili nei team globali. I team globali necessitano di talenti eccezionali con tre caratteristiche:

- *Un set di competenze diverso da quello dei talenti locali*: i membri del team globale, allo stesso modo dei team leader globali, devono avere forti capacità di influenza, alta intelligenza culturale ed eccellenti doti comunicative. Le abilità di comunicazione non riguardano abilità eccezionali di trasmissione del messaggio, ma abilità di ricezione (dunque di ascolto) eccezionali.
- *Un set di competenze più elevato di quelle dei talenti locali*: i team globali tendono a lavorare su progetti di alto profilo. E se lavori al di fuori del tuo paese d'origine sarai un bene costoso e i talenti locali dovranno essere convinti di poter imparare qualcosa da te.
- *Un mindset diverso da quello locale*: la mentalità globale è a suo agio con l'ambiguità, ricerca l'autonomia e la responsabilità ed è costantemente curiosa di nuove culture e nuovi modi di fare le cose. È un continuo apprendere, crescere, adattarsi. Una mentalità fissa e un modo statico di fare le cose provocano scontri tra le culture.

Nella pratica, i talenti globali spesso sono il risultato di una procedura di auto-selezione: i manager globali desiderano fortemente rimanere all'interno di un contesto globale, e reintegrarli in un lavoro in un contesto locale è problematico. Una volta assaporate la libertà, l'autonomia e la varietà del lavoro globale, è difficile tornare alle routine familiari di un team locale.

Capitolo 9 – Cultura: costruire l'intelligenza culturale

Raccogliere la sfida globale richiede un nuovo modo di pensare

Raccogliere la sfida globale richiede un nuovo modo di pensare. Siamo abituati a essere al centro dei nostri piccoli universi: abbiamo delle assunzioni su come le cose dovrebbero funzionare e riteniamo le modalità differenti misteriose, bizzarre e inefficaci. Secondo gli altri, siamo noi le persone con metodi di lavoro misteriosi, bizzarri e ineffica-

ci. Tutto ciò è difficile specialmente per i manager del mondo anglosassone: la maggior parte della letteratura di business è scritta dalla loro prospettiva. Il che significa che altre culture hanno un'idea di come funziona il mondo anglosassone, ma il mondo anglosassone ha scarse possibilità di venire a conoscenza delle caratteristiche delle altre culture.

Per avere successo a livello culturale, i manager globali devono sospendere il giudizio. Devi comprendere e rispettare gli altri modi di lavorare. Non esiste una cultura giusta o sbagliata: ci sono solo culture diverse. Le venti principali differenze culturali rientrano in cinque categorie:

- *Attitudine verso l'autorità e la gerarchia.* In questo contesto esistono due forti differenze. La prima è tra culture gerarchiche ed egualitarie, che influenzano come le decisioni vengono prese, chi parla a chi e quanta autonomia hanno i team. La seconda è tra culture individualistiche e collettivistiche. Ciò condiziona nuovamente la presa di decisione e influisce anche sul livello di autonomia che i manager si sentono a proprio agio ad avere.
- *Come i membri del team comunicano tra loro.* Ci sono tanti modi diversi di comunicare quanti sono gli esseri umani. Anche piccole differenze possono portare a grandi equivoci. Per semplificare, nei team globali ci sono quattro aree in cui le differenze sono importanti e in queste aree le differenze tra diverse culture sono consistenti:
 - Persuasione: principi, logica e ragione vs. pragmatismo e praticità;
 - Modo di affrontare i problemi: aperto e razionale vs. privato e personale;
 - Linguaggio del corpo: espressivo e aperto vs. trattenuto e chiuso;
 - Stile: diretto e semplice vs. riservato e sfumato.
- *Come i membri del team si relazionano tra loro.* Due ovvie differenze esistono in merito alla fiducia e allo status. Alcune culture si concentrano sulla costruzione di una fiducia personale, altre si concentrano sulla fiducia professionale. Alcune culture valorizzano lo status e il rispetto più di altre, aspetti che vanno a influenzare chi parla con chi e quando.

- *Mindset e credenze.* Le culture hanno credenze così profondamente radicate che non vengono messe in discussione finché non ci si imbatte in persone con credenze diverse dalle proprie. Quattro di queste credenze sono le seguenti:
 - Ottimismo vs. pragmatismo;
 - Focalizzazione sul compito vs. sulla persona;
 - Orientamento alla crescita vs. mentalità fissa;
 - Tollerare vs. eliminare l'ambiguità.
- *Le differenze culturali riguardano il modo in cui una società funziona in generale.* Gli atteggiamenti rispetto al tempo, alla legge e all'apertura non solo modificano il comportamento personale, ma influenzano anche il modo in cui il team funziona.

**Un team leader
ha bisogno
di intelligenza
culturale, non
di conoscenza
culturale**

Come team leader, non hai bisogno di apprendere tutte le differenze culturali del team. Non sei un antropologo che sta costruendo una profonda conoscenza culturale. Sei un team leader e questo richiede intelligenza culturale, non conoscenza culturale. Devi avere un mindset aperto, e apprendere e adattarti molto velocemente. I team leader non possono permettersi di rimanere fissi sui loro modi di fare le cose.

Capitolo 10 – Struttura: coordinamento e conflitto

Qualsiasi struttura globale porta a situazioni complesse e alla necessità di bilanciare coordinamento e conflitto all'interno dell'azienda. I team globali si trovano spesso nel mezzo.

La sfida strutturale per i team globali viene vista come la necessità di bilanciare i bisogni di integrazione globale con quelli di ricettività locale. Ma questa non è una possibilità per la maggior parte dei team globali: ci si aspetta che i team globali raggiungano entrambi i risultati. Nel fare ciò, devono frequentemente servire diversi stakeholder interni ed esterni con obiettivi in competizione tra loro.

I manager vedono il mondo dalla prospettiva in cui si colloca. Ciò significa che tutte le strutture prevedono prospettive e programmi completamente differenti: questa è una ricetta per

il conflitto che tutte le aziende si trovano ad affrontare. Tale conflitto può essere un modo costruttivo per decidere le priorità e creare nuove idee, ma può anche essere distruttivo. I team globali sperimentano questo conflitto in due modi.

In primo luogo, il centro (hub) e i raggi (spokes) dell'azienda hanno una reciproca ma asimmetrica mancanza di fiducia reciproca. I raggi non sanno se possono fidarsi che il centro si occuperà dei loro interessi; il centro non ha fiducia che i raggi possano portare a termine le cose per lui.

In secondo luogo, c'è un divario tra i vertici dell'azienda e il team. Ai vertici, gli obiettivi sono chiari, i processi decisionali sono equi e le comunicazioni sono corrette. Nei team globali è vero il contrario. Il processo decisionale è considerato opaco e la comunicazione dall'alto percepita come incompleta e inadeguata. Gli obiettivi sono confusi perché il team deve conciliare diversi stakeholder. Costruire un senso di proprietà condivisa intorno agli obiettivi è una sfida.

Non esiste una bacchetta magica: qualsiasi struttura è un compromesso tra priorità in competizione. Ma qualsiasi struttura può funzionare bene se le persone giuste, i sistemi giusti e la cultura giusta sono messi in campo.

Parte quarta: Raccogliere la sfida globale

Capitolo 11 – Conclusioni

Portare al successo un team globale è un lavoro duro e complesso. Ma siamo tutti molto occupati e non abbiamo il tempo di soffermarci su discussioni lunghe e complicate. Quindi il capitolo 11 ti offrirà un breve e semplice riepilogo dei temi e dei messaggi chiave di questo libro. A rischio di sovra-semplificare i messaggi core, è possibile osservare i team globali da tre prospettive:

- *Team leader.* I team leader globali hanno bisogno di competenze più elevate, di competenze diverse e di un diverso mindset rispetto ai team leader locali.
- *Membri del team.* Anche i membri del team hanno bisogno di competenze e di un mindset simili a quelli del team leader.

La più importante preoccupazione dei membri del team è costruire fiducia e comunicazione all'interno del gruppo.

I team leader globali hanno bisogno di competenze più elevate, competenze diverse e un diverso mindset rispetto a quelli posseduti dai team leader locali

- *Azienda.* La sfida per l'azienda è quella di creare il contesto per il successo. I team e le aziende di successo devono essere coese e le aziende devono scegliere come costruire questa coesione: integrare la cultura e il talento nella nazione d'origine o costruire una cultura e coltivare talenti oltreconfine? Una volta che ciò è chiaro, inizia il difficile lavoro di creare i processi, i sistemi, le strutture e la gestione delle risorse che l'azienda richiede.

I team globali possono solo aumentare di importanza. Globalizzazione significa che le aziende devono cercare i migliori talenti, le migliori idee e i migliori valori in tutto il mondo. I team globali sono l'ingranaggio per integrare talenti, valori e idee. La sopravvivenza e il successo si baseranno sempre di più sulla capacità delle aziende di far funzionare i loro team globali.