

NELLE ORGANIZZAZIONI LO SVILUPPO DEI TEAM

MARCO ROTONDI

Presidente dell'Istituto Europeo di Neurosistemica - Vice Presidente AIF

1. Un quadro di riferimento Sono passati molti anni da quando sono usciti i primi articoli e libri sull'utilizzo dei team in ambito lavorativo e sono numerose le imprese che hanno adottato (o credono di avere adottato) modalità organizzative che prevedono un largo utilizzo del lavoro di gruppo. Tale strumento promette, infatti, di essere uno dei meccanismi operativi più efficaci per:

- ridurre l'impiego della gerarchia,
- aumentare il coinvolgimento ed il senso d'appartenenza,
- sviluppare il controllo sociale,
- migliorare i risultati quali-quantitativi attesi.

Spesso però i ritorni effettivi non sono stati adeguati alle aspettative: alle disposizioni organizzative che informavano della nascita di nuovi gruppi di lavoro non sempre sono corrisposti reali cambiamenti nei comportamenti quotidiani delle persone che in tali gruppi erano stati chiamati ad operare.

La creazione di un team di lavoro efficace non è, in effetti, un processo semplice; il suo successo o fallimento, infatti, non dipende solo dal rispetto di alcuni tecnicismi o ricette ma dall'implementazione di nuovi sistemi organizzativi omogenei e compatibili con i nuovi modelli culturali richiesti dal lavorare in gruppo.

2. A che punto siamo? A proposito dei team emergono frequentemente due modelli mentali:

- *saper lavorare in team è una capacità naturale e perciò non ha bisogno di essere sviluppata e coltivata così come, invece, viene richiesto dalle competenze tecniche* (per esempio: saper progettare una turbina a gas),
- *fare formazione al "lavoro di gruppo" è una questione di riempimento di lacune e cono-*

scenze mancanti (utilizzando per esempio il modello: prima si studia, poi si applica)

Operando conformemente a questi due **modelli mentali** (saper lavorare in gruppo è naturale; la formazione al lavoro di gruppo è riempimento di lacune), spesso si lanciano team di lavoro senza preparare sufficientemente le persone, senza sceglierne il mix (se non utilizzando criteri esclusivamente di competenze tecniche o di ruolo); oppure si fa formazione solo sui tecnicismi (per esempio: come condurre una riunione); nulla si fa invece per creare una reale *cultura organizzativa* che motivi ogni persona a cercare *effettivamente* di lavorare con gli altri. Sviluppare la competenza di lavorare in team significa realizzare un processo di attivazione di un soggetto cognitivo che apprende facilmente ciò che *vuole* (tutti siamo molto competenti su ciò che ci interessa).

Altro fattore di criticità da superare nelle imprese è quello della **dissonanza organizzativa** (Rotondi, 1994), cioè della distanza che esiste fra ciò che viene dichiarato funzionante in azienda e ciò che realmente accade ogni giorno nei processi lavorativi delle persone che operano sulle linee. Questa forbice, attualmente in crescita, è dovuta principalmente al bisogno del management aziendale di raggiungere risultati nel breve periodo e alla loro **sottovalutazione del fattore risorse umane**. Questo fatto porta spesso a credere con troppa facilità (forse spinti dal bisogno di sentirsi rassicurati) che valori, metodologie, tecniche, strumenti, sistemi di gestione siano effettivamente operativi nel lavoro quotidiano del proprio personale solo perché se ne parla o ufficialmente si è

dichiarato che esistono. Ciò che, invece, in realtà spesso si viene a creare, è un **contratto psicologico implicito** di connivenza reciproca fra management e *linee*; tale **contratto psicologico** difende le apparenze in modo da fare risultare le disposizioni organizzative ufficiali come realtà; tutti cioè si accordano silenziosamente per operare su due fronti:

- quello per svolgere effettivamente il lavoro,
- quello che occorre per far risultare le cose secondo i desideri delle direzioni aziendali.

Peccato che i clienti finali oggi siano sempre meno disponibili a pagare questo doppio lavoro.

Così anche molti piani di lancio in azienda di nuove modalità organizzative basate sul lavoro per team si sono spesso arenati in questo modo e la volontà espressa dal vertice di "lavorare in gruppo" è rimasta lontana dalla realtà operativa, risultando incongruente con i reali sistemi di gestione delle risorse umane (per esempio: persistenza di sistemi di incentivazione solo individuale).

3. Gerarchia e team Accade così che, nonostante tutta la letteratura scritta su learning system, aziende piatte e organizzazione per processi, la fotografia realistica di un'azienda di oggi mostra spesso ancora tutte le caratteristiche proprie di un'organizzazione basata su modelli di tipo tradizionale:

- **numerosi livelli gerarchici**, frutto delle varie stratificazioni avvenute nel tempo, che allontanano il decisore dal cliente finale;
- funzioni con confini ben marcati, ottimizzate singolarmente come fossero **"regni separati"**;
- **ampi spazi interfunzionali vuoti** o con-

gelati da procedure di interfacciamento che bloccano o ritardano lo scorrere naturale dei processi di produzione;

- *overmanaging* (controllo eccessivo) dentro le funzioni: il tempo speso per controllare è maggiore del tempo dedicato dal personale di prima linea a produrre i servizi-prodotti dell'azienda.

Da questo quadro, emerge allora prepotentemente la necessità di integrare efficacemente le attività di una funzione con quelle di un'altra, mirando al raggiungimento di obiettivi finali globali. Le modalità con cui realizzare questa integrazione possono variare a seconda della maggiore o minore sensibilità che il top-management aziendale ha verso i propri processi di business.

Si può demandare il compito di tale integrazione a procedure organizzative, nella consapevolezza di strozzare lo svolgimento dei processi alla prima turbolenza imprevista, oppure creare una nuova struttura basata solo sui processi di business, sapendo però bene di correre il rischio di perdere per strada parte del capitale delle competenze specialistico-tecniche presenti in azienda.

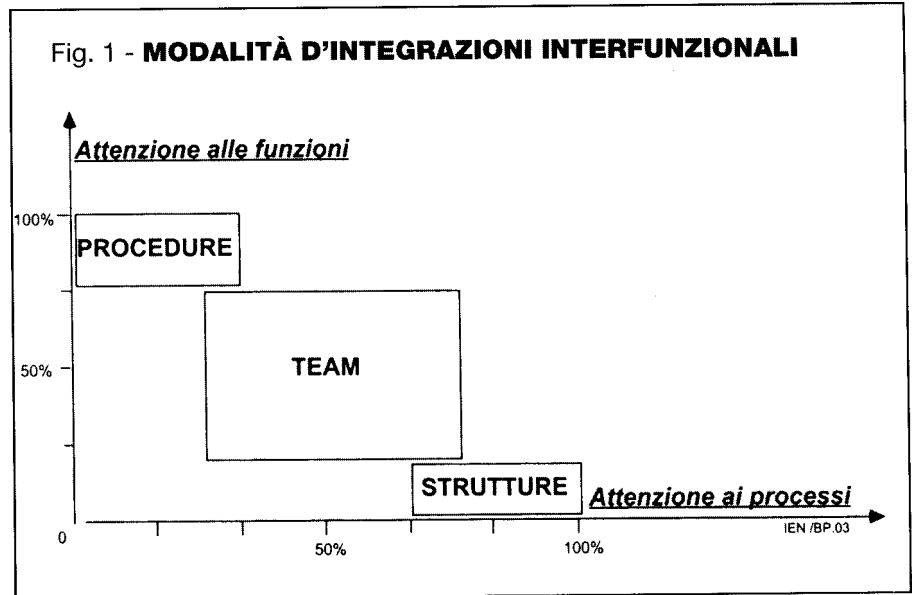
Forse per garantirsi dai rischi di questi due estremi (vedi Figura 1), la via che appare maggiormente diffusa oggi è quella dell'integrazione interfunzionale orizzontale realizzata attraverso lo sviluppo di strutture reticolari di workteam che affiancano parallelamente la struttura organizzativa gerarchica classica.

Se si vuol tentare una metafora, si potrebbe dire che si affianca allo scheletro osseo della gerarchia funzionale tradizionale, un sistema nervoso fluido costituito da workteam: veloci e capaci di apprendere facilmente.

4. Tipologie di team Le modalità con cui le imprese realizzano i propri team e gruppi di lavoro sono le più varie e spesso a nomi uguali corrispondono realtà operative molto diverse.

Cerchiamo allora, per poter comprendere meglio punti di contatto e reali differenze, di individuare le principali variabili operative del "lavorare in team":

1. livello di **formalizzazione** della struttura (formale, informale),
2. durata della **vita** del team (temporanea, permanente),



3. **dislocazione** geografico-temporale dei suoi componenti (stessa sede-stesso tempo, diversa sede-diverso tempo).

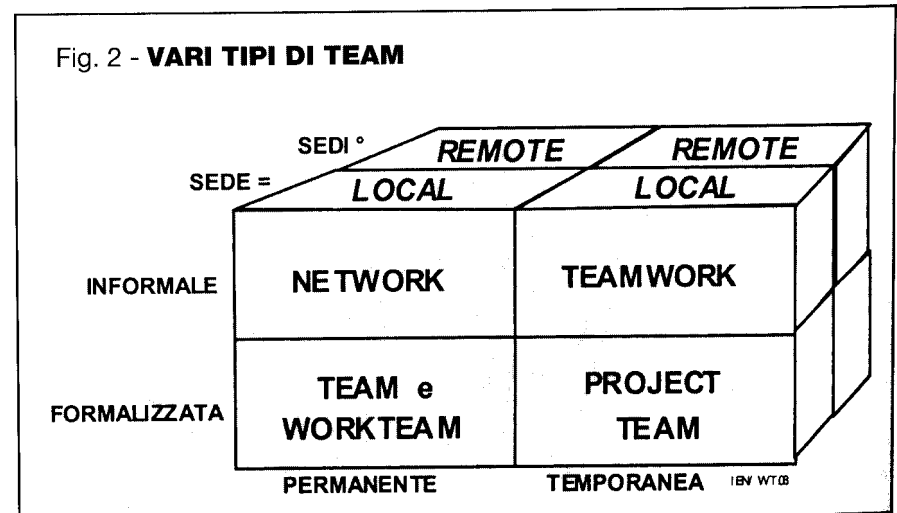
Si vengono così a creare diverse combinazioni possibili di funzionamento caratterizzate da setting operativi specifici che influenzano in diverso modo il comportamento delle persone che "lavorano in gruppo" (vedi Figura 2).

In questa schematizzazione si vengono così ad evidenziare allora 8 possibili situazioni di funzionamento per i team:

- **network**: insieme di persone che informalmente, ma permanentemente nel tempo, lavorano consultandosi, confrontandosi, prendendo decisioni concordate;
- **teamwork**: modalità di lavorare di persone che si trovano ad operare, discutere, decidere in riunioni o gruppi momentanei, riunendosi informalmente per problemi contingenti e di volta in

volta con partecipanti diversi;

- **project team**: gruppo che viene costituito ufficialmente con un numero fisso di persone i cui ruoli sono spesso ben definiti (e a cui si possono aggiungere altre persone di supporto a seconda delle varie necessità), il cui fine è di studiare, promuovere, progettare, valutare, realizzare, dirigere e/o monitorare un certo progetto; ad una data prefissata il progetto terminerà ed il team sarà sciolto; i suoi componenti possono lavorare nel team a tempo parziale o totale;
- **team o workteam**: gruppo permanente di persone che è stato costituito formalmente per operare in una determinata unità organizzativa presidiando direttamente i risultati del proprio lavoro; se i suoi membri lavorano a tempo pieno esclusivamente dentro il gruppo abbiamo i *workteam*, se non vi è designazione dall'al-



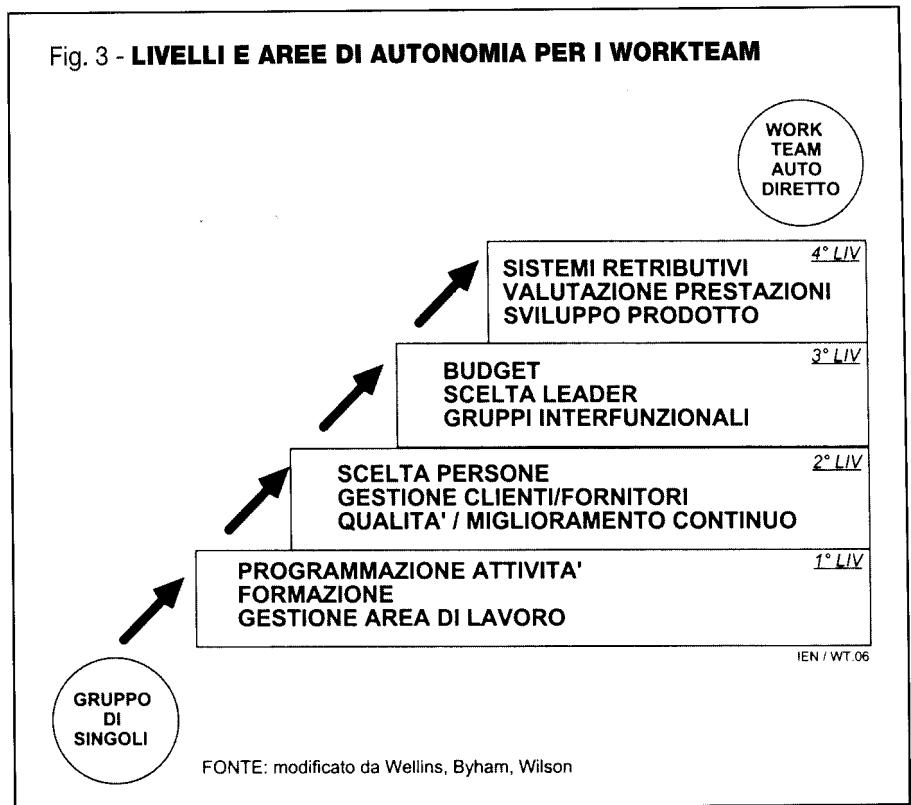
to del coordinatore del team abbiamo i *self-directed workteam*;

- **locali/remoti**: per tutte quattro le tipologie sopra riportate vi possono poi essere team *locali* in cui cioè tutte le persone lavorano nella stessa sede e negli stessi orari e team *remoti* in cui le persone risiedono in unità fisicamente distanti o non sono temporalmente sincronizzate (per esempio: gli operatori che lavorano in turni diversi in impianti di produzione che funzionano a ciclo continuo).

5. Dove si può arrivare? A prescindere dalla loro tipologia, è importante notare come i team di successo, svolgono, oltre ai *compiti primari* per i quali sono stati ufficialmente istituiti, anche una fondamentale funzione di sostegno allo sviluppo dell'apprendimento organizzativo delle imprese; essi divengono le vere cellule di una nuova organizzazione capace di apprendere e adattarsi più velocemente; i team di successo, infatti, consentono di:

- **capitalizzare le competenze**: col lavoro in team viene facilitato l'apprendimento delle persone per imitazione (vedo quello che sai fare tu), per interazione (lavorando insieme costruiamo nuove competenze), e per prova ed errore (il gruppo protegge dalle conseguenze degli errori, quindi si sperimentano più facilmente strade nuove);
- **sincronizzare individuo e organizzazione**: il team calibra su un piano di grande concretezza le aspettative personali in funzione delle esigenze organizzative e sociali, sviluppa un patto d'impegno reciproco, motiva su risultati percepibili e controllabili da tutti, valorizza le differenze professionali e personali;
- **migliorare le performance**: all'interno del team si sviluppa una forte capacità di influenzamento reciproco e questo orienta i comportamenti individuali (cambiare risulta così più facile, meno minaccioso, più divertente, quasi una sfida comune), valorizza (più e meglio della gerarchia) i ruoli (= cosa le persone devono fare) e le prestazioni professionali (= come vengo valutato), riuscendo a collegare meglio le azioni individuali ai risultati globali dell'organizzazione.

Fig. 3 - LIVELLI E AREE DI AUTONOMIA PER I WORKTEAM



Per queste ragioni i team sono utilizzati molto spesso per presidiare le aree calde delle imprese, come per esempio:

- assistenza clienti
- ricerca
- innovazione tecnologica
- sviluppo nuovi prodotti
- difesa del know-how
- qualità
- gestione dei processi aziendali
- attività interfunzionali in genere
- gestione e promozione dei cambiamenti.

6. UN IPOTESI DI PERCORSO

6.1 Sincronizzare sviluppo dei team e azienda

Dalle esperienze più significative nell'utilizzo dei team emerge chiaramente che buoni risultati si possono raggiungere attraverso un lungo percorso grazie al quale far crescere simultaneamente persone, gruppi di lavoro e organizzazione aziendale.

Quale prima tappa del nostro percorso, risulta allora importante:

- accompagnare con supporti formativi adeguati persone e gruppi lungo tutte le traiettorie di crescita definite
- mantenere allineato l'intervento formativo con quello (ri)organizzativo; questa sincronizzazione dovrà essere presidiata sia per quel che riguarda i tempi di realizzazione (prima, durante

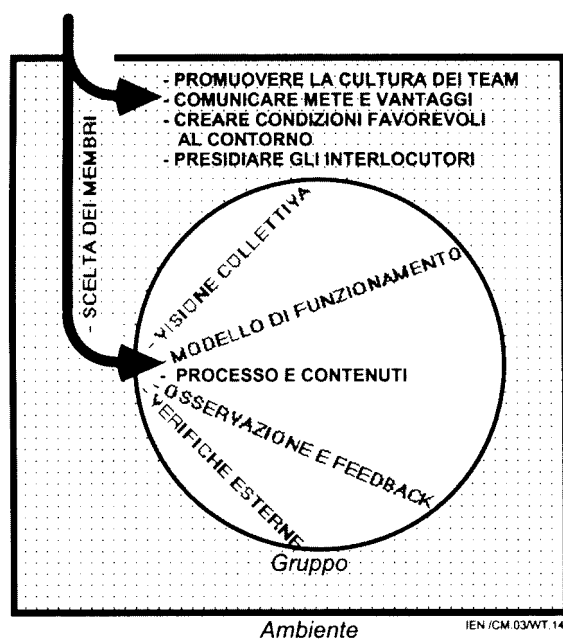
e dopo i cambiamenti organizzativi), sia per quel che riguarda la natura stessa (contenuti, tecniche, strumenti e processo) di tali cambiamenti.

A titolo di esempio riportiamo in Figura 3, quello che potrebbe essere un percorso di sviluppo per **costruire**, nell'arco di quattro anni, un *self-directed workteam*; ogni anno viene effettuato un salto di livello di autonomia; per ogni livello vengono indicate le principali aree di responsabilità da conferire al team. Divengono così anche chiari automaticamente quelli che devono essere i temi formativi che ogni anno occorre affrontare con i componenti del team per poterne sostenere lo sviluppo professionale a fronte delle responsabilità che l'azienda delega loro.

Per poter realizzare percorsi di questo tipo quindi anche il resto dell'azienda deve saper mutare per adeguarsi (ed anzi promuovere) i nuovi valori e comportamenti sottesi dalla cultura del "lavorare in gruppo".

Occorre quindi progettare percorsi di cambiamento in questa direzione per tutta l'azienda. Risulta, allora, determinante agire non solo sui team, ma anche su ciò che circonda i componenti dei team: capi, interfacce funzionali, collaboratori, referenti, committenti, stakeholders (vedi Fig.4).

Fig. 4 - **AGIRE SUL TEAM E L'AMBIENTE CHE LO CIRCONDA**



La formalizzazione del lancio di team di lavoro in azienda, deve diventare allora il momento giusto per preparare l'ambiente ai nuovi modi di operare, a comportamenti di confronto e reale interdipendenza; si possono allora avviare, riunioni, incontri, attività formative su questi temi coinvolgendo dirigenti, quadri, opinion leader, *alti potenziali* e quanti altri possa risultare utile (per esempio: i rappresentanti delle organizzazioni sindacali) per permettere poi ai team di poter svolgere con efficacia il loro lavoro.

6.2 Cambiare cultura organizzativa Se si analizzano le principali difficoltà che si incontrano nella realizzazioni di organizzazioni basate su reti di workteam, si vede come grande parte di queste difficoltà si possano ricondurre a problematiche inerenti a fattori di ordine culturale.

Più precisamente si possono identificare almeno tre barriere culturali che occorre saper superare per poter utilizzare con successo i workteam:

- **la cultura dell'individualismo:** uno dei valori caratteristici delle civiltà occidentali è quello dell'importanza del singolo; dai proverbi (chi fa da se fa per tre) alle esperienze personali di ognuno in tema di carriera e successo; il modello mentale operante è quello del sin-

golo prima del gruppo, del "ci si salva (o si fa carriera) da soli";

- **la cultura del breve termine:** le aziende inseguono risultati a breve o anche bre-

vissimo termine, trascurando spesso i programmi di largo respiro; sono queste iniziative però quelle che possono garantire la sopravvivenza delle imprese nel medio-lungo periodo; investire sui team appartiene senz'altro a questo gruppo di operazioni;

- **la cultura dell'incongruenza:** la cultura dei team è incongruente con retribuzioni e incentivi solo individuali, con compiti e ruoli parcellizzati, con parametri di carriera personali, con valutazioni individuali, con sistemi di gestione delle risorse umane che operano solo sul singolo e mai sul gruppo.

In Figura 5 sono riportati alcuni esempi di come vengano diversamente interpretate nelle due culture (quella gerarchica e quella a reti di workteam) le principali dimensioni organizzative: strategia, struttura, sistemi operativi, stile di leadership, competenze distintive, risorse umane (Pascale, 1982).

La seconda tappa del nostro percorso consiste quindi nell'avviare un profondo processo di trasformazione culturale: passare dalla tradizionale organizzazio-

Fig. 5 - **DUE CULTURE A CONFRONTO**

dimensioni organizzative	ORGANIZZAZIONI GERARCHICHE	RETI DI WORKTEAM
strategia	Definita dal top, comunicata ai primi livelli	Tutti collaborano alla creazione di un orientamento condiviso
struttura	Organigrammi funzionali	Reti di workteam
sistemi	Controllo affidato solo al management	Tutti controllano i risultati di tutti
stile leadership	Differenziazione fra chi pensa e decide e chi opera	Ci si aspetta che ognuno pensi, decida ed agisca
competenze distintive	Tecnico-specialistiche funzionali	Di integrazione e di presidio di processi (competenze a T)
risorse umane	"una buona paga per un buon lavoro"	Aspirazioni di crescita personale, utilizzo di tutte le capacità personali
dcultura	La responsabilità è di chi decide ed è individuale	Responsabilità collettive, rapporti di fiducia e aiuto

IEH / WT.09

FONTE: elaborato da Katzenbach, 1993

ne gerarchica a quella innovativa di un'organizzazione basata su reti di workteam. Certo il modello verso cui tendere può apparire ambizioso e difficile, ma a molti appare come la strada più sicura per acquisire un reale vantaggio competitivo; un vantaggio cioè che possa durare nel tempo: un'organizzazione capace di apprendere e di sviluppare competenze sempre pronte e utilizzabili, cioè allocate in persone motivate.

6.3. Riallineare i sistemi di gestione

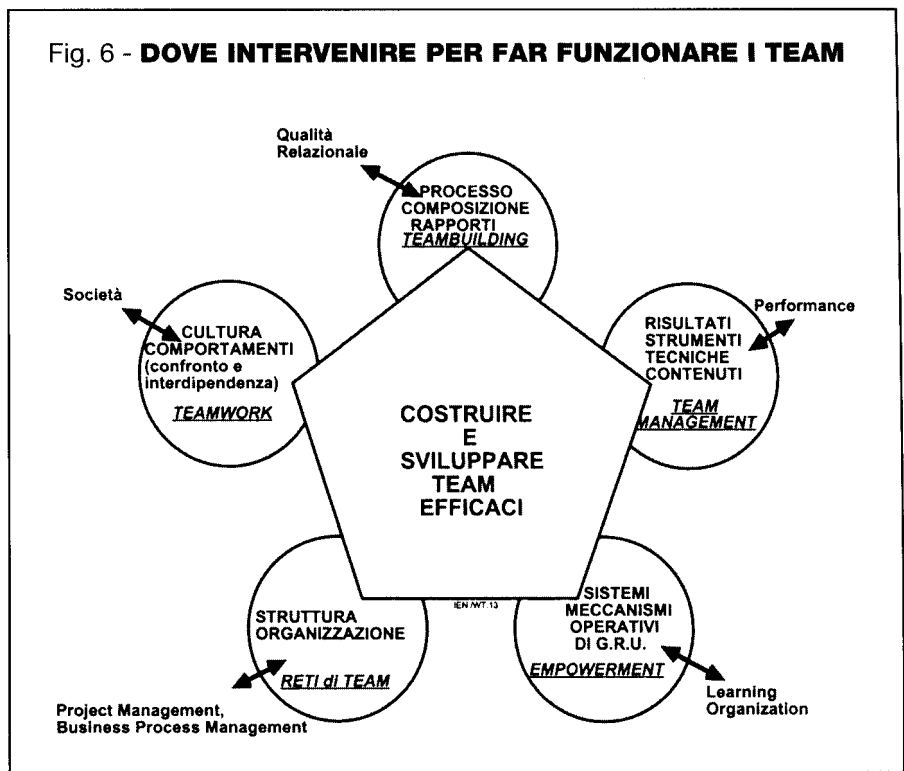
Per il successo dei team risulta quindi determinante che tutti i fattori organizzativi spingano effettivamente le persone in questa direzione. Rendere congruenti tutti i sistemi di gestione dell'organizzazione e delle persone con questi nuovi valori culturali rappresenta allora il terzo passo da compiere lungo il percorso che porta alla costruzione di team efficaci. Volendo allora riportare ad una visione sistemica tutti i temi e gli aspetti relativi alle aree su cui occorre lavorare simultaneamente per far funzionare al meglio i team nelle organizzazioni, abbiamo definito un modello operativo di riferimento (vedi Fig. 6) che ne potesse riassumere il senso.

Tale modello può risultare utile per poter costruire e monitorare un piano globale di intervento che permetta all'azienda di poter usufruire pienamente della spinta incredibile che ad essa può apportare la forza dei team (Katzenbach, 1993). Come si vede nel modello operativo proposto le direzioni sulle quali è opportuno operare contemporaneamente sono cinque e cioè:

- struttura organizzativa
- sistemi di gestione delle Risorse Umane
- cultura e comportamenti
- tecniche, strumenti, contenuti
- processo, rapporti interpersonali, composizione.

Sulle prime due aree (struttura e gestione Risorse Umane) occorre operare principalmente con cambiamenti organizzativi, sulle ultime due (contenuti e processo) soprattutto con interventi formativi, mentre per poter incidere sulla terza area (cultura) sarà necessario un intervento combinato di formazione e organizzazione; infatti i nuovi modelli culturali possono venire proposti tramite interventi

Fig. 6 - **DOVE INTERVENIRE PER FAR FUNZIONARE I TEAM**



formativi, ma poi si radicano in modo permanente solo se il funzionamento operativo dell'azienda promuove e premia effettivamente l'utilizzo di tali nuovi modelli.

6.4. Una formazione mirata In questo scenario la formazione è spesso considerata:

- o come una necessità, un rimedio obbligato da dare a posteriori se qualcosa non funziona (ma sappiamo quanto sia più difficile rimuovere comportamenti inefficaci piuttosto che svilupparli correttamente fin dall'inizio)
- o come una panacea, l'elemento risolutore per far funzionare tutto, bene e subito.

Evitando la tentazione di cadere in uno dei due estremi, bisogna comunque riconoscere che il training al lavoro di gruppo costituisce indubbiamente uno dei passi fondamentali per la creazione di team efficaci. Come detto precedentemente però non può essere l'unico fattore determinante per il successo: esso rappresenta solo la quarta tappa da affrontare; va, infatti, preceduto e accompagnato da una serie di cambiamenti organizzativi che riallineino gli interessi e le motivazioni delle persone dal lavoro individuale al lavoro di gruppo.

Dal modello operativo sopra illustrato (vedi Fig.6) si comprende bene quanto sia importante che l'intervento formativo sia

ben integrato col progetto di sviluppo organizzativo. Il piano formativo, inoltre, dovrà coprire le aree relative allo sviluppo di una nuova cultura e al presidio dei risultati e del processo.

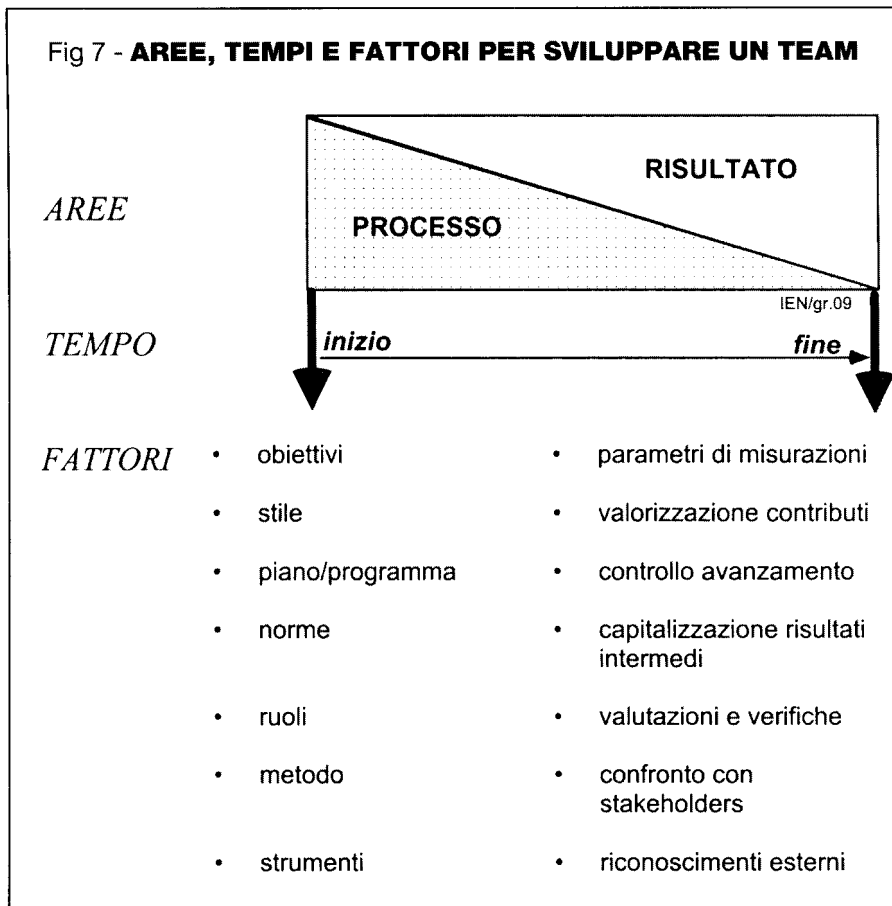
Sarà inoltre opportuno che esso venga progettato ad hoc per ogni azienda dovendosi integrare con strumenti, relazioni, situazioni, meccanismi di funzionamento, valori realmente in uso.

7. Un piano formativo per sviluppare i team

Uno degli errori più frequenti nella realizzazione di piani formativi per lo sviluppo di team di lavoro è quello di realizzare un training centrato solo (o inizialmente solo) sull'apprendimento di tecniche tese a presidiare il raggiungimento dei risultati. Questo fatto causa non solo lo sviluppo di team poco efficaci, ma molto spesso ne impedisce la nascita effettiva; è infatti noto come nello sviluppo del lavoro in team esista una progressione temporale da dover in qualche modo rispettare, per cui inizialmente è più importante agire per presidiare gli aspetti inerenti al processo, mentre col consolidarsi della vita del team diventa più opportuno agire per svilupparne i buoni risultati (vedi Fig. 7).

la realizzazione di un piano formativo per far funzionare i team, è quello relativo ad una corretta definizione delle popolazioni su cui andare ad operare. Mol-

Fig 7 - **AREE, TEMPI E FATTORI PER SVILUPPARE UN TEAM**



to spesso volendo limitare i costi al massimo si decide di coinvolgere in attività formative solo i leader dei team, come se per far vincere una squadra di palla volo bastasse che il solo capitano sapesse giocare. Così facendo in realtà (invece di risparmiare tempo e denaro come si pensa) si prepara soltanto la strada ad un secondo intervento rivolto a tutti i partecipanti ai team che sarà più difficile, lungo e spesso costoso, dovendo rimuovere i cattivi funzionamenti avviati. Se si vuole risparmiare, occorre invece ricercare altre strade, magari con maggior creatività rispetto al facile taglio delle attività: si potrebbe, per esempio, formare del personale interno per addestrare i partecipanti e i leader insieme oppure utilizzare i primi team di successo per formarne altri e così via.

Infine riteniamo importante affrontare, anche se brevemente, il problema dei *metodi didattici* utilizzati. Troppo spesso infatti la formazione per sviluppare le capacità di lavorare in gruppo si limita ad interventi in aula su tecniche e strumenti: cose senz'altro utili, ma non certo sufficienti a garantire l'acquisizione di questa difficile competenza.

Occorre, allora, rafforzare gli aspetti applicativi concreti dei modelli teorici fa-

cendo ricorso, per questo tipo di training, ai metodi didattici caratteristici della cosiddetta *formazione fuori dall'aula*.

In questo senso si possono, per esempio, utilizzare:

- osservazioni sul campo dei comportamenti agiti
- affiancamento in momenti di lavoro reale
- feedback mirati interpersonali
- interviste di customer satisfaction ai committenti dei team
- questionari di autopercezione
- coaching individuale e/o di gruppo (Rotondi, 1996)
- outdoor training e B-group (Rotondi, 1994).

8. Conclusioni L'utilizzo dei team nelle organizzazioni sembra essere una strada difficile ma obbligata per costruire organizzazioni più veloci ad apprendere, a reagire ed anticipare i mercati nei quali operano.

La costruzione di team che possano operare con successo ed efficacia per i propri membri e per le organizzazioni per le quali lavorano, richiede però la progettazione di un percorso apposito e di una sapiente regia realizzativa.

I passi da affrontare per realizzare questo percorso possono essere così sintetizzati:

1. sincronizzare sviluppo dei team ed azienda
2. trasformare la cultura organizzativa
3. riallineare i sistemi di gestione
4. fare una formazione mirata.

In questo percorso la formazione può rivestire un ruolo determinante se:

- si integra (tempi e contenuti) col programma organizzativo di sviluppo dei team
- è progettata ad hoc sulla cultura e strumentazione applicativa
- si rivolge sia ai leader sia ai partecipanti dei team
- coinvolge anche l'ambiente di lavoro attorno ai team (committenze incluse)
- affronta sia i temi delle tecniche (team management), sia quelli del processo, della creazione delle relazioni interpersonali (team building), sia quelli della cultura del confronto (teamwork)
- si sviluppa più con momenti formativi *fuori aula* centrati sul trasferimento sul lavoro che sulle tradizionali lezioni d'aula. ■

Breve bibliografia

- Bruscaglioni M., 1993, "Il self empowerment come anello di collegamento tra formazione e cambiamento", in *Quaderno Risfor* n°1 (gennaio), Milano.
- De Masi D. (a cura di), 1989, *L'emozione e la regola. I gruppi creativi in Europa dal 1850 al 1950*, Laterza, Bari.
- Douglas T., 1991, *Common groupwork problems*, Routledge, London.
- Fisher K., 1993, *Leading self-directed workteams*, MC Graw-Hill, New York.
- Katzenbach J.R., Douglas K.S., 1993, *La forza dei team*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
- Margerison C., Mc Cann D., 1991, *Team Management*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Parker G.M., 1992, *Il gioco di squadra e i suoi uomini*, F. Angeli, Milano.
- Pascale R.T., Athos A.G., 1982, *Le sette S*, Mondadori, Milano.
- Piccardo C., 1995, *Empowerment*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A.M., 1992, *Gruppo di lavoro - lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Rotondi M., 1994, "Neurosistemica in azione", in *Job Training* n°6 (giugno), Milano.
- Rotondi M., 1996, "La formazione esce dall'aula", in *Formazione Domani* n°25 (luglio), Roma.
- Rotondi M., 2000, *Facilitare l'apprendere*, F. Angeli, Milano.
- Senge P., 1992, *La quinta disciplina*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Varela F., 1995, "Scienze cognitive e formazione", in *Nuovi Alfabeti*, a cura di Baldini E., Moroni F., Rotondi M., F. Angeli, Milano.
- Wellins R.S., Byham W.C., Wilson J.M., 1991, *Empowered teams*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.