

eccellere insieme con il team coaching

prima parte

Il processo relazionale ed esperienziale tra i membri del team promuove la crescita e lo sviluppo delle performance, individuali e collettive, dunque aziendali. In questa prima parte l'autore analizza la natura, la funzione, gli obiettivi e le possibili disfunzioni del team coaching, un approccio vantaggioso per tutti

Ci sono team che lavorano duramente, si divertono, eseguono i loro compiti e raggiungono i risultati, così come team disfunzionali e inefficaci, nonostante i membri lavorino il doppio del normale. Perché questa differenza? Nella maggior parte dei casi a fare la differenza è il **Team Coaching**, un processo relazionale ed esperienziale tra i membri del team che promuove la crescita e lo sviluppo delle performance, individuali e di gruppo. Questa dinamica è solitamente gestita da una figura professionale, il **Team Coach**, sempre più richiesta in ambito sia imprenditoriale sia sportivo, le cui abilità possono

rivelarsi molto utili per il raggiungimento dei risultati desiderati. Il Team Coach **sostiene il team** nel suo percorso di sviluppo fino al conseguimento dell'obiettivo per cui è stato creato (se si tratta di un team di progetto), o nel corso di tutta la sua attività (se si tratta di un team permanente). Supporta e **affianca il team** senza sostituirsi a nessuno dei suoi membri, team leader compreso: il leader formale del gruppo partecipa alle sessioni e viene favorito lo sviluppo delle sue potenzialità come elemento determinante per il miglioramento della performance di gruppo. Prima di procedere, merita un approfondimento il significato delle parole "team" e "coaching" per comprendere che cosa rappresentano. Tra le varie definizioni di "team" proposte dalla letteratura, è utile ricordare quella di **John Katzenbach**, che, oltre a essere la più citata, mi sembra la più puntuale e completa: «Un team è un gruppo ristretto di persone con competenze e capacità complementari che operano per un fine comune, con obiettivi di prestazione e approcci condivisi, che si ritengono tutte responsabili l'una nei confronti dell'altra». Anche di "coaching" sono state date molteplici definizioni – che non citerò per ovvi motivi – che aiutano a individuare alcuni elementi comuni e distintivi dai quali si evince che il termine ha a che fare con una relazione relativamente formale che riguarda:



di Savino Tupputi

- lo sviluppo di intuizioni a livello personale o di gruppo;
- la misurazione delle prestazioni in base agli obiettivi specifici;
- il sostegno e l'incoraggiamento;
- la sperimentazione di nuove strategie;
- l'utilizzo efficace di tecniche per porre domande specifiche in momenti specifici.

Utilizzando la metafora del viaggio, il coach può essere visto come un veicolo che facilita e accelera il procedere dell'individuo o del gruppo sulla via che questi ha deciso di percorrere.

Unendo i due termini, e quindi tornando nel contesto del team coaching, possiamo constatare che esistono diverse tipologie di Team Coach: i coach leader del team, i manager coach e i team coach esterni. La figura a cui mi riferisco in questo articolo è quella del team coach esterno. E a tale proposito sorge spesso una domanda: **meglio un coach interno o un coach esterno all'organizzazione?** La risposta non è semplice e assoluta, ma voglio porre l'attenzione sul fatto che quest'ultimo opera a un livello di distacco superiore nei confronti dei membri del team rispetto alle altre due tipologie. Non ha interesse per i processi tecnici, se non quando questi influiscono sulla natura e il grado di interdipendenza tra i membri del team. **Dispone di una visuale molto ampia che stimola il gruppo a considerare anche opzioni più radicali, che permette di indagare più a fondo i rapporti causa-effetto, a livello sia dei processi sia dei comportamenti.** Come il manager coach, stimola e consiglia, ma con maggiore enfasi nel suggerire elementi di riflessione che portino i membri autonomamente all'azione. Il team coach è un **facilitatore di processo e un acceleratore di esperienze** che viene sempre più utilizzato da chi già opera all'interno di un gruppo di persone con un ruolo di responsabilità (dirigenti, capi-progetto, allenatori) e desidera portare la propria squadra a un più alto livello di eccellenza. Interviene all'interno delle organizzazioni attraverso un approccio relazionale orientato a facilitare e ad



Un team è un gruppo ristretto di persone con competenze e capacità complementari che operano per un fine comune, con obiettivi di prestazione e approcci condivisi, responsabili l'una nei confronti dell'altra

accompagnare il passaggio da una **visione individuale** dei singoli membri, incentrata sulle proprie competenze e modi di pensare, a una **visione di gruppo**. L'obiettivo è migliorare la **performance di gruppo** attraverso una maggiore produttività ed efficacia, lo sviluppo delle competenze utili al gruppo (ad esempio le capacità di ascolto reciproco), la creazione di rapporti interpersonali soddisfacenti e la definizione di regole chiare e ruoli ben definiti.

il processo di team coaching

Il processo di coaching mira a stimolare nel Team le **potenzialità nascoste o latenti**, a sviluppare creatività e, più in generale, processi di apprendimento, di crescita e di maggiore consapevolezza delle caratteristiche personali e professionali, oltre che delle dinamiche organizzative. Il Team Coach diventa di fatto il responsabile del **massimo utilizzo delle competenze presenti ai fini del risultato**, facilita i processi e la risoluzione dei conflitti tra i membri, contribuisce a sviluppare un ambiente di fiducia e collaborazione reciproca, sostiene e sviluppa

l'autostima del team verso il conseguimento degli obiettivi. Le sessioni di team coaching seguono le **5 fasi del "ciclo di vita" del Team**:

- Formazione
- Sviluppo
- Normalizzazione
- Performance
- Aggiornamento

le 5 fasi del "ciclo di vita" del team

In ognuna delle fasi poc'anzi menzionate occorre adottare il **tipo di coaching più efficace per lo sviluppo del team**. Esistono diversi stili di coaching e diversi approcci al coaching, come si evince dalla **figura 1** (nella pagina seguente) che li ordina dal più "impositivo" al meno "impositivo". Per scegliere quale modello adottare, è fondamentale tenere in considerazione la situazione di partenza del team. Si comincia con il **dire cosa fare** (dando istruzioni, osservando e fornendo feedback), quindi si passa al **vendere un'idea** (dimostrando una capacità o comportamento, osservando e dando feedback), al **suggerire una linea d'azione** (guidando il team mentre sperimenta e osserva, con un sistema >



Il tipo di coaching più efficace nelle diverse fasi di sviluppo del team	
MOVIMENTO	TIPO DI INTERVENTO
Inizio	Motivazione orale
Fase intermedia	Consulenza
Fine	Formazione

figura 2

di auto-feedback), fino allo **stimolare e porre domande** (incoraggiando il team a gestire autonomamente la fase di sperimentazione e osservazione).

Wageman e **Hackman** definiscono così le funzioni svolte dal coaching per il team: «*Interventi che inibiscono le perdite e favoriscono i guadagni a livello di processo in ciascuno dei tre elementi processuali delle prestazioni: lo sforzo delle persone (motivazione), le strategie di prestazione (consulenza) e il livello di conoscenze e competenze (formazione)*».

Nelle prime fasi di formazione e sviluppo di un team, il coaching è utile soprattutto se è incentrato sulle seguenti attività: **chiarire i compiti, raccogliere l'adesione e l'impegno dei membri**, stabilire norme e regole di lavoro comune, definire ruoli, confini e responsabilità. Tutto ciò **costruendo un alto livello di motivazione** iniziale, fondamentale per cominciare le cose con il piede giusto. Affrontare questioni strategiche in queste fasi potrebbe risultare un tentativo fallimentare a causa della mancanza di esperienze specifiche nello svolgimento dei compiti.

Nella fase intermedia dell'evoluzione del team, quella di normalizzazione, ci sono invece le condizioni ottimali per discutere di **questioni strategiche**. Spesso nei team permanenti questa fase nasce come un bisogno di fare il punto della situazione: il vortice delle attività lavorative quotidiane tende a ritardare questo momento e al tempo stesso lo rende più impellente. **Le ultime fasi** della performance e dell'aggiornamento – alla fine o in prossimità del completamento del compito da svolgere – richiedono che il processo di coaching aiuti i membri a **inte-**

riorizzare e mettere a frutto ciò che hanno appreso durante lo svolgimento del compito. È questo il momento ideale per far prendere coscienza del contributo fornito da ogni membro e di quanto si sia cresciuti sia come team e come singoli componenti dello stesso. Come mostrato dalla **figura 2**, a ogni fase corrisponde un preciso stile di coaching, in accordo con i concetti della leadership situazionale (che non approfondiremo in questa sede).

Le 5 disfunzioni del team

Ritorniamo alla domanda con la quale è cominciato questo articolo: perché ci sono team che lavorano duramente, si divertono, eseguono i loro compiti e raggiungono i risultati, e altri che sono disfunzionali e inefficaci, nonostante i membri lavorino il doppio del normale? Quotidianamente, come coach e

consulente, mi trovo a lavorare con team che spesso fanno fatica a raggiungere gli obiettivi comuni. Tra i modelli che utilizzo in questi casi figura la **piramide delle 5 disfunzioni del team** codificata da **Patrick Lencioni** nel suo *The Five Dysfunctions of a Team*, tradotto anche in italiano e intitolato *La guerra nel Team*. Si tratta di un libro che affronta questo tema sotto forma di storia di leadership e che ho trovato coinvolgente e molto istruttivo. Lo suggerisco perché il suo utilizzo mi sta consentendo di ottenere ottimi risultati.

Le 5 disfunzioni del team sono:

- assenza di **fiducia**
- paura del **conflitto**
- mancanza di **impegno**
- fuga dalle **responsabilità**
- disinteresse verso i **risultati**

Ognuna di queste disfunzioni è caratterizzata da un sintomo che può rivelarne l'esistenza (**vedi figura 3**). Ritengo sia molto importante occuparsi di queste disfunzioni perché senza un Team unito e performante si corre il rischio di non trarre i benefici sperati dalle proprie azioni, anche se si attua il miglior marketing e si applicano le più acute strategie.

Le potenzialità espresse da persone che remano nella stessa direzione vengono spesso sottovalutate e messe in secondo piano rispetto ad altre priorità. Spetta al leader capirne l'importanza e attuare un

figura 1

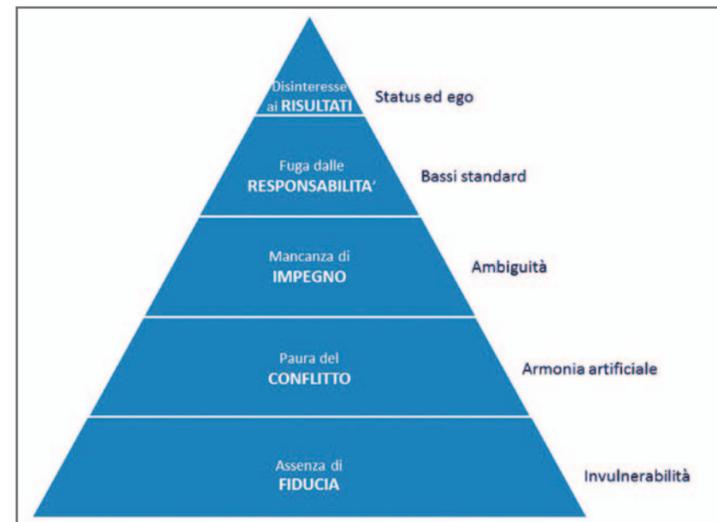
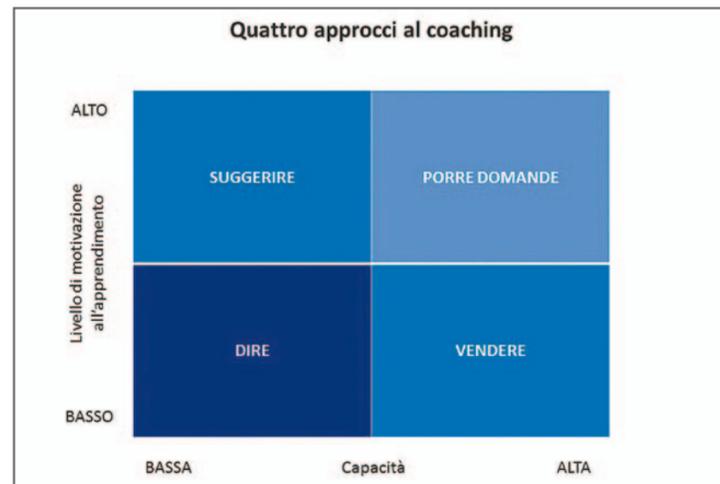


figura 3

processo di sviluppo del team che scongiuri il pericolo insito in un team disunito e spesso conflittuale, se non addirittura in guerra. Analizziamo dunque le 5 disfunzioni del team e i relativi sintomi che le caratterizzano.

■ assenza di fiducia

La prima disfunzione è l'assenza di fiducia, situata alla base della piramide del team in guerra perenne, i cui componenti non riescono a lavorare insieme in modo efficace. La prima ragione per la quale viene a mancare la fiducia è la mancanza di conoscenza tra i membri, in particolar modo delle vulnerabilità proprie e altrui. Spesso nei team c'è un diffuso desiderio di **invulnerabilità** dal quale scaturisce il costante tentativo di apparire competenti, forti e possibilmente perfetti. Un simile atteggiamento porta alla chiusura verso gli altri per proteggere il proprio fortino. I comportamenti e gli atteggiamenti difensivi fanno sì che i membri non chiedano aiuto, non si supportino a vicenda e non si scambino esperienze.

Attraverso la condivisione dei propri **punti di forza** e delle proprie **debolezze**, i membri del team possono confrontarsi e capire che non c'è nulla di male e di negativo nel mostrarsi vulnerabili. In mancanza di fiducia non può esserci confronto e di conseguenza anche i livelli superiori della piramide risulteranno vere e proprie disfunzioni del team. **Il lavoro di Team si costruisce partendo da un clima di fiducia diffusa al suo interno.**

■ paura del conflitto

Quando manca la fiducia le persone non si confrontano per l'incapacità di gestire positivamente

il conflitto. Nei team che cercano di evitare i conflitti regna un'atmosfera di **armonia artificiale** in cui ognuno tende a trattenere le proprie opinioni e i propri dubbi anziché manifestarli per favorire la ricerca delle migliori soluzioni per il gruppo. Dialogo aperto, dibattito e condivisione devono essere parte integrante del lavoro del team, senza il timore di essere criticati e senza necessariamente dire sempre di sì.

È bene chiarire che il confronto è sui comportamenti e non sull'identità: spesso non ci rendiamo nemmeno conto di quanto giudichiamo gli altri e di come attacchiamo etichette alle persone che poi fatteranno a liberarsene. I membri del team possono sviluppare la capacità di affrontare i conflitti e risolverli positivamente. Se gestiti correttamente, i conflitti all'interno dei team possono essere utili. È esattamente ciò che accade nelle relazioni con i clienti nel momento in cui le lamentele si trasformano in un elogio per l'azienda. **Il confronto costruttivo deve essere vissuto come occasione di crescita.**

Il processo di coaching mira a stimolare nel team le potenzialità nascoste o latenti





In un team unito, ogni membro ha come primo obiettivo il risultato del team

■ mancanza d'impegno

Non ci può essere impegno in mancanza di coinvolgimento: la mancanza di conflitti fa venir meno l'ascolto delle opinioni e l'assunzione di decisioni che poi dovranno essere "subite" da altri membri. Le persone non vogliono ciò che non include la loro opinione o le loro idee, quindi, per ottenere il loro impegno, bisogna prima di tutto chiedere il loro apporto e ascoltarle. Altrimenti si sentiranno escluse e poco considerate.

Un approccio del genere fa sì che i membri del team, anche se non completamente d'accordo con le idee del coach, le comprenderanno e passeranno all'azione portando a termine l'impegno preso e rispettando le scadenze. La mancanza d'impegno è spesso provocata dall'**ambiguità**: i team produttivi creano decisioni e piani d'azione chiari e sono certi di avere il supporto di ogni membro del team stesso. **C'è impegno quando le regole del gioco sono chiare, condivise e frutto dell'apporto individuale di tutti.**

■ fuga dalle responsabilità

Senza il coinvolgimento non ci può essere responsabilità: le persone non si prendono responsabilità se non fanno parte integrante del processo di definizione del piano

e se non hanno ben chiaro cosa ci si aspetta da loro. È importante sviluppare un senso di responsabilità reciproco, in base al quale ogni membro si sente responsabile per tutto il Team. In questo modo ogni membro non lascerà mai solo un altro componente in difficoltà, bensì lo aiuterà per mantener fede alle scadenze e raggiungere i risultati prefissati. Ogni membro deve rispondere delle altrui responsabilità e deve accettare che gli altri si assicurino dell'adempimento delle proprie. Quando ciò non avviene, **gli standard di qualità sono bassi** perché si tende a scaricare le responsabilità proprie sugli altri e non ci si occupa di come operano gli altri. Una situazione del genere favorisce comportamenti non allineati e basse performance.

Un fantastico esempio di *team coaching* e, in particolare, della tendenza a scaricare le responsabilità verso gli altri e a crearsi alibi è contenuto nel video presente su *YouTube* e intitolato *Julio Velasco "Gli schiacciatori NON parlano dell'alzata, la risolvono"*. **Deve essere chiaro il piano d'azione: cosa deve essere fatto, da chi e quando.**

■ disattenzione verso i risultati

Se tutti i membri non sono responsabili di ciò che fa il Team, ognuno anteporrà i propri interessi perso-

nali a quelli della squadra. Questo atteggiamento egoistico riduce l'abilità di raggiungere obiettivi comuni e di conseguenza perderanno tutti. In questo caso ogni individuo protegge il proprio **status ed ego** impedendo a tutti gli altri di esprimere il proprio potenziale massimo.

In un Team unito, in cui c'è diffusa fiducia, confronto costruttivo, costante impegno e mutua responsabilità, ognuno ha come primo obiettivo il risultato del Team, è orientato al risultato comune e lo ottiene. **Ogni membro deve contribuire al successo del Team e anteporlo a quello personale.**

Gestendo le 5 disfunzioni viste sin qui si ottiene un Team unito e coeso, pronto a raggiungere grandi risultati. Nella seconda parte di questo articolo vedremo che cosa deve fare il team coach per rendere coesa la sua squadra e portarla ad esprimersi al massimo del proprio potenziale, utilizzando strumenti molto utili – che analizzeremo in modo approfondito – come la "tavola rotonda", la "ruota del team", la "libreria del team" e la "carta del team". Quest'ultima è un modello che racchiude tutto ciò che è importante per il Team: visione organizzativa, scopo, valori e regole, iniziative del team (obiettivi e ruoli), pratiche del team (comunicazione, processi decisionali, responsabilità) e risorse (interne ed esterne). ●

Savino Tupputi

Laureato in Scienze Motorie con specializzazione in gestione e organizzazione delle strutture sportive, ha operato per diversi anni nel campo del fitness come istruttore, personal trainer, club manager e poi titolare di due wellness club. È impegnato nella formazione e consulenza di centri fitness come esperto in organizzazione, gestione e sviluppo delle politiche commerciali e di marketing. Business e team coach, è ideatore di *Wellfit Solutions*.