

# il team coaching per eccellere insieme



di Savino Tupputi

seconda parte

*Dopo aver analizzato il processo relazionale ed esperienziale che migliora le performance del team, in questa seconda parte l'autore spiega che cosa deve fare il team coach per compattare la sua squadra e portarla al massimo del suo potenziale, quindi analizza alcuni strumenti operativi molto utili*

**N**ella prima parte di questo articolo, pubblicata nel numero precedente della rivista, abbiamo analizzato la natura, la funzione, gli obiettivi e le possibili disfunzioni del *team coaching*, illustrando i molteplici vantaggi del processo relazionale ed esperienziale che, legando tra loro i membri del team, promuove la crescita e lo sviluppo delle performance sia individuali sia collettive, a tutto vantaggio dell'azienda. In questa seconda parte vedremo che cosa deve fare il *team coach* per rendere coesa la sua squadra in modo che possa esprimere tutto il suo potenziale

e analizzeremo alcuni strumenti molto utili. Ovvero 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).

## come rendere funzionale e performante un team

Vediamo dunque che cosa deve fare il *team leader* per ottenere il massimo dalla sua squadra. Lui, o lei, per primo deve mostrarsi vulnerabile, mettersi sinceramente in gioco. Solo se è il leader a farlo per primo gli altri seguiranno il suo esempio. Deve avere l'abilità di lasciare che siano i membri del team a gestire e risolvere i conflitti – evitando di fare sempre da filtro come un genitore benevolo – affinché ogni individuo sviluppi la capacità di gestire le discussioni. Il leader deve inoltre sentirsi a suo agio nella prospettiva di prendere una decisione che può rivelarsi sbagliata, deve spronare il gruppo a concentrarsi sulle questioni da risolvere e le scadenze stabilite, deve affrontare le questioni difficili e non accentrare su di sé tutte le responsabilità per evitare di creare un vuoto di responsabilità all'interno del team. È suo compito anche

attribuire il giusto valore ai risultati poiché se i membri percepiscono che assegna valore a qualcosa di diverso, si sentiranno autorizzati a fare altrettanto. Il leader deve essere altruista, imparziale e riservare premi e riconoscimenti a coloro che contribuiscono realmente al raggiungimento degli obiettivi del gruppo. Una delle migliori soluzioni di cui dispone è proprio il *Team Coaching*, la dinamica relazionale-esperienziale in virtù della quale il team viene affiancato da un coach che lo sostiene e lo guida per affrontare e risolvere le 5 disfunzioni del Team – viste nella prima parte di questo articolo – per raggiungere i risultati desiderati. A questo punto sorge spontanea una domanda: quando è opportuno un intervento di *Team Coaching*? È una soluzione ideale in diverse situazioni, in special modo quando:

- il team mostra problemi di funzionamento e/o di performance;
- il leader "formale" non è pienamente riconosciuto;
- ci sono uno o più leader di "fatto" e non di "ruolo";
- c'è bisogno di un'integrazione tra diverse funzioni aziendali;
- il team è appena stato costituito.

La prima domanda da porsi è molto semplice: esiste il team? È un interrogativo necessario perché il più delle volte il team esiste sulla carta, ma non nella pratica lavorativa quotidiana nella quale i membri si comportano come un *gruppo di lavoro* e, seppur diretti da un unico supervisore, non collaborano sufficientemente tra loro per portare a termine i propri incarichi. Il team è invece caratterizzato da un numero di persone dotate di **competenze complementari** che si **impegnano** per raggiungere uno **scopo comune** rispetto a cui si ritengono **mutualmente responsabili**. Il *team coach* è un facilitatore di processo che accelera il **passaggio da gruppo a team** e fa in modo che ogni singolo si senta parte di una squadra. Uno degli strumenti più utilizzati per ottenere questo risultato è la "**tavola rotonda**", in cui ogni sin-



Figura 4: La ruota del Team

golo è chiamato a esporre la sua idea generando così un giro di opinioni e un confronto costruttivo tra i membri. In questo contesto il coach gestisce le dinamiche interpersonali e favorisce tre elementi critici fondamentali per il successo del team:

**chiarezza** sul grado di fiducia reciproca, i comportamenti utili e dannosi, i valori condivisi, gli obiettivi comuni;

**focus**, concentrazione, attenzione, tempo ed energie nella giusta direzione emersa dopo la fase di chiarezza; spesso bisogna riportare l'attenzione sul fatto che si è in un contesto di team;

**esecuzione** delle azioni create e condivise in modo coerente con lo scopo comune, quindi la *mission*, i valori e i ruoli per trasformare gli obiettivi in risultati.

Il principio che sottende a questa dinamica è quello condiviso dai Cavalieri della Tavola Rotonda di Re Artù: "*Servendoci l'un l'altro ci rendiamo liberi*".

In questa pagina (vedi figura 4)

riportiamo la **Ruota del Team**, un modello di gestione delle "tavole rotonde" per rendere funzionale e performante il proprio team e prevenire le "5 disfunzioni".

L'attuazione di questo modello prevede un **training specifico** articolato in diverse sessioni che consente l'instaurarsi di un circolo virtuoso e che, promuovendo alti livelli di disciplina e perseveranza, diventa l'ingrediente di successo per il team.

Il training si suddivide in diverse fasi:

- valutazione del team;
- comprensione delle disfunzioni;
- superamento delle disfunzioni.

In ognuna di queste fasi vengono effettuate **esercitazioni individuali e di gruppo, momenti di apprendimento razionale** in cui il team coach espone alcuni concetti e aiuta i membri a metterli in pratica, ma anche **momenti esperienziali** con lo svolgimento di attività – a volte anche outdoor – in cui il team vive un'esperienza >



che fa emergere le dinamiche di gruppo. Quindi il coach promuove un *debriefing* per dare il feedback sulle dinamiche di gruppo positive e su quelle che richiedono un miglioramento.

Le tavole rotonde possono riguardare esclusivamente il *core team*, ovvero il leader e i responsabili di funzione, così come essere estese a tutto il team: dipende dai contenuti, dall'obiettivo e dal numero dei membri. Per funzionare ed essere fruttuosa, questa dinamica interattiva deve essere svolta con un numero di partecipanti adeguato, non superiore a 12-15.

Per proseguire l'impostazione della Tavola Rotonda anche al di fuori delle sessioni, la tecnologia può essere di grande aiuto. Creare gruppi di condivisione su **Facebook** consente ad esempio ai membri di scambiarsi idee ed esperienze anche tra una sessione e l'altra, nel momento in cui il *coaching*, se ben fatto, esprime i suoi risultati (non dimentichiamoci che si tratta di un processo in divenire, non a caso espresso dal gerundio del verbo to coach, appunto coaching).

Un altro modo per promuovere e favorire l'apprendimento e l'aggiornamento costante consiste nell'istituire la "**Libreria del team**", facendo in modo che ogni membro legga un libro e si relazioni con gli altri circa le nozioni apprese nel corso delle riunioni interne di apprendimento. Si crea così una fucina di interessi e idee che alimentano l'innovazione e la creatività.

Un altro strumento tecnologico molto utilizzato per la condivisione nel team è **WhatsApp** che, con la sua modalità di comunicazione istantanea, consente di mantenere il focus del team sulle questioni importanti e sul relativo piano d'azione. Si possono ad esempio monitorare le azioni misurabili giornaliere da compiere per raggiungere gli obiettivi importanti, legati ai fattori critici di successo per il team e l'azienda. In fin dei conti, il test più significativo di un grande team sono i risultati che consegue.

### la carta del team

Un altro modello molto utile impiegabile nelle dinamiche di team

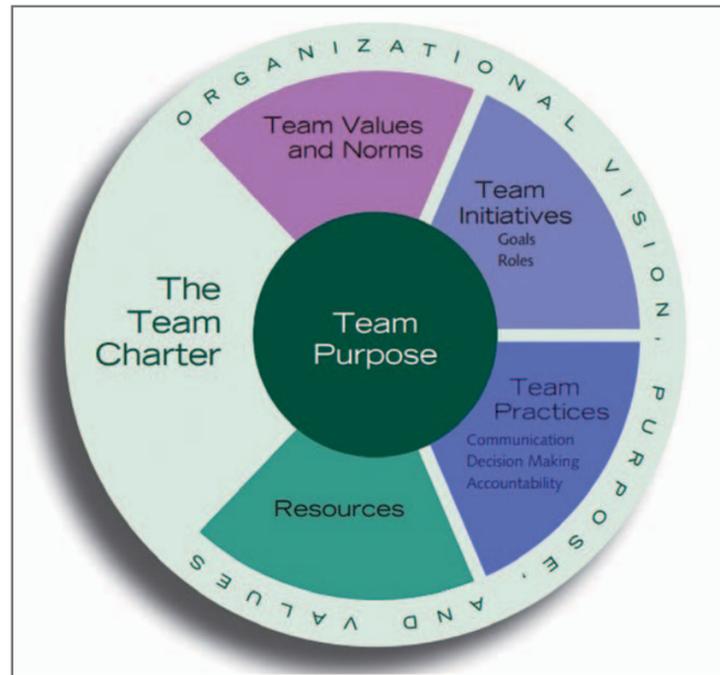


Figura 5

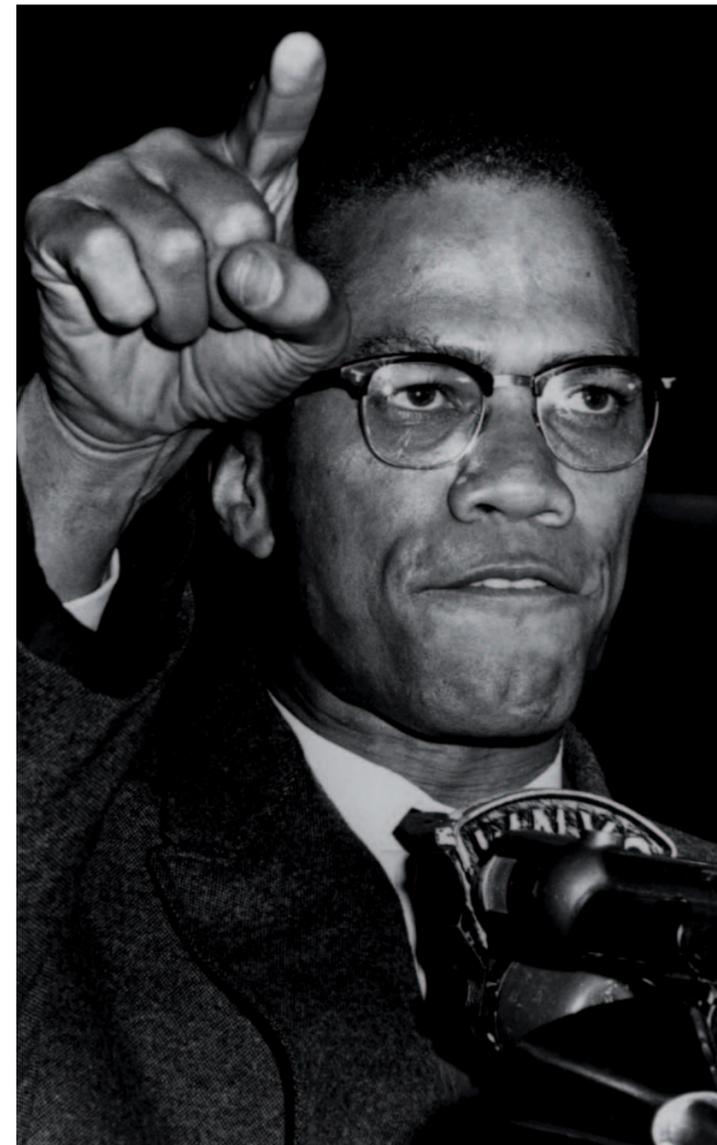
coaching, durante le tavole rotonde, è quello di Kenneth Blanchard, ovvero "**The Team Charter**" (fig. n. 5). Consente di unire il team verso una direzione unica comune e produce come risultato finale la redazione e la condivisione della cosiddetta *Carta del Team* che racchiude tutto ciò che è importante 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).

Questa Carta viene stesa dal *core team* insieme alla proprietà o al manager con il supporto del coach e, successivamente, condivisa ed eventualmente implementata con il resto del team. In questa sede più che spiegare nel dettaglio il modello preferiamo proporre alcune domande utili per iniziare a utilizzarlo.

Le 10 domande da porsi nell'ambito del team coaching per configurare la "carta del team" sono:

- **Esiste il team?** Domanda utile per verificare se insieme siamo un gruppo o un team.
- **Perché siamo insieme?** Per identificare lo scopo comune al team.

- **Come raggiungeremo il nostro scopo comune?** Per individuare i valori, ciò che è importante per il team.
- **Quali sono le condizioni che ci consentono di vivere i nostri valori?** Per stabilire le regole e i criteri.
- **Quali sono gli obiettivi critici e importanti?** Per effettuare il *goal setting*.
- **Chi vuol essere ognuno di noi per raggiungere lo scopo?** Per definire i ruoli e il proprio contributo individuale.
- **Come si comunica all'interno e all'esterno del team? Chi dice cosa e come?** Per stabilire i processi comunicativi interni ed esterni al team.
- **Come vengono prese le decisioni specifiche?** Per individuare i processi decisionali.
- **Come ci responsabilizziamo gli uni con gli altri in merito alle specifiche decisioni prese?** Per creare una mutua responsabilità tra i membri.
- **Quali e quante risorse abbiamo a disposizione?** Come possiamo procurarci quelle che ci mancano? Per mappare le risorse interne ed esterne al team.



Il leader deve mostrarsi vulnerabile, mettersi sinceramente in gioco perché solo se è lui a farlo per primo gli altri seguiranno il suo esempio (nella foto Malcom X)

Chiaramente questa serie di domande non vuole e non può essere sufficiente per la configurazione della Carta del Team, ma può essere utile per incominciare l'esplorazione guidata al suo interno e l'apporto del team coach esterno, scevro da condizionamenti interni, in questo frangente risulta fondamentale.

Mi capita di lavorare con organizzazioni il cui scopo, pur essendo presente sulla carta, non è pienamente condiviso e vissuto. Una volta, ad esempio, ho fatto svolgere un lavoro individuale ai membri di un team e, con mia grande sorpresa, ognuno di loro ha scritto una *mission* diversa da quella sbandierata sul materiale di comunicazione. Non basta dunque scriverla, occorre viverla, impersonarla e tradurla quotidianamente in comportamenti con essa coerenti.

In altre occasioni, ho notato che lo scopo comune – o mission aziendale che dir si voglia – viene confuso con uno degli obiettivi. Ad esempio introdurre ogni anno nel club un nuovo centro di ricavo profittevole può essere un obiettivo critico per il raggiungimento di uno scopo più grande, ma non coincide, ovviamente, con la mission. Per fare un altro esempio chiarificatore possiamo scomodare una realtà straordinaria come *Walt Disney*. Se il gigante statunitense avesse avuto come scopo primario fare i migliori cartoni animati al mondo che cosa sarebbe successo? Probabilmente non sarebbero mai nate iniziative di successo come *Disneyland* che sono sorte grazie

makeitapp

App Mobile

+

Desk

+

Sito Web

INNOVAZIONE E RISPARMIO!

• La tua App Personalizzata • Creazione sito web o modulo aggiuntivo su sito esistente • Possibile integrazione con vostro software di controllo accessi

Integrato con

Scarica la demo MyGym cercando "MyGym - Palestre e centri benessere" su Apple Store e Google Play!

02-87188686 - [www.make-it-app.com](http://www.make-it-app.com)



Un buon leader guarda avanti

a una mission più ampia, ovvero *Rendere felici le persone.*

Il processo di team coaching deve quindi prevedere una serie di sessioni in cui si svolgono esercitazioni e lavori sia individuali sia di gruppo. Il vero processo avviene in realtà tra una sessione e l'altra, quando la responsabilità dell'azione è demandata al team e al singolo individuo. Per far sì che abbia successo, il team coaching deve diffondere all'interno del team una cultura del coaching e dell'apprendimento. E poiché questo processo non è frutto del caso, serve il supporto e la guida del leader e del co-

ach per creare le strutture, il clima e i processi adeguati.

Di seguito i **nove ingredienti di un team orientato all'apprendimento attraverso il team coaching**:

- senso di uno scopo comune;
- comune senso delle priorità;
- volontà di parlare apertamente;
- coscienza dei punti di forza e delle debolezze di ciascuno;
- apprezzamento delle differenze;
- volontà di condividere conoscenze ed esperienza;
- comprensione reciproca di come si pensa;
- fiducia nelle reciproche capacità e buona volontà;
- un'atmosfera frizzante.

### i vantaggi aziendali del team coaching

Sono numerosi, e tutti molto importanti, i benefici che si possono ottenere svolgendo un accurato lavoro di team coaching. I principali sono:

- miglioramento delle prestazioni dei singoli e della squadra nel suo complesso;
- moltiplicazione delle idee inno-

vative e creative;

- accelerazione dei processi di sviluppo e innovazione;
- miglioramento degli iter decisionali e snellimento delle procedure;
- modifiche della gestione produttiva, in vista di una maggiore efficienza;
- creazione di un clima favorevole alla collaborazione e drastica riduzione delle situazioni di conflitto interno;
- maggiore flessibilità e adattamento ai cambiamenti.

Mi capita spesso di entrare in contatto con team composti da persone che si conoscono appena e che si incontrano saltuariamente perché preferiscono dedicarsi al "lavoro vero", all'operatività quotidiana, ma ritengo che sia un errore perché **un team forte trascorre un tempo considerevole insieme** e, nel far questo, risparmia in realtà tempo eliminando la confusione, minimizzando gli sforzi e riducendo le comunicazioni inutili. Ecco il pensiero di Sir John Whitmore, uno dei capostipiti del coaching, a tale proposito: "Un team gestito tramite il coaching fa bene il proprio lavoro e al tempo stesso evolve e si sviluppa".

Concludo invitandovi a fare due riflessioni. Il vostro team è pronto ad affrontare le nuove **sfide** del mercato? Possiede la flessibilità necessaria per affrontare il **cambiamento**? ●

Il vostro team è pronto ad affrontare le nuove sfide del mercato?



#### 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*.