

BUSINESS & MANAGEMENT SCHOOL



SCUOLA DI
PALO ALTO

NO CONVENTIONAL TRAINING

SCUOLA DI PALO ALTO

Corso Magenta n. 85

20123 Milano

Tel. 02 38010666

Fax 02 38010871

informazioni@paloaltoscuola.it

www.paloaltoscuola.it

CREARE
GESTIRE
GUIDARE
TEAM
ECCELLENTI



Creare, Gestire, Guidare Team Eccellenti

LAVORO DI SQUADRA E RISULTATI IN AZIENDA

Di tutti i punti di forza che ci contraddistinguono dalle altre aziende, il più importante e a noi più caro è la nostra capacità di lavorare in Squadre.

Nel gruppo, contiamo quasi 1900 squadre di lavoro a tutti i livelli. Questi TEAM ci permettono di realizzare i nostri progetti in una forma molto più efficace ed efficiente di qualsiasi altra...

Jerry Junkins

Amministratore Delegato, Texas Instruments

Un numero crescente di aziende ha abbandonato ormai la passata tradizione di dividere i processi in aree con mansioni e compiti semplificati al massimo, svolti da singole persone.

I Manager delle aziende all'avanguardia stanno poco a poco eliminando le strutture burocratiche di controllo e supervisione, per sostituirle con Team costruiti ad hoc per aumentare la qualità, migliorare il servizio al cliente, gestire al meglio processi di cambiamento, ottimizzare le risorse o, semplicemente, migliorare considerevolmente le variabili e gli indicatori economici dell'azienda.

Al contempo, la formazione di squadre interne di lavoro, derivate dalla riduzione dei livelli di gerarchia, spinge sempre più

“in basso” il livello decisionale alla base delle operazioni giornaliere della vita aziendale.



Spesso si leggono termini come “squadre inter-funzionali”, “downsizing” o “rightsizing”:

parole coniate con l'intenzione di spiegare il fenomeno della gestione di un numero sempre più alto di attività con meno risorse.

D'altra parte, la velocità dei mercati richiede alle persone d'indossare molti “cappelli” per assumere più di un ruolo alla volta. Sono ormai tramontati i giorni del dipendente che opera all'interno dei “comodi” confini del ruolo aziendale, in una sorta di isolamento dal resto dell'azienda. Tutti sono chiamati a gestire diversi ruoli, lavorando con altre persone e creando qualcosa che risponda alla comune direzione scelta dall'azienda.

Alla luce di tutto questo, moltissime imprese cercano d'implementare strutture organizzative il più orizzontali e leggere possibili, fondate su Team che operano in condizioni di condivisione e partecipazione elevate.

A cosa dobbiamo questo cambiamento?

Alcuni lo attribuiscono alla perdita costante di posizionamento in mercati sempre più complessi e competitivi, dove la velocità di risposta che viene richiesta è tale da rendere quasi impossibile una sua gestione individuale e solitaria.

Altri lo attribuiscono alla necessità di adattamento, generata da tante fusioni e acquisizioni di piccole e medie aziende da parte dei grandi colossi internazionali.

Ma, secondo noi, la vera ragione di questa marcata tendenza internazionale al Lavoro di Squadra è molto più semplice: È QUALCOSA CHE FUNZIONA!

A sostegno di questo, secondo la American Society for



Training and Development, alcuni dei risultati ottenuti dal lavoro di squadra sono:

- Incremento significativo della produttività nel 77% delle aziende
- Miglioramento della qualità generale nel 72% delle imprese
- Riduzione delle perdite economiche nel 55% dei casi

- Miglioramento delle relazioni interne nel 65% delle aziende
- Potenziamento del proprio Servizio al Cliente nel 57% delle società



A questo punto, una domanda sorge in modo spontaneo: *come si gestiscono queste squadre di lavoro?*

Quattro operazioni, innanzitutto sono fondamentali:

- ◆ organizzare funzioni e processi in modo che possano essere svolti da un Team
- ◆ comunicare missioni chiare e obiettivi misurabili
- ◆ prevedere un'ampia autonomia gestionale
- ◆ fornire opportunità di crescita e sviluppo personale.

Le aziende che hanno colto nel segno, lavorando in Team, hanno ottenuto benefici che superano le loro più alte aspettative, in quanto:

- hanno diminuito lo spazio concettuale tra la classe dirigente e le funzioni più operative
- hanno re-inventato e riqualificato la definizione della parola *Leadership*
- hanno dato un nuovo significato alla parola *Responsabilità*.

Quanto siete preparati, nella vostra realtà aziendale, a organizzare e guidare il lavoro di una Squadra Performante?

Conoscete le particolari caratteristiche di un Team efficace e produttivo? Sapete in quale fase di sviluppo si trova il vostro Team di lavoro?

Sapete come si coordina il lavoro di un Team con quello dell'organizzazione nel suo complesso?

Avete ben chiaro il ruolo dello Sponsor, del Team Leader e dei membri del Team?



Cosa dovrete ricercare quando reclutate i membri del Team?

Queste sono solo alcune delle domande che ottengono risposta con l'implementazione delle diverse attività contenute in questa proposta.



Essa, infatti, presenta un *Percorso completo di Teambuilding*, T² — TOOLS FOR TEAMtm, per l'avvio e la gestione di squadre aziendali vincenti.

T² – Tools for Teamtm

La Scuola di Palo Alto opera da più di un decennio nell'ambito aziendale, aiutando i propri clienti a soddisfare le diverse richieste di miglioramento manageriale continuo.

In particolare, una delle richieste più frequenti è quella di costruire insieme squadre intrafunzionali di successo, che permettano all'organico aziendale di procedere al passo con i radicali cambiamenti del mercato.

È nata così la necessità di offrire una soluzione concreta e tangibile alle problematiche comuni delle aziende del XXI secolo. Per rispondere a tali esigenze, un Team di specialisti della Scuola di Palo Alto ha progettato una metodologia d'intervento sui gruppi aziendali, che si attualizza in un *Percorso completo di Teambuilding*.



Scopo del Percorso è implementare un processo di formazione e consolidamento di una squadra di persone all'interno di un

team integrato, che sia in grado di operare secondo livelli qualitativi di performance molto elevati.

La metodologia d'intervento progettata percorre le 5 fasi di sviluppo del Team. Esse sono:

PRE-FORMING

FORMING

STORMING

NORMING

PERFORMING

LE 5 FASI DI SVILUPPO DEL TEAM

1. PRE-FORMING

Definizione iniziale delle coordinate di funzionamento della squadra. Questa fase è la base di tutto il processo di lavoro del gruppo e costituisce un nodo cruciale per il buon avvio del percorso. In funzione di questa criticità, essa può richiedere diversi incontri con tutti gli interlocutori del progetto.



2. FORMING



Fase di formazione e partenza della squadra, in cui vengono dettati i principi guida, i valori, le regole da cui prenderà forma la struttura del nuovo Team.

3. STORMING

Fase turbolenta del Team che richiede necessariamente la



gestione dei conflitti e delle criticità che possono emergere all'interno della squadra, in seguito alla richiesta di un livello maggiore di comunicazione, confronto, integrazione.

4. NORMING

Fase di consolidamento del Team. I suoi membri cominciano a



trovare il giusto equilibrio di energie, funzioni e risorse. È il momento in cui la concentrazione si sposta dalle modalità relazionali al lavoro vero e proprio.

5. PERFORMING



Fase di avanzamento, sviluppo e crescita del Team.

L'attenzione è ora completamente dedicata al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il Team si muove come un organismo unico, completo, equilibrato e integrato che diventa *Team vincente*.

Il T² nel Percorso di Teambuilding

Illustriamo la metodologia di Teambuilding agli Sponsors e ai Team Leaders che vogliono intraprendere, in accordo con le proprie Squadre, questo processo di sviluppo nella propria realtà aziendale.

La Scuola di Palo Alto metterà a disposizione di tutti gli interlocutori coinvolti gli strumenti conoscitivi e applicativi propri della metodologia.

Lo specialista della Scuola di Palo Alto, in questo caso individuato come Team Builder, realizza la metodologia attraverso:

- a) tecniche consolidate di Teambuilding che vengono proposte agli interlocutori in sessioni d'incontro, coaching, affiancamento, check e supporto
- b) lo strumento metodologico denominato *T² – Tools for Teamtm*, composto da 4 strumenti operativi di rilevazione e misurazione.

Nelle pagine che seguono presentiamo la metodologia di Teambuilding e, in particolare, i relativi strumenti del T² messi a disposizione dei responsabili dei progetti di cambiamento aziendale.

Il T² permetterà ai clienti della Scuola di

Palo Alto di acquisire e applicare una metodologia di provato rendimento che si protrae nel tempo, con la diminuzione progressiva della necessità d'intervento dei Trainers della Scuola e il parallelo aumento della Performance del Team.

T² offre, inoltre, la possibilità alle aziende di generare un processo di standardizzazione della metodologia di gestione di squadre altamente performanti di lavoro.

La metodologia d'intervento e lo strumento T² seguono da vicino tutti i componenti del processo di cambiamento, così denominati e suddivisi: lo *Sponsor*, inteso come la massima figura di riferimento del processo; il *Team Leader*, il responsabile della gestione del day-to day operation del Team, il *Team Builder*, figura di riferimento per la continuità del processo (deve essere un Trainer certificato nella metodologia T²) e infine il *Team Member*, componente del Team.

T² è uno strumento che deve essere implementato e seguito rispettando delle regole. Il tempo previsto per la sua corretta applicazione è di 8/12 mesi.

Benvenuti nel mondo del lavoro in Team!



STRUTTURA DEL PERCORSO

Ciascuna delle 5 fasi di sviluppo del Team si snoda lungo un periodo di diversa durata e prevede una o più riunioni con le diverse figure coinvolte.



◆ PERIODO DI PRE-FORMING (PF)

La criticità della fase richiede più incontri. Presentiamo qui i 3 fondamentali, che possono aumentare a seconda della tipologia e della complessità dei gruppi di lavoro.

• 1° Riunione (PF1):

Partecipanti: Team Builder (TB) della Scuola di Palo Alto e Sponsor (SP), Responsabile del Team per l'azienda.

• 2° Riunione (PF2):

Partecipanti: TB, SP, Team Leader (TL), di ogni Squadra che fa riferimento allo stesso Sponsor.

Il TB illustra gli strumenti che verranno

utilizzati durante la terza riunione di Pre-Forming con i Team Members (TM) della Squadra.

• 3° Riunione (PF3):

Partecipanti: TB, TL di ogni Squadra (TLn) e Team Members di ogni gruppo (TMn).

Il TB presenta la struttura del percorso di Teambuilding e fa utilizzare gli strumenti T² che forniranno l'immagine della situazione denominata *As Is*.

◆ PERIODO DI FORMING:

Partecipanti: TB, TLn, TMn.

In questa fase, che prevede un minimo di 2 riunioni, si utilizzerà lo strumento T² denominato M.O.R.S.A., che detta le basi sulle quali si costruirà la struttura del Team, e lo strumento QST1 che lavora su alcuni fattori di comportamento del gruppo, indicandone i livelli di consapevolezza.



◆ PERIODO DI STORMING

È la fase "turbolenta" del Team, per questo molto delicata.

Gli incontri che verranno effettuati sono mirati alla risoluzione dei conflitti che generano *Storming*, prevedendo la partecipazione di tutte le figure del processo.



Le riunioni saranno pianificate e gestite in funzione del tipo di problema da affrontare. Possiamo però identificare due modalità di incontro:

One to one: il TB, il TL (singolo) e, se necessario, lo Sponsor studiano, dati alla mano, la situazione del Team e pianificano le azioni successive.

One to many: TB, TLn e TMn si confrontano sulle dinamiche relazionali e professionali dei loro conflitti e decidono insieme una via risolutiva.

In entrambi i casi verranno messi in pratica alcuni strumenti della metodologia per risolvere le criticità e rientrare nei parametri M.O.R.S.A. iniziali.

◆ PERIODO DI NORMING E PERFORMING:

TL e TM sono in grado di condurre, ora, riunioni di monitoraggio dello stato di consolidamento del Team.

La finalità è confermare una modalità di integrazione vincente. Negli incontri verranno riproposti alcuni strumenti del T² per controllare i parametri di funzionamento.



Strumenti Soft

La buona riuscita di un processo di Teambuilding si deve a diversi fattori, ma è sicuramente fondamentale la possibilità d'implementare una linea di comunicazione semplice ed efficace tra tutte le figure coinvolte nel processo.

Per questo, lo strumento T² prevede l'utilizzo di una **Working Area**, ovvero uno spazio virtuale dedicato di discussione e confronto. Alle persone verrà fornita una password personale, per attivare, in ogni momento, un contatto con il Team Builder, allo scopo di scambiare opinioni, commenti, informazioni o scaricare documenti interessanti messi a disposizione dallo stesso Team Builder.



Lo strumento offre un presidio importante ai processi di cambiamento e supporta un'attività di Coaching fondamentale nel *day by day*.

Strumenti Hard



Gli strumenti che la Scuola di Palo Alto offre ai propri clienti, attraverso lo strumento metodologico T², sono i seguenti:

1. **IL PROFILO T.E.A.M.**
2. **M.O.R.S.A.**
3. **IL QUESTIONARIO DI SVILUPPO DEL TEAM (QST1)**
4. **IL QUESTIONARIO DELLE 7 C**

IL PROFILO T.E.A.M.

La forza di un TEAM dipende da molte variabili e una di queste è sicuramente la capacità dei TM di affrontare nel modo giusto ogni situazione, per quanto diversa essa possa essere. Questa capacità dipende dalla diversità dei TM. La complementarietà delle persone è uno dei fattori determinanti nella soluzione dei conflitti e nel momento di presa di decisione.

Il profilo T.E.A.M., lontano dal voler "leggere" le persone da un punto di vista psicologico, permette di conoscersi meglio dal punto di vista caratteriale ed è

utilissimo per gestire in modo proattivo e determinante le riunioni del Team.

Lo strumento T.E.A.M. prevede 12 combinazioni per rappresentare la gamma completa di attitudini personali nell'affrontare le diverse situazioni.

In queste 12 combinazioni ciascuna persona troverà il *Profilo Leader*, *Profilo di Supporto* e *Profilo Dissociato* che la caratterizzano.

Il *Profilo Leader* è quello che maggiormente ci rappresenta e viene sempre espresso nel momento in cui una terza persona ci descrive ad altri.

Il *Profilo di Supporto* caratterizza il nostro comportamento verso gli altri e verso i nostri progetti; in alcuni casi potenzia la caratteristica principale del *Profilo Leader*, in altri la mitiga.

Il *Profilo Dissociato* rappresenta, invece, caratteristiche diametralmente opposte presenti in una sola persona.

Questi profili si possono interpretare più facilmente se si collegano alle 4 variabili fondamentali in azienda: Relazioni, Risultati, Energia e Precisione.

M.O.R.S.A.

Ogni gruppo di lavoro è come un organismo vivente completo che richiede linee guida e valori per nutrire il suo cammino di formazione e crescita.

Alla luce di questo, la M.O.R.S.A. è uno strumento che consente di stendere e condividere le coordinate basilari del corretto funzionamento della squadra.

Attraverso lo strumento, il TB stimolerà il TL e i TM a individuare e definire insieme i seguenti elementi appartenenti al Team:

- M**issione
- O**biettivi
- R**egole
- S**tandard di performance
- À**ncora fisica

Le definizioni di ciascun elemento saranno scritte, per essere riconosciute e condivise da tutte le persone appartenenti al Team.

Questo lavoro iniziale di messa in comune sarà funzionale nelle fasi di lavoro successive, come richiamo ideale nei casi di perdita delle coordinate di riferimento.

QST1

Il questionario è stato progettato per fornire un quadro della *Consapevolezza di Squadra* che i TM possiedono al momento di essere chiamati a far parte del nuovo Team.

Lo strumento viene applicato ad un Team apparentemente già formato. Se però il Team è in realtà non abbastanza formato e integrato, il QST1 fornirà al TB risultati numericamente molto bassi. Questo quadro non deve essere considerato negativo, ma semplicemente uno stadio

di presa di coscienza dello stato del Team.

È preferibile, anzi, intervenire con il T² su Squadre che riportano un valore basso del QST1 piuttosto che con squadre con un valore alto.

Il TB e il TL analizzeranno, in modo approfondito, il QST1, come tutti gli strumenti del T². Allo Sponsor verrà, quindi, consegnato un risultato grafico-numerico che prende in considerazione 8 fattori di comportamento del Team in questione, quali:

1. Obiettivi
2. Ruoli
3. Processi
4. Relazioni nel team
5. Relazioni intergruppo
6. Responsabilità
7. Passione
8. Skill e conoscenze

La lettura dei valori ottenuti dalla compilazione del questionario e la loro interpretazione dipende da vari elementi, fra i quali la considerazione della fase in cui si trova il Team. Sarà dunque compito del Team Leader, insieme al Team Builder, dare una valutazione dei valori e dei risultati totali dello strumento.

QUESTIONARIO DELLE 7 C

Le 7C rappresentano un altro momento in cui i TM forniscono risposte secondo la loro percezione del Team e della sua attuale situazione.

Le 7C sono utilissime durante la vita del Team in quanto misurano accuratamente, in tempi brevi, i 7 valori fondamentali del lavoro in Team. I valori delle 7C sono:

1. Common Goal (Obiettivi comuni)
2. Commitment
3. Complementary Roles
(Ruoli complementari)
4. Communication (Comunicazione)
5. Constructive Conflict
(Risoluzione di conflitti)
6. Cohesion (Coesione)
7. Credible Coaching
(Leadership credibile)

Come per il QST1, la chiave di lettura del questionario dipende dalla fase in cui si trova il Team. Per questo i due strumenti, QST1 e 7C, insieme, consentono d'identificare con precisione la percentuale di affidabilità dei rispettivi valori.

Nel caso specifico, per poter interpretare i valori ottenuti verrà fornita una tabella di decodifica.