

---

## TEAM COACHING E SVILUPPO CASE STUDY

*Enrica Tedeschi\* e Rossella Iannucci\*\**

Il vero viaggio di scoperta non consiste  
nel cercare nuove terre,  
ma nell'aver nuovi occhi.

*Marcel Proust (1871-1922)*

### ***Riassunto***

L'articolo contiene la traccia essenziale di un'esperienza applicativa del percorso *Team Coaching e Sviluppo*, prima edizione italiana, organizzato a Milano dalla Scuola ATc (Analisi Transazionale & Consulenza) nel 2014/2015 e condotto da Sari Van Poelje.

Sei gli incontri in azienda con il team in un arco temporale di cinque mesi, intervallati da *debrief* con il Team Leader.

Il nostro viaggio di scoperta inizia in una delle realtà italiane di stabilimento di un Gruppo multinazionale leader mondiale nel campo energetico. Aspettativa: portare un nuovo sguardo e nuovi occhi – quello di Analisti Transazionali – in un mondo molto strutturato che ha sperimentato nel tempo formazione e coaching di approcci diversi a tutti i livelli dell'organizzazione.

---

\* Enrica Luigina Tedeschi, avvocato nel campo del diritto del lavoro e di famiglia, ha sviluppato gli studi sulle relazioni conseguendo nel 2014 la qualifica di counsellor presso il Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano. Ora è allieva in contratto per esame CTA.

(e-mail: [avvenricatedeschi@gmail.com](mailto:avvenricatedeschi@gmail.com))

\*\* Rossella Iannucci da oltre vent'anni nella funzione HR di aziende multinazionali è Training Leadership and Development Sr. Professional nel Gruppo Intesa Sanpaolo. Counsellor Organizzativo formatasi al Centro di Psicologia e Analisi Transazionale di Milano è allieva in contratto per esame CTA.

(e-mail: [rianucci.ri@gmail.com](mailto:rianucci.ri@gmail.com))

Durante il percorso la realtà che abbiamo conosciuto si è dimostrata in gran parte distante da quella che è l'immagine esterna del Gruppo. Abbiamo compreso, per questo, l'importanza di vivere appieno il "qui-e-ora" della relazione con il Cliente, dei suoi bisogni, rinegoziando il contratto su basi nuove ogni volta che l'esperienza sembra allontanarsi dalla realtà, inseguendo spesso esigenze d'immagine esterna e di reputazione. Anche noi in questo viaggio abbiamo assunto nuovi occhi per guardare e sentire una realtà a volte sotterranea, nascosta all'evidenza, assumendo il pensiero *marziano* di chi non teme di fare domande banali e di sperimentarsi in prima persona con l'entusiasmo creativo del Bambino.

### ***Abstract***

#### TEAM COACHING AND DEVELOPMENT

#### CASE STUDY

This article describes the experience gained in the first Italian edition of the Teach Coaching and Development course held in Milan in 2014/2015 through Terrenuove's School of Transactional Analysis and Counseling and led by Sari Van Poelje.

Our journey of discovery began in an Italian multinational group and world leader in the energy field. Six meetings were held in the company with the team over a period of five months, with periods of debriefing with the Team Leader. Our expectation was to bring a fresh perspective, as transactional analysts, to a highly structured context that over time and at all levels of the company had undergone training and coaching through various approaches.

During our work, we found that the context we encountered was very different from the external image of the group. We therefore realized the importance, within the company of fully experiencing the "here-and-now" of client relationships and their needs, renegotiating the contract on new foundations each time the experience appears to stray from reality, often pursuing the need to bolster external images and reputations. During this journey we also gained a new ability to see and sense a subtle and hidden reality, reasoning as "Martians" who are not afraid to ask trivial

questions and experiment firsthand with the creative enthusiasm of the Child.

*Il Contatto con il Cliente, la storia e la cultura di riferimento. Il Contratto*

Siamo in una delle Divisioni di business di un Gruppo multinazionale leader nel suo settore, Divisione che si compone di 5 realtà di Business di cui la più grande – che tratta interruttori e prodotti a basso voltaggio – è presente in Italia con 4 siti produttivi, di cui uno localizzato in una piccola località “di paese” della provincia di Lecco. Qui si trova il nostro cliente, il Responsabile del Sito Produttivo (il Team Leader) e la sua prima linea organizzativa (12 persone) delle funzioni: Produzione, Logistica, Gestione Ordini, Ingegneria di prodotto e processo, Qualità e Sicurezza, Gestione Fornitori, Controllo di Gestione, Assistente del TL in riporto gerarchico e Ricerca e Sviluppo, Risorse Umane, Marketing Distributivo e Marketing Automotive, in riporto funzionale. Il Committente è il Responsabile a livello nazionale e internazionale dei 4 siti produttivi, di cui il più grosso è quello da cui proviene il Team Leader di riferimento. Durante il primo incontro, a cui partecipa anche la referente Risorse Umane (C.) del sito produttivo e il Team Leader, apprendiamo dell’integrazione del sito nella Unità di business prodotti a basso voltaggio e della conseguente scissione dal sito “fratello” del Triveneto destinato ad altra Business Unit. Il gruppo può essere definito in termini berniani “compound group” – più strati concentrici con gerarchia semplice – per la presenza dell’organizzazione a matrice che prevede riporti gerarchici e funzionali nell’ambito della stessa Business Unit.

A gennaio 2015 cambia – senza preavviso per il team – lo storico Responsabile del Sito produttivo e arriva R. che prima era il Responsabile di altro Sito Produttivo. Il team rimane il medesimo; per la maggior parte le stesse persone da più di 5/6 anni e i membri “storici” che sono qui da oltre 15 anni. L’obiettivo del lavoro con noi per la Committenza è di «conciliare una parte che

è rimasta se stessa con un mondo in continuo cambiamento», ma anche di preservare il team con i suoi Valori, riconosciuti come fondamentali, come l'etica, il senso di sacrificio, l'expertise tecnica di prodotto, il senso di appartenenza, la dedizione, l'impegno e l'umiltà: parlano più i fatti che le parole.

L'appartenenza della Membership si fonda sulla competenza tecnica che origina una performance di alta qualità e al contempo su uno stile personale "low profile", dettato da una storica ingiunzione a non ricevere carezze ("chi si loda si imbroda").

Prima del cambiamento il team aveva avuto per molti anni un leader direttivo del tipo "padre-padrone" e "*divide et impera*" che ha fatto sviluppare un concetto di collaborazione da team-dipendente riportando troppo al leader e non riportando al problema.

I membri del team lavorano per compiti e non per obiettivi con forte orientamento all'execution: è definito come il "team del fare", spesso indipendente l'uno dall'altro, difficilmente inter-dipendente. Hanno costruito una stabilità che non può essere messa in discussione. Sono conservativi e sentono l'isolamento dal resto del Gruppo, considerandosi inferiori rispetto alle altre Divisioni.

Si è parlato di processo di colonizzazione da parte dei "cugini" leader nei prodotti a basso voltaggio.

Secondo l'analisi berniana delle tipologie di gruppi, le energie del nostro cliente sembrano essere maggiormente impegnate nella difesa del Confine Esterno Maggiore per contrastare le forze esterne che vengono considerate dalla Membership spesso "distruttive" e rappresentate dalle sfide poste dalla Capo Gruppo (combat group). Pertanto, il team non ha sufficienti energie per trovare coesione interna e, quando contrastato, entra nella posizione esistenziale della Vittima. I componenti del team vengono definiti da Risorse Umane e dalla Committenza come persone affette dalla "sindrome di Calimero" (noi non ok, loro ok) e con uno spirito di adattamento al cambiamento definito camaleontico (processo di doppia contaminazione dell'A). Lamentano infatti una difficoltà a far capire ai membri il cambiamento della leadership, da cui deriva l'utilità del progetto di Team Coaching per facilitare nel

team il processo di integrazione interna e verso un mondo esterno in continuo cambiamento, ma preservando la loro struttura di valori consolidati nel tempo. Il Top Manager, peraltro, definisce con chiarezza la strategia per l'hub: integrazione e sinergie con le altre Unità di Business e tra i 4 siti produttivi italiani dell'Unità di Business cliente.

L'ingaggio con il Cliente è per noi un processo piuttosto lungo e non scevro di difficoltà realizzative. Attraverso la conoscenza personale di Rossella dell'azienda Cliente per il tramite della Responsabile Italia delle Risorse siamo giunte, infatti, con una certa fatica – frutto di timori e resistenze interne – a identificare il team di business su cui effettuare gli interventi di Team Coaching. Nella nostra diagnosi del primo contatto, le difficoltà sono dovute in gran parte al processo decisionale dell'azienda cliente, basato sulla ricerca del consenso condiviso a più livelli che spesso rischia di essere defocalizzato e più centrato sulla spinta organizzativa a “compiacere”. Diversi i segnali di “compiacimento” raccolti nei vari incontri preliminari: dalle titubanze e autosvalutazioni della Referente Risorse Umane a far parte del team, al comportamento adattato e compiacente del Team Leader nei confronti del Committente, suo capo gerarchico. Decidiamo quindi di lavorare nella prima fase sia con la Committenza e il Team Leader sia poi con quest'ultimo e il team nella definizione della struttura (confini esterni e interni, gerarchie, ruoli organizzativi e professionali) per stabilire i riferimenti sicuri per il nostro lavoro insieme.

Il contratto amministrativo contenente le condizioni di svolgimento del Team Coaching viene siglato dal Team Leader. Concordiamo il seguente contratto professionale: portare il team all'accettazione della nuova leadership; sviluppare la capacità del team di ricevere e dare delega, aumentando il dialogo tra i componenti del team e la collaborazione con la leadership. Obiettivo: ridurre i conflitti interni e aumentare la proattività.

Si ipotizza un passaggio dal “team del fare” al “team del collaborare”. Questo presuppone imparare a stare in una relazione autentica di reciproca fiducia e responsabilità; sviluppare le poten-

zialità dei collaboratori attraverso la delega; sviluppare un pensiero strategico attento all'innovazione e allenarsi a vedere opzioni di problem solving in autonomia. La referente Risorse Umane inoltre vorrebbe lavorare con il team sulla continuità e qualità del feedback, nel senso di imparare a ricevere e dare i feedback che oggi o non sono espressi o se vengono espressi sono di tipo GN critico negativo. Raro è l'uso del GN e GA positivo.

### *Il Team Leader*

Il lavoro con il Team Leader segue la traiettoria dell'allineamento tra le tre dimensioni della personalità evidenziate da Bernd Schmidt in «TA Journal» n.1 del 2008, (organizzativa, professionale e personale), anche in considerazione della situazione personale di R. che lo porta a lavorare per il momento distante dalla sua famiglia. Raggiungendo un livello di personalità integrata (di A integrato) R. sarà in condizione di esprimere una leadership assertiva, quindi né passiva/adattata alle richieste pressanti di intervento dei singoli membri del team, né aggressiva di fastidio e ribellione e rifiuto a occuparsi del team quando si sente "invaso" nei suoi confini. Si tratta di supportarlo affinché sviluppi il GA e GN positivo, a lui poco noto, come anche evidenziato da alcuni suoi comportamenti o attraverso il ruolo di Salvatore verso singoli membri del team che lo cercano nel bisogno.

R., essendo in una fase di inserimento nella nuova realtà, non ha ancora trovato un suo modo di essere leader rispetto a questo team. Egli si ancora al passato e alle sue pregresse esperienze, replicando modelli di intervento che rischiano di essere poco efficaci nel nuovo contesto e soprattutto di diventare degli stereotipi del buon leader e dell'organizzazione vincente, costituendo così per lui un pattern limitante (contaminazione dell'A da parte del GN). Come strategia ci pare che R. abbia scelto di discostarsi, almeno a parole, dallo stile manageriale usato dal precedente leader che sembra aver alimentato nel team una relazione simbiotica attraverso lo stile del GN negativo e GA negativo: i membri – viene riferito – spesso o sono adattati da Vittime (il Calimero) oppure sono lamentosi, regrediscono al conservatorismo, si concentrano sul singolo compito e non sugli obiettivi di team, funzionano in modo dipendente e

non interdipendente. Dall'incontro con il Team Leader ci sembra che egli veda il team come un BA impaurito dal cambiamento di leadership. Questo timore della Membership si trasforma in tensione tra i membri che anziché collaborare e dare feedback entrano in conflitto tra loro. Peraltro lo stesso comportamento del Team Leader – per sua ammissione – è stato in questi mesi ambivalente, depotenziando la base sicura di un nuovo attacco. In tal senso, egli ha inizialmente agito uno stile di delega piena basata sulla fiducia a 360° e forse senza l'adeguato controllo. Successivamente, al verificarsi delle prime *impasse* decisionali nella Membership, poco abituata a decidere in autonomia, è entrato “a gamba tesa” nei processi e nelle decisioni con stile autoritario e anche svalutante l'*effort* dei Membri.

Per il Team Leader questa è un'indubbia area di miglioramento: imparare a esercitare una leadership autorevole presidiando i risultati di business.

Dal punto di vista delle spinte prevalenti, ipotizziamo che R. abbia sia il “compiaci” sia lo “sbrigati”. La prima si vede chiaramente nel desiderio di essere sempre disponibile con il sorriso sulle labbra (anche nei nostri confronti) e dal suo atteggiamento durante il primo incontro con la committenza. Inoltre, durante l'Intake con lui abbiamo notato che spesso apre argomenti anche diversi tra loro con il rischio di non concludere, trovando difficoltà a fare focus su un obiettivo specifico di miglioramento per sé e per il suo team. Il livello energetico di attivazione di R. rispetto al progetto di Team Coaching è molto elevato: egli sembra accoglierlo come una novità per una nuova modalità di problem solving di team, verso la quale manifesta un approccio a dir poco entusiasta. Lo “sbrigati” oltre a essere copionale è stato rinforzato nell'esperienza presso lo stabilimento di precedente responsabilità, in cui culturalmente veniva premiato chi aveva capacità di delivery concreta e veloce anche a scapito della qualità e di errori eventuali.

R. dichiara di aver trasposto questa sua modalità comportamentale anche nel nuovo sito ove invece la spinta organizzativa è del “sii forte” e dove il tempo è dedicato al fare, ma a un fare qualitativo

che richiede una delivery più lunga e accurata. Questa discrepanza tra lui e il team ha creato non pochi attriti al suo arrivo. Il Team Leader, inoltre, sembra avere paura del conflitto quasi come se non fosse in grado di gestirlo e ciò costituisce un ulteriore segnale di debolezza della sua leadership.

Infatti, l'assenza di un obiettivo specifico e la difficoltà a gestire i conflitti da parte del Team Leader potrebbero dare ai Membri del Gruppo un senso di abbandono essendo stati abituati a una leadership gerarchica dove il leader comandava e loro ubbidivano. La tematica dell'abbandono è fortemente sentita dai membri del team e rinforzata dal sentirsi come "una realtà isolata". In tal senso, lavorare per decontaminare l'A di R. dal pregiudizio sul conflitto – che verosimilmente risiede a livello strutturale nel suo G1 dentro il suo B2 – può aiutarlo a dar valore al conflitto come generativo di un pensiero innovativo e divergente, di cui peraltro il contesto di riferimento sembra necessitare.

Il tema è che si può confluire da una posizione di *okness* reciproca. Anche il fatto che R. espliciti il bisogno di mantenere nel team un clima sereno e positivo lascia intendere la sua avversione rispetto al conflitto e la sua spinta a "compiacere".

### *Il team*

Usando come strumento di diagnosi il minicopione (Kahler, 1977), quello del team potrebbe essere del tipo: noi non Ok - loro (i "cugini" dell'unità di business vincente) non ok con potenziali implicazioni depressive per il team.

Utilizzando la proposta di diagnosi di July Hay (2009) in *Working it out at work*, si potrebbe ipotizzare che siamo di fronte a un team "Moaner", ossia a un team che utilizza il lamento e la posizione vittimistica come modalità copionale prevalente:

- Credenze e valori: noi Ok - voi Ok;
- Comportamento: noi non Ok - voi non Ok (inadeguatezza e aspettativa di non essere ascoltati e compresi);
- Emozioni: noi non Ok - voi Ok (sentimento di inadeguatezza profonda, senso di inutilità mentre gli altri sembrano essere ok).

Ipotizziamo una doppia contaminazione dell'A del team:

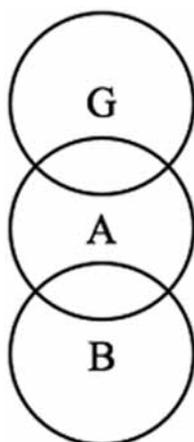


Figura 1

Il team ha una contaminazione del G sull'A in quanto crede che un team debba avere un leader direttivo e non collaborativo e che essere tecnicamente competenti lavorando sodo sia sufficiente per essere un buon team. Crede inoltre di non avere bisogno di carezze.

Ha anche una contaminazione del B sull'A in quanto si sente isolato e si percepisce inferiore rispetto alle altre Divisioni dell'azienda.

Tra il precedente leader e singoli membri del team sembra esserci stata per decenni una simbiosi così rappresentabile:

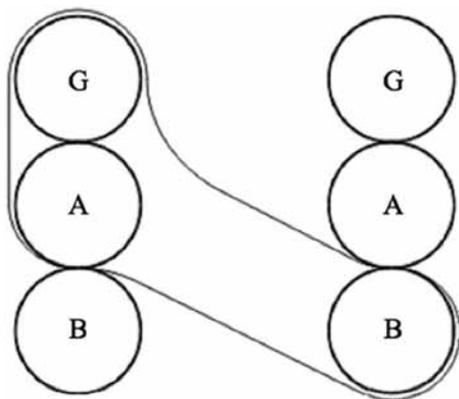


Figura 2

Dai colloqui con la Committenza e dal comportamento adattato del team durante gli incontri, supponiamo una forte spinta “sii forte” del precedente leader con un’ingiunzione sottostante “non accarezzarti e non accarezzatevi”, escludendo il proprio B e parassitando il B dei componenti del team in un sistema di racket del tipo: “ti proteggo dalle minacce del cambiamento, soltanto se ti adatti al mio stile di leadership e mi compiaci”, aprendo il campo a dinamiche interne tra membri conflittuali, in competizione per assicurarsi la simbiosi con il leader. Questa spinta sembra aver “plasmato” negli anni la componente storica del team che sembra sappia dimostrare una forte tenuta sotto stress ma che al contempo non si permette di entrare in uno scambio relazionale più intimo per il timore di un “rifiuto”. Il Confine Maggiore Interno tra la Membership e la leadership sono sempre stati storicamente rigidi, distanza relazionale funzionale al leader per esercitare lo stile direttivo *divide et impera*.

#### *Definizione del problema e pianificazione*

Venendo alla metafora della Sindrome di Calimero, utilizzata dalla Committenza, una traiettoria di azione per noi coach potrebbe essere anche quella di aiutare il team a rifondare il “Canon” (Berne, 1963), attivando le risorse del team per trovare un nuovo modo e un’identità rinnovata vincente nell’ambito del Gruppo multinazionale, che consenta un processo di “attaccamento e legame”, elaborando così definitivamente il lutto precedente (quello dall’azienda padronale acquisita dal Gruppo multinazionale), lutto che ancora aleggia nello spirito di molti membri.

Si tratta di dar valore al passato e legittimare insieme i ricordi e anche il dolore della separazione/perdita che forse non c’è stato il tempo di elaborare per la cultura efficientista e di “testa bassa” (“sii forte” dell’organizzazione che deve sopravvivere in un mercato molto competitivo) e al contempo di attivare le risorse cognitive ed emotive per “lanciare il cuore” oltre l’ostacolo del cambiamento in corso, per affrontare il futuro con potere e potenza. Si può ipotizzare un processo di decontaminazione del team al fine di ingegnerizzare l’A sulla condivisione di un nuovo sistema di valori.

Un'altra sfida per il team potrebbe essere quella di imparare a celebrare i successi, considerata l'ingiunzione a "non accarezzarsi" riferita nell'incontro, e di attivare quella rete tra pari di feedback reciproci e autentici che consente di attivare il sistema di riconoscimenti e "carezze" fondamentali per il progresso e la crescita del team, senza dover dipendere necessariamente dal feedback formale dei leader, per quanto talvolta necessari e importanti.

A fronte delle spinte del Team Leader più sopra descritte, per noi coach sarà importante presidiare la sua capacità di aver successo e quindi di riuscire nella nuova impresa, garantendo la sua tenuta durante tutto il progetto e confrontandolo quando dovesse incontrare la "noia", che è il suo gancio per virare su altre progettualità, evitando di portar a termine il task che in questo caso è la sua assunzione di ruolo assertivo di Team Leader.

Durante uno degli incontri individuali con il Team Leader (previsti tra una sessione e l'altra di Team Coaching per un reciproco allineamento) lo stimoliamo a riflettere sul senso più profondo connesso alla "delega" sulla quale lui sembra aver maturato una visione prettamente didattica e operativa. Confrontato su questo tema, riconosce che il suo cammino da fare col team è lungo e impegnativo (richiede tempo per pensare e osservare e non solo per agire), poiché la delega viene vissuta come una minaccia al bisogno di controllo. Contrattiamo quindi di lavorare nel team su assunzione di rischio, *okness*, responsabilità e fiducia come ingredienti fondanti la delega.

### *Interventi*

#### *1. Conoscersi per ri-conoscersi. Il forming*

La strategia d'intervento per i primi due incontri di Team Coaching è focalizzata sul consolidare non solo la struttura ma il *forming* sostanziale del team, circa la conoscenza reciproca a tutto tondo delle persone, strutturale e funzionale (Clarkson, 1995). Iniziamo l'incontro con la rappresentazione grafica dei membri mancanti, allo scopo di considerare la presenza psichica degli stessi nel team.

La reazione del team a questo gesto ci aiuta a comprendere da subito che il team è poco abituato a prendere sul serio attività creative, inconsuete, che sfidano le zone di confort individuali, e intravediamo anche alcune difficoltà a parlarsi direttamente, lasciando così spazio ai giochi e a pericolose triangolazioni. Portiamo il team a fermarsi e riflettere sul senso dell'attività proposta (focus sul processo) e direzionando i feedback reciproci – che si erano già attivati con un taglio critico e giudicante indifferenziato, tipico del GN – parlando direttamente con il destinatario del messaggio, non in terza persona. Ragionando insieme sul feedback e al termine dell'incontro, in fase di cristallizzazione, perveniamo a un nuovo contratto circa il feedback, passando da un piano didattico e stereotipato a un piano “esistenziale” e sosteniamo l'importanza della circolarità di riconoscimenti autentici e del modo di darli, usando l'A integrato. Procediamo quindi con l'obiettivo del forming, con un'attività che agevola la reciproca conoscenza, avendo cura di includere anche le *sagome* degli assenti, proprio a sfidare il paradigma latente “inclusione *vs* esclusione”. Da questo lavoro di condivisione e di reciproca conoscenza, con un movimento di tipo costellatorio dei membri del team, portiamo a consapevolezza: le origini storiche e i valori d'origine fondanti il “*Canon*”; le storie professionali di ciascuno dentro e fuori l'azienda (identificando un “nucleo storico” e un “nuovo nucleo” di membri); le aspettative riguardo alle risorse da mettere a disposizione del team per garantirne la vita su basi nuove e condivise; le esperienze personali circa l'essere genitori o il non esserlo come punto di riflessione rispetto a cosa significa essere figure di riferimento e quali paradigmi possono essere in comune rispetto all'identità organizzativa. Con questo intervento possiamo “confrontare” lo scetticismo iniziale dei membri con una proposta creativa che attiva la dimensione ludica di piacere e divertimento (vedi il concetto di *play* di Bill Cornell, 2015), in queste persone con un BL dormiente e in simbiosi competitiva (a rischio quindi di *game*). Il nostro insight a valle della sessione di Team Coaching è il seguente: il tempo come elemento determinate su cui fare delle riflessioni. Un tempo che tende a dilatarsi, non ben gestito, questo è avvenuto in tutti gli

incontri presso il Cliente, compreso l'ultimo. Ci viene in mente che forse siamo in un processo parallelo con il team: la loro difficoltà a gestire il tempo è la nostra difficoltà a contenere il tempo. Riflettendo con lo strumento della matrice di svalutazione degli Schiff (1980) ci sovviene che forse sia noi coach che il team svalutiamo il problema dell'importanza di *stare nel tempo* e forse anche lo stimolo sotteso al tempo.

Dilatare il tempo a disposizione “mettendoci dentro tante attività, contenuti, specificazioni, etc.”, svalutandone in matrice l'importanza, può essere infatti un segnale o di una svalutazione dell'importanza (consapevolezza) dello stimolo sottostante, oppure della definizione del problema (T2 in matrice degli Schiff). Noi coach svalutiamo l'importanza del tempo contrattato – che ci protegge e ci rende potenti – sotto la nostra comune spinta “sii perfetto” che ci porta ad allargare piuttosto che chiudere.

Il team ipotizziamo possa avere un pregiudizio sul tempo in azienda, con una spinta collettiva al “Sii forte” che contiene una svalutazione dei propri bisogni più intimi, connessi alla relazione e allo scambio di riconoscimenti. Come a legittimare soltanto un tempo produttivo connesso al fare e non, ad esempio, un tempo per pensare o per connettersi su un piano più “umano”. L'essere “indaffarati” consente di evitare di entrare in intimità e quando il bisogno di relazione emerge questo si soddisfa entrando in dinamiche di “gioco psicologico”. Specifichiamo al team la struttura del tempo e il bisogno di ciascuno di dar struttura al proprio tempo e al tempo altrui, intimamente connesso al bisogno di stimoli e carezze nei confronti dei quali si operano le svalutazioni. Per Berne, infatti, il bisogno di strutturare il tempo corrisponde al bisogno di definire un contenitore entro il quale quegli stimoli e quelle carezze possono essere scambiati. Nel giro conclusivo di tavolo di *recap*, molti hanno fatto riferimento al permesso che si sono dati rispetto al prendersi un tempo – oltre l'attività lavorativa in senso stretto – in cui “essere più intimi”. Questa consapevolezza acquisita così in fretta per noi è indubbiamente un primo passo; rimane aperto l'interrogativo su come il team struttura il tempo abitualmente rispetto ai bisogni di carezze e riconoscimento. Lo

stesso vale per noi coach. È come se sia il team sia noi nella dinamica parallela riteniamo che per ottenere carezze positive occorra investire tempo supplementare per dimostrare la perfezione (nel nostro caso) e la forza di resistenza allo stress (nel caso del team).

## *2. Affrontare lo storming con creatività*

Nel secondo incontro di Team Coaching – dedicato alla struttura (ruoli, funzioni, gerarchie, dinamiche di potere) – chiediamo al Team di ragionare sulla strutturazione del proprio tempo, così da portare a consapevolezza le dinamiche organizzative e il sistema di riconoscimenti in azienda. All'incontro partecipa il team al completo. Subito si rende evidente una dinamica di chiusura e di "attacco" alla leadership (nei nostri confronti, ma, a nostro parere, destinato al Team Leader) per non aver chiari gli obiettivi, le modalità e gli strumenti di lavoro. Ci sembra emergano le difficoltà del team ad affrontare con apertura e trasparenza le tematiche connesse al "Potere" e alla "Responsabilità" in azienda. Questa posizione, ricca di svalutazioni anche rispetto al lavoro di condivisione e "metabolizzazione" dell'output del primo incontro – da noi assegnato come "compito a casa" a tutto il team e da questo accettato senza difficoltà – parte dal Responsabile della Logistica e viene rinforzato dalla Responsabile della Gestione Ordini, due dei membri "storici".

Tra questi due membri ci appare subito evidente l'esistenza di un "patto psicologico" a lamentare assenza di direzione e chiarezza ponendosi in posizione di Vittima (il pulcino Calimero), ma con l'evidente finalità di perseguitare il leader e indirettamente noi, svalutandolo. Decidiamo quindi di attivare un processo di decontaminazione, utilizzando le operazioni berniane, con domande puntuali volte a riportare in evidenza i dati di realtà del qui-e-ora e del processo. A valle della nostra azione anche direttiva, iniziano quindi a differenziarsi le posizioni entro il team, tra chi condivide il bisogno di maggior struttura e chi invece ritiene di volersi prendere il permesso di sperimentarsi in maggior libertà e spontaneità. Rispondendo a un ulteriore attacco del Responsabile della Logistica verso il Controller (il braccio destro del Team

Leader) interveniamo nuovamente usando la chiarificazione e il Metamodello con interventi di decontaminazione. Confrontiamo il Responsabile della Logistica, connettendo il suo comportamento nel qui-e-ora con l'immagine che i membri hanno di lui, che è di persona bonaria, ottimista e pacifica, incongruente con quanto ha scelto di mostrare. Il nostro intervento ottiene il risultato di riportarlo alla calma e assumere un atteggiamento di maggior apertura e disponibilità.

È evidente da quanto sopra che il team si trova nel pieno dello *storming*. La strategia da noi utilizzata è stata duplice: contenere le spinte centrifughe e boicottanti attraverso la decontaminazione da un lato e stimolare il brainstorming e il pensiero divergente dall'altro per differenziare le posizioni e le imago individuali.

### *3. L'Imago di gruppo. L'uso delle Costellazioni*

A partire dalla decisione del team di lavorare sulla struttura, proponiamo di analizzare ruoli e posizioni personali nel team attraverso una rappresentazione di tipo costellatorio, anche al fine di attivare le energie psichiche e quindi il BL del team. Nel primo posizionamento vediamo come i membri e il leader si sono posti volontariamente a cerchio. Se da un lato questa collocazione risponde al bisogno della maggior parte dei Membri di sicurezza e di certezza del Confine Maggiore Interno, dall'altro – la posizione statica di tutti sulla circonferenza, compreso il leader – non consente la differenziazione delle imago e rappresenta una “massa informe” di identità personali, professionali e organizzative. Questa rappresentazione ci rivela un' imago “monolitica” del team che ci conferma l'isolamento organizzativo e l'impossibilità a dar spazio all'innovazione e alla valorizzazione delle diversità, in contrasto con la cultura internazionale e tollerante verso l'errore e la sperimentazione del Gruppo.

Nel cerchio leggiamo anche il desiderio del B del team di perpetrare nel tempo un equilibrio arcaico di funzionamento, inglobando chi entra senza dare spazio a possibilità di raffigurazioni alternative che vengono percepite dai membri storici come attacchi alla loro leadership e quindi rigettati. Tenendo conto di queste

considerazioni lavoriamo, nell'intervento successivo, sulla doppia contaminazione dell'A da parte del GN (minaccia di esclusione di chi è diverso) e da parte del B (paura di non essere riconosciuto e accettato).

Nel secondo posizionamento, dopo aver ripetutamente chiesto e stimolato i membri ad assumere la posizione di maggior benessere e confort, nel quasi completo immobilismo (dettato, a nostro parere, dalla paura di differenziarsi), decidiamo di spostare il leader al centro, ma lui torna indietro, forse sentendosi osservato o giudicato; gli proponiamo quindi di spostarsi verso l'esterno del cerchio, leggermente, quasi a costruire un'ellisse. Qui dice di star meglio; il team si riassetta con qualche movimento sempre speculare rispetto all'ellisse, non troppo fuori, né dentro, non in sottogruppi.

Ci sembra evidente la difficoltà del Team Leader sia a definire il Confine Maggiore Interno che separa lui dalla Membership, sia a formalizzare ruoli e gerarchie nell'ambito della Membership, cosa che non consente ai Membri di identificarsi e di tracciare i confini minori interni al team.

Il diffuso pregiudizio sulla "equidistanza dal centro", inteso metaforicamente come essere tutti uguali e importanti allo stesso modo per il Team Leader, radicato nel BA dei membri del team – che è impaurito all'idea di non essere riconosciuti dal leader e quindi di esistere – viene da noi confrontato in modo adulto durante il *debrief* a valle della Costellazione, con l'obiettivo di cristallizzare consapevolezza circa una diversa lettura del cerchio. Pensiamo che il cerchio possa essere una proiezione inconsapevole di una imago sul Team Leader che appartiene a un passato non risolto, non elaborato, della precedente leadership, quasi una energia psichica "ulteriore": in quanto "lutto non elaborato" non consente al team un nuovo attaccamento al Team Leader e alla propria nuova identità. A tal riguardo, la direzione del nostro intervento di decontaminazione si focalizza nel team verso l'emersione dell'imago del Team Leader, al fine di confrontarla nel qui-e-ora con ciò che il leader è. Scegliamo quindi di confrontare il leader nel *debrief* circa il suo timore di pervenire a una definizione puntuale di ruoli

e gerarchie. Gli proponiamo per l'incontro successivo di agire una leadership direttiva, fondamentale per il "norming" del Gruppo e per uscire dallo "storming".

Questo intervento consente al Team Leader di mettere a fuoco spontaneamente l'idea di una nuova figura geometrica: l'Orchestra. A tal riguardo gli ricordiamo l'importanza sia della sua scelta allocativa dei membri del team, sia della "melodia" da far suonare, affinché il team nell'insieme pervenga alla migliore "armonia". Siamo convinte che la sfida per l'efficacia del funzionamento del team sia rappresentata dalla presa in carico di una leadership autorevole da parte del Team Leader e ciò presuppone che egli riesca a superare le sue idee radicate a livello di analisi di secondo ordine (strutturale) – G1 in B2, o Elettrodo – circa il fatto di non creare "figli e figliastri", che ci risuona come una convinzione di copione arcaico limitante il suo potere come leader.

Dal suo atteggiamento dimesso, scarsamente leaderistico e carismatico ci confermiamo l'ipotesi di una spinta marcata "compiaci" e di uno "sbrigati" che rinforzano le limitazioni a livello di BL e di A1.

Pensiamo che il nostro ruolo di "mentori" per il Team Leader sia fondamentale, e decidiamo di rinforzare positivamente il TL ogni volta che deciderà di "tenere a bada" il suo Elettrodo o i suoi comportamenti "automatici", dandogli il permesso di piacere a se stesso, permesso che non ha probabilmente avuto da bambino per non disattendere alle aspettative dei suoi genitori. La sua scelta di essere il leader di un'Orchestra lascia presupporre il bisogno di fondare il team su una geometria variabile che dispone di una maggiore libertà di espressione rispetto al cerchio.

#### *4. La Costellazione per energizzare l'Imago del team*

Sapendo che la sessione di Team Coaching è stata programmata a valle di un incontro di business stressante, in apertura decidiamo di stimolare il BL del team – compresso dalla razionalità ingegneristica che caratterizza l'azienda e da una contaminazione dell'A dal GN e dal BA – mediante un'attività creativa sui colori dell'Innovazione. Così diamo il permesso al team di svagarsi e di

liberare la mente dallo stress, mentre il leader in posizione “meta” osserva i membri con un altro “paio di occhiali” per valorizzare le energie sue e dei membri. Lavorare con la creatività si dimostra un intervento efficace, capace di attivare la dimensione del “play” come evidenziano Bill Cornell e Julie Hay, valida alternativa ai “games” per lo scambio di riconoscimenti, di cui il team ammette di aver un gran bisogno. Contrattiamo successivamente di focalizzarci su struttura e relazioni autentiche attraverso la nuova Costellazione decisa nel *debrief* dal Team Leader con la consapevolezza dell’A e identificata nell’Orchestra Sinfonica. L’obiettivo è di dar risalto al suo ruolo e al contempo di far sperimentare emozionalmente al team una nuova dimensione di esserci, differenziati dal Team Leader, entro una gerarchia protettiva. In sintesi, nuovo assetto organizzativo, nuovi pattern per i riconoscimenti reciproci. Chiediamo al Team Leader i “titoli chiave” del suo bisogno, quali cambiamenti si aspetta tramite la Costellazione, come si sente a valle del movimento. Egli esprime il bisogno di rappresentare il team come una Orchestra di cui lui è il Direttore; dalla Costellazione si aspetta che giri e che rappresenti i cardini. In prima battuta il Team Leader posiziona i membri dell’Orchestra nel seguente modo:

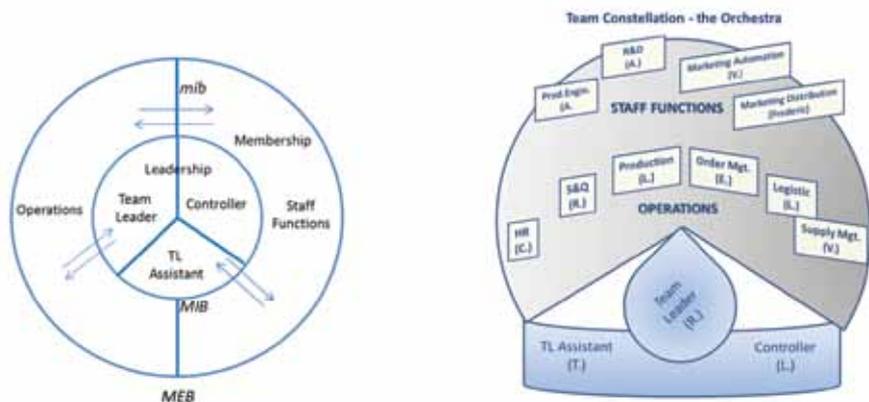


Figura 3

I membri del team così posizionati sentono emozioni differenti: disagio, fastidio per le spalle, benessere, ansia e si sentono stretti tra i tavoli.

Il leader sposta quindi il team in uno spazio più largo. La percezione dei singoli membri è quella di maggiore respiro e con qualche spostamento dei membri si riesce ad avere una maggiore serenità, chiarezza e visione di insieme. Il Team Leader esplicita i suoi bisogni soddisfatti con la nuova Costellazione, quali compattezza e compartecipazione attiva; sente anche la necessità di precisare che la scelta delle posizioni è sulla base della funzionalità, non delle gerarchie. Ciò denota una doppia contaminazione di A da parte di G (la distanza gerarchica dal leader è valoriale) e di B (paura del giudizio dei membri) confermata dalla sua spinta al “Compiaci” già sopra evidenziata. A seguito della decontaminazione da noi attuata egli ritrova la serenità e il coraggio di affermare la scelta di posizionamento del “primo violino” (il Controller), del “contrabbasso” (l’Assistente), della sua prima fila (Operations) rappresentante i membri più operativi e della seconda fila rappresentante i membri deputati alla verifica e al supporto (Staff). I membri presenti condividono le scelte del Team Leader di posizionamento soprattutto con riferimento alla Referente HR, in prima fila come membro partecipe del team in senso operativo e non di controllo. “Accarezziamo” il Team Leader per la sua scelta e gli riconosciamo la potenza della leadership assertiva che sceglie senza paura e con coraggio.

Al termine della Costellazione restituiamo al team il permesso che si sono dati di esserci e una certa “intimità” (intesa qui come permesso di esprimersi riconoscimenti incondizionati). Con questa Costellazione abbiamo decontaminato il team dai due pregiudizi: equidistanza dal centro e voltarsi le spalle, per “aprire la mente” su un pensiero laterale innovativo (Piccolo Professore).

La successiva sessione di Team Coaching mira a rendere esplicite le imago individuali (Berne, 1963), differenziandole e legittimandole e a far riflettere sia la Membership sia la leadership su come possono allinearsi all’Imago di team, cioè all’Orchestra, nella cui

Costellazione i membri presenti hanno espresso emozioni positive di benessere. Sempre con l'intento di stimolare energie creative nel team proponiamo immagini raffiguranti dettagli dell'Orchestra Sinfonica e tutte le immagini delle imago individuali emerse dagli Intake individuali, sino a ora non svelate. Ognuno prende la sua e riflette prima individualmente, poi nei sottogruppi su "cosa tenere e cosa buttare".

Le immagini così selezionate vengono poste in due cestini distinti e consegnati alla custodia del Team Leader con il compito di includere anche i contributi degli assenti e poi di bruciare il cestino delle cose "da buttare" come gesto simbolico di taglio netto con i vissuti passati e condizionanti il successo dell'allineamento. Sappiamo che non sarà semplice per il Team Leader, ma per progredire nel suo "viaggio" il "taglio netto" di fronte alla Membership è fondamentale per superare la sua reticenza decisionale.

L'assenza di un membro del team (E.) passata quasi inosservata anche da parte del Team Leader ci porta a considerare la svalutazione dello stimolo (lo stress evidente di E.) ma anche del significato (la sua richiesta di aiuto avanzata nella sessione precedente) e quindi della possibilità di trovare delle soluzioni win-win-win per tutti (vedi la "matrice di svalutazione" degli Schiff), piuttosto che lasciare E. da sola a combattere contro le pressioni del mercato esterno. Con riferimento all'assenza di E. decidiamo nel qui-e-ora di confrontare apertamente il team sull'assenza di Potere, Permessi e Protezione. Anche il Team Leader ha rinunciato ad agire la sua Responsabilità, dimostrando mancanza di Potere e leadership. Riformuliamo con decisione il Contratto, la Partnership e il Consequence Management con il team nell'insieme.

Considerati gli attacchi alla leadership durante le precedenti sessioni, in particolare da parte di L., riteniamo opportuno ricontrattare con il team anche la questione del tempo al fine di non dare adito a giochi. Chiediamo ai membri del team se intendono fare la pausa posticipando quindi il tempo della seduta di 15 minuti oppure di rinunciare al break e consentire anche a L., che dice di aver subito dopo la sessione un altro impegno, di partecipare sino

in fondo. In questo modo legittimiamo la posizione e il bisogno di puntualità di L. di fronte al team.

Questo intervento consente a L. di sentirsi riconosciuto e non svalutare il lavoro insieme, come nelle precedenti sessioni.

Il team decide di non fare la pausa caffè dando così a L. la possibilità di esserci per tutto il tempo. La scelta di fare il contratto anche nell'interesse di L. rivela il cambiamento del team il quale è uscito da una logica di soddisfacimento individuale dei bisogni per entrare nella logica dell'interdipendenza o partnership. I bisogni del team, inteso come entità unica, vengono prima dei singoli bisogni. Nell'intervento con L. viene in luce il concetto di contrattualità e cioè «vedere l'altra persona, esistere per lei ed essere pronti al suo esistere per noi» come scrive Eric Berne nelle prime pagine di *“Ciao!”... e poi?* (Berne, 1972), come a dire: incontrare l'altro laddove si trova senza giudicarlo, offrendogli semplicemente appoggio ed empatia; ascoltarsi per poi saper ascoltare; sospendere il giudizio e accettare il cliente incondizionatamente; essere autentici, ovvero capaci di offrire al cliente quanto più di sé sia appropriato; non mentirgli; considerarsi Ok e considerare l'altro Ok, dove *okness* significa essere in una relazione con l'altro che è comunicazione profonda con ciò che l'altro è. In questo caso il contratto assume la funzione di aiutare il cliente ad attivare il suo Adulto integrato. Mark Worrall (2006), in *Person-Centred Therapy: A Clinical Philosophy (Advancing Theory in Therapy)*, sottolinea: «solo una relazione basata su intimità e reciprocità è degna di fiducia».

A questo punto ci sembra importante sottolineare come il contratto può essere una protezione dai giochi. Una funzione importante del contratto è rendere esplicito il programma nascosto. Portando alla luce i programmi ulteriori una chiara stipulazione di contratto interrompe i giochi psicologici. Ciò ha aiutato sia noi coach sia il nostro Cliente a rimanere fuori dal Triangolo Drammatico di cui parla Karpman (1968).

##### *5. Gli ostacoli al dialogo: i ganci sotto l'iceberg*

Dopo aver riformulato il contratto professionale e psicologico proseguiamo il lavoro sulla comunicazione nel team, uno degli

obiettivi chiave. Dovendo incentivare la coesione tra i membri e il dialogo tra loro scegliamo di iniziare la sessione con un lavoro relativo agli ostacoli che impediscono il dialogo. Proponiamo un brainstorming sui principali “ostacoli al dialogo” a livello di comportamento agito, per poi riconnetterli a un livello di intervento più profondo e strutturale con l’immagine dell’Iceberg tratta da Julie Hay (2009), così da introdurre i “ganci psicologici”, la zona profonda dell’iceberg di ciascuno di noi che hanno radici nei copioni individuali. Questi ganci si manifestano come i dieci ostacoli al dialogo, ben sintetizzati da George Kohlrieser (2006) che trovano radici profonde nei capisaldi del modello strutturale e narrativo della diagnosi AT (copione, minicopione, posizioni esistenziali, spinte, svalutazioni). L’intento – oltre alla consapevolezza nel team – è di farne un “mantra” da tenere sempre sotto gli occhi per ispirare la comunicazione individuale dentro e fuori al team, da ora in avanti, attivando il cambiamento. Le idee espresse dai membri del team di ostacolo al dialogo sono: mancanza di ascolto, pregiudizi, gestualità (comunicazione non verbale), feeling tra le persone (antipatia), istintività, le distrazioni interne ed esterne (dialogo interno e transazioni ulteriori in AT), assenza di fiducia (OKness in AT). Proponiamo al team un lavoro in sottogruppo, focalizzandosi sul processo più che sui contenuti.

Durante questo contratto di sessione i membri hanno utilizzato i “cartellini rossi” (come proposto da Kohlrieser) al presentarsi di ostacoli al dialogo, sospendendo il giudizio e anche la necessità di dare spiegazioni e specificazioni non utili all’apprendimento di nuove modalità di comunicazione nel team.

Alcune nuove modalità di comunicazioni all’interno del team: dialogo diretto, sintetico, chiaro, autentico, libero da impliciti, passività, svalutazioni e ganci per i giochi, tutti ambiti di apprendimento per il team. All’avvio della restituzione in plenaria tutto il team denota di non aver compreso le domande della consegna. La difficoltà a comprendere le consegne è un fatto ripetitivo e come tale ci mette in guardia anche da eventuale gioco “gamba di legno”.

Restituiamo al team un feedback, facciamo alcuni esempi concreti, così che si possa “toccare con mano” il senso di relazione

diretta e intima. Questo incoraggia il team a sperimentare nuove modalità di relazione reciproca ispirate all'OKness. In un certo senso facciamo da "specchio" e metamodelliamo il team che ci osserva sempre con attenzione. In questa sessione di TC possiamo però vedere lucidamente che nel team i membri si stanno differenziando molto chiaramente tra di loro e rispetto al leader.

L'OKness in questo senso ha rappresentato nel nostro viaggio con il cliente il *filo rosso* di ogni nostro intervento. Superiamo l'impasse dei membri e il loro gancio per un possibile gioco con noi e procediamo con la restituzione della consapevolezza delle carezze e del piacere di chiamarle carezze come parola intima oltre alla consapevolezza che il team non dà carezze né positive né negative. Restituiamo il loro bisogno di carezze per la prima volta espresso come team e non come individuo. Questa nuova consapevolezza di gruppo è utile per sviluppare la coesione, l'autostima e conseguentemente l'interdipendenza. Dal punto di vista delle fasi di sviluppo del gruppo e della sua imago possiamo affermare che dopo esserci focalizzate sulla gestione dello *storming* mediante un lavoro molto centrato sull'intelligenza emotiva e sull'autenticità delle relazioni basate sull'OKness, sulla capacità di accettare le critiche modellando anche il Team Leader in tal senso, in questa sessione abbiamo visto l'evoluzione dell'imago operativa attraverso l'attività di *norming* portata avanti da noi con piglio deciso per far emergere e toccar con mano il valore della negoziazione senza ostacoli al dialogo, per sfidare i comportamenti passivi e stimolare la coesione interna al team.

#### *6. Stare con quello che c'è: l'attenzione al qui-e-ora nel processo*

Rimessa in movimento l'Imago di team, avviciniamo la quinta sessione dopo la pausa estiva con l'idea di stimolare il gruppo al *performing* per un nuovo aggiustamento (Berne, 1963) dell'Imago di secondo livello. Ci muoviamo con la consapevolezza della difficoltà dei membri a confrontarsi apertamente per sfiducia nella reciproca capacità di gestire positivamente il conflitto. Intendiamo da un lato stimolare maggiormente il dialogo aperto, il dibattito, la condivisione, tutti fattori abilitanti la coesione interna. Dall'altro,

pensiamo di proporre una riflessione per la presa di consapevolezza del team sui temi del Potere e della Responsabilità, entrambi indispensabili al team per progredire nelle tappe successive del viaggio e decidersi a sperimentare nella quotidianità il suo Potere senza rinunciarvi, agendo in modo responsabile.

Se da un lato ci sono Membri che dimenticano lo scopo della leadership cui è intimamente connesso il Potere, dall'altro c'è un leader che non ha chiaro il Potere della Membership.

In modo inatteso, la sessione inizia con l'offerta di pasticcini portati dal Team Leader e da qualche membro, che leggiamo come segnale di una carezza positiva incondizionata e che crea subito un'atmosfera di autentica intimità. Apprenderemo successivamente dal *debrief* col Team Leader che il team ha maturato durante l'estate la consapevolezza che questo percorso – su cui all'inizio avevano molte perplessità – si sta rivelando liberatorio da inibizioni e stereotipi, cosa che ha attivato grandi energie e fiducia reciproca. Nel “qui-e-ora” del processo di Team Coaching riportiamo al team la sensazione di un clima più “dolce”, meno rigido rispetto al passato. Per facilitare il contatto parliamo di come ci sentiamo noi e del nostro processo evolutivo di riconoscimento e ridimensionamento delle nostre spinte attuato attraverso l'esperienza di Team Coaching. Ciò agevola i Membri a valutare il loro percorso e i cambiamenti riscontrati.

Proponiamo quindi al team di lavorare su quello che emerge, sull'esserci e sul sentire e a tal fine richiamiamo i titoli di ciò che abbiamo fatto nel corso dei quattro incontri. Il lavoro svolto sino a questo momento li ha portati a una maggiore consapevolezza delle loro dinamiche relazionali sia all'interno del team (struttura pubblica) che in ambiti più personali (struttura privata), giungendo così a riconoscersi come persone e come membri del team. Anche il loro dialogo reciproco è vissuto come più autentico. L'unico membro che rimane distante dal team è L. che fatica ad accettare il feedback, restando sulla difensiva e tenendo le distanze sia da noi, sia dal team (minicopione: via da – svalutazione di sé, degli altri e del contesto – posizione depressiva già peraltro individuata nell'Intake).

L'impressione è quasi che L. sia in uno stato di "incapacitazione" di un pensiero efficace. Vediamo ciò a livello di diagnosi funzionale degli Stati dell'Io con i seguenti indizi comportamentali del GN: parole: "dovremmo, sempre"; voce: "critica"; espressione: "giudicante"; postura: "rigida distanziata"; atteggiamento: "moralistico, sentenzioso".

Nel "qui-e-ora" della sessione, legittimiamo la sua posizione e gli diamo il permesso di prendersi del tempo per riflettere tra sé e sé; chiudiamo quindi la sessione, a beneficio del team che è il nostro Cliente, cristallizzando l'importanza dei feedback anche di quelli ritenuti "negativi" per la crescita individuale e del team stesso. Nell'ultima sessione apprendiamo che L. ha deciso di condividere l'accaduto con la moglie e ciò ci conforta rispetto alle risorse che gli individui si permettono di attivare se si sentono sufficientemente protetti.

### *7. Il Viaggio dell'Eroe: una metafora di consapevolezza e di sviluppo per il team*

Dedichiamo l'ultima sessione al "Viaggio dell'Eroe": ci proponiamo di sviluppare con il team la visione di dove vuole andare nel prossimo futuro in autonomia e sulla base della fiducia reciproca acquisita. All'incontro non partecipa il Team Leader per un impegno di lavoro non posticipabile. Decidiamo comunque, col suo accordo, di incontrare il team ignaro della sua assenza anche per vedere com'è il performing in sua assenza. Formuliamo un'ipotesi di mancanza di dialogo tra leader e Membri necessaria per il performing. Evidenziamo le diverse velocità dei membri nel percepire il bisogno di partecipazione ed esplicitiamo la nostra sensazione che la Membership non si sente ancora pronta a chiedere spiegazione al leader delle sue decisioni, dando quasi per scontata la sua assenza a fronte della contingenza organizzativa. Anche questo ha a che fare con un livello di Partnership ancora in fase embrionale tra il leader e i membri. A fronte del permanere delle diverse velocità e consapevolezza nel team proponiamo un lavoro sugli step evolutivi attraverso la metafora del *Viaggio dell'Eroe* di Campbell

(2004). Nell'assenza del TL questa esperienza metaforica apre alla possibilità per i membri di identificare un proprio Potere condiviso per canalizzare al leader le proprie aspettative e richieste. Dopo aver presentato le tappe del viaggio chiediamo ai Membri di discutere tra loro in quale fase può essere collocato il team nel momento attuale per poi farne una rappresentazione visiva. La maggior parte dei Membri si colloca nella "chiamata all'azione". Percepriamo che il team ha bisogno di avere più strategia operativa per andare oltre la chiamata, strategia che serve per fare evolvere il team e passare al fare. Quindi attiviamo nei singoli Membri possibili opzioni per andare oltre nel viaggio, senza rispondere alle vecchie "chiamate copionali". Dopo alcuni interventi – tra cui quello di E. che ci riferisce la presenza degli obiettivi individuali e la carenza delle strategie di allineamento del team – spieghiamo come la consapevolezza dell'assenza di strategie di allineamento tra i membri passi attraverso l'esplicitazione del bisogno di strategia, stimolando il team verso il dialogo autentico con il leader non singolarmente bensì mediante un portavoce dei bisogni della Membership, che faccia da sintesi. Rassicuriamo i membri del fatto che il loro leader è benevolo al dialogo con la Membership avendo più volte espresso davanti a tutti il suo bisogno di ricevere i feedback. Il Controller – primo violino della Costellazione – si sente chiamato in causa come "braccio-destro" del Team Leader nella sua assenza e dice di essere contento che la strategia non sia ancora esplicitata, poiché ciò consente di poter contribuire come team alla definizione della stessa: per l'azienda è sufficiente che ci sia un buon livello di specificità degli obiettivi e anche se la strategia non è chiara ciò è voluto per attivare i contributi dal basso dell'organizzazione.

Questo intervento ci porta a spiegare il valore dell'Emerging Change (Laugeri, New version, August 20th, 2010) come potere della bottom-line (in questo caso il team) di influenzare i Vertici sulla definizione delle strategie, per uscire dall'execution passiva e adattata. Rimettere alla sola responsabilità dei leader la definizione della strategia rischia di alimentare la simbiosi implicita nell'antico pattern "la Sindrome di Calimero". Confrontiamo quindi apertamente il team circa l'importanza di assumersi la propria

Responsabilità nell'esplicitare al Team Leader i propri bisogni di chiarimento sulla direzione e certezza di obiettivi, non cedendo alla richiesta grandiosa del BR di avere tutto chiaro prima di passare all'azione. Così stimolati nel loro Adulto i Membri coralmmente prendono impegno, in chiusura dell'incontro, ad affrontare la questione con il Team Leader.

In occasione del loro meeting operativo sulla presentazione delle strategie e indirizzi del Gruppo per il futuro tutti hanno condiviso l'importanza del lavoro in team per perseguire gli obiettivi strategici e i membri, mediante un rappresentante, hanno espresso al leader il proprio "rifiuto alla chiamata" in modo assertivo. Grazie alla chiarificazione data loro dal leader, identificato come Mentore in questa fase del loro viaggio, il team è ora in cammino per "varcare la prima soglia" che consiste nell'attivarsi per calare gli obiettivi in piani d'azione. Il Team Leader ha inoltre deciso di attivare un percorso di creatività per il team con l'obiettivo di stimolare energie innovative, pensiero divergente e problem solving creativo rispetto a come declinare le strategie in obiettivi e piani di lavoro concreti. Questo condurrà il team al performing. Riconosciamo al TL nel *brief* conclusivo la sua capacità di guida del team e i permessi che ha dato alla Membership sia rispetto all'esprimere il proprio "no" sia rispetto all'attivazione del suo BL.

### *Valutazione e conclusioni*

Abbiamo portato a termine il contratto professionale concluso con la Committenza avendo lavorato sulla comunicazione e gli ostacoli alla stessa, sui feedback come aiuto a sviluppare opzioni di miglioramento e innovazioni, sulla delega e del potenziamento della leadership.

Lo sviluppo futuro potrebbe essere un contratto di Team Coaching focalizzato sull'incrementare la permeabilità del CME del team come prerequisito per ottenere l'integrazione del team nell'azienda, sviluppando le sinergie con le altre unità di Business, in coerenza con la vision del Direttore dell'Hub. Questo contratto potrebbe mettere al riparo il team dal perpetrare isolamento e autoreferenzialità.

Con riferimento al nostro intervento sulla leadership possiamo dire che nella struttura organizzativa la leadership dovrebbe essere in futuro più focalizzata sulla gestione della permeabilità dei confini; che nella struttura relazionale la leadership si è concentrata ad accrescere la coesione ed è ancora impegnata ad agire per gestire l'agitazione interna circa il chiarire la visione e gli obiettivi alla Membership così poi da costruire un sistema premiante della squadra; che nella struttura psicodinamica – attraverso l'Orchestra e il lavoro sull'allineamento progressivo dell'Imago – la leadership si è concentrata sul chiarire l'Imago di team decontaminando i processi arcaici di transfert sulla leadership. Un chiaro processo di comunicazione e una sana cultura di focus sulla prestazione continua a essere l'obiettivo principale del leader anche per il futuro.

Nel Team Coaching abbiamo imparato a rimanere in contatto con le nostre spinte in relazione a quelle del team e a non farcene condizionare; a stare sul processo prima che sui contenuti; a dar voce al nostro BL come energia propulsiva e creativa; a manifestare il potere della vulnerabilità mettendoci al servizio del team anche nei ripetuti attacchi nei nostri confronti; a usare il contratto come strumento di protezione dallo storming. Dall'esperienza di lavoro insieme, come coppia di Team Coach in formazione, abbiamo sperimentato il valore della partnership, sia esplicitando i bisogni individuali di apprendimento e di elaborazione degli interventi, sia sostenendoci reciprocamente durante le sessioni come in una danza percependo i bisogni reciproci e le vulnerabilità individuali. Siamo orgogliose di essere state uno stimolo al cambiamento di qualche paradigma sia del Team Leader sia della maggior parte dei membri – sfidando la loro zona di confort – e di essere state veicolo di riflessione introspettiva e presa di consapevolezza. Ultimo, ma non per questo meno importante, abbiamo sperimentato come partner nel nostro viaggio insieme lo step "Re per un giorno", alla fine dei nostri interventi, quando ci è stato chiesto dalla referente Risorse Umane di scrivere una sintesi di questa esperienza di successo da presentare presso il Board delle Risorse Umane.

## BIBLIOGRAFIA

- BERNE E., *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups. A transactional analysis handbook*, Ballantine Books, New York 1963
- BERNE E., (1972), trad. it. "Ciao!"... e poi?, Bompiani, Milano 1979
- CAMPBELL J., *The hero with a thousand faces*, Princeton University Press, Princeton 2004
- CARACUSHANSKY S., *Down to our mythical roots*, in «Transactional Analysis Journal», 22(1), 1992
- CLARKSON P., *The therapeutic relationship*, Whurr Publishers Ltd, London 1995
- CORNELL W., *Game theory: reconsidered, reconfigured*, in «Quaderni di Psicologia, Analisi Transazionale e Scienze Umane», 61-62, 2015
- ENGLISH F., *The three cornered contract*, in «Transactional Analysis Journal», 5(4), 1975
- HAY J., *Working it out at work: understanding attitudes and building relationships*, Sherwood Publishing, 2009
- KAHLER T., *The Miniscript*, in G. BARNES, *Transactional Analysis After Eric Berne*, Harper's College Press, NY 1977
- KARPMAN S.B., *Fairy tales and script drama analysis*, in «Transactional Analysis Journal», 1968
- KOHLRIESER G., (2006), *La Scienza della negoziazione: come gestire i conflitti e avere successo (nella vita e nel lavoro)*, Sperling & Kupfer, Milano 2011
- KOHLRIESER G., *Care to Dare: unleashing astonishing potential through secure base leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2012
- LAUGERI M., (2010), *Emerging change and TA, The Keys to Hierarchical Dialogue*, in «Neopsyche», 7, 2009
- MICHOLT N., *Psychological distance and group interventions*, in «Transactional Analysis Journal», 22(4), 1992
- NOVEY T. (2006), *Myth and measurement*, in «Transactional Analysis Journal», 36(3), pp. 180-85
- SCHIFF J.L., (1975), *Analisi Transazionale e cura delle psicosi*, trad. it. 1980, Astrolabio, Roma

- SCHUTZ W. (1994), *The human element: productivity, self-esteem, and the bottom line*, Jossey-Bass, San Francisco 1994
- STEINER C. (1987), *The seven sources of power: an alternative to authority*, in «Transactional Analysis Journal», 17(3), pp. 102-104
- WORRALL M., *Person-Centered Therapy: a Clinical Philosophy (Advancing Theory in Therapy)*, Routledge, Hove, East Sussex 2006