

Competenze ICF per il Team Coaching: Andare oltre il coaching individuale

Introduzione

Il desiderio dei team di performare bene, in modo costante e per un lungo periodo di tempo, rende necessario un continuo sviluppo del team stesso. Di conseguenza, il team coaching sta crescendo rapidamente. Il team coaching è un'esperienza che consente a un team di lavorare per ottenere risultati sostenibili e uno sviluppo continuo. Sta diventando un intervento sempre più importante negli ambiti aziendali in quanto elevate prestazioni del team richiedono allineamento verso gli obiettivi, rimanendo innovativi e adattandosi rapidamente ai cambiamenti interni ed esterni. Il team coaching si inserisce sotto l'ombrello dello sviluppo del team, insieme alle seguenti modalità: team building, team training, team consulting, team mentoring, team facilitation e team coaching. Queste modalità sono ulteriormente confrontate nella Figura 1.

Al fine di sviluppare un set di competenze per il team coaching, ICF ha condotto un rigoroso progetto di ricerca basato sulle evidenze (evidence-based). Lo scopo di questo studio era di determinare quali Conoscenze, Capacità, Abilità e Altre Caratteristiche (KSAO: Knowledge, Skills, Abilities, and Other characteristics) i team coach usano in aggiunta alle 8 Competenze Core di ICF. Sono state svolte le seguenti attività:

- Revisione completa della letteratura,
- Sviluppo di eventi importanti nel team coaching,
- Attività e workshop KSAO virtuali per acquisire una comprensione dell'esperienza di team coaching e di come si differenzia dal coaching individuale,
- Interviste semi-strutturate per capire come i team coach vivono l'attività di coaching e che cosa significa per loro il team coaching come professione,
- Un sondaggio globale per determinare l'importanza, nel team coaching, di specifiche attività, conoscenze, capacità, abilità e altre caratteristiche (KAO) e la loro relazione con la facilitazione, e
- Workshop sul modello delle competenze per rivedere tutti i dati raccolti.

È necessario prestare attenzione quando si considera l'integrazione del team coaching con la formazione, la consulenza o il mentoring del team. Queste tre modalità sono piuttosto direttive e quindi distinte dal team coaching. Alcuni team coach ritengono che queste tre modalità non dovrebbero essere utilizzate dal team coach poiché il loro utilizzo potrebbe creare confusione nel team e inibire l'abilità del coach di agire bene come coach. Tuttavia, dai dati, è chiaro che i team coach spesso utilizzano la modalità "facilitazione" per promuovere il dialogo tra i membri del team. Facilitare significa migliorare la comunicazione e raggiungere la chiarezza; il lavoro rimane in superficie e non approfondisce l'analisi delle dinamiche del team. Il team coaching va più in profondità della facilitazione, esplorando le sottostanti dinamiche delle personalità dei singoli membri del team, dei sottogruppi e di come queste potrebbero influenzare le prestazioni del team. Potrebbe non esserci una netta distinzione tra team coaching e facilitazione. Piuttosto, potrebbe esserci un continuum tra facilitazione e coaching, e un buon team coach potrebbe lavorare ovunque lungo questo continuum senza soluzione di continuità.

Poiché il team coaching è multiforme, i team coach devono anche avere una base di conoscenze significativamente più ampia quando lavorano con i team rispetto a quando lavorano con i singoli. Devono avere una comprensione di come identificare e risolvere i conflitti, riconoscere le dinamiche di potere all'interno del team, capire cosa è richiesto dai team ad alte prestazioni, sapere come accrescere la coesione del team, sviluppare regole e norme, incoraggiare la partecipazione e il contributo di tutti e promuovere l'autonomia e la sostenibilità del team. Nel coaching individuale i coach sono spesso cauti quando passano a una modalità diversa dal coaching. Nel team coaching, questa distinzione tra le varie modalità potrebbe non essere così evidente. Spetta al singolo coach decidere quante informazioni condividere con il cliente riguardo alle diverse modalità. A causa della complessità delle dinamiche di team e dei fattori che influenzano le loro prestazioni, i team coach spesso devono essere più direttivi rispetto a quando lavorano con i clienti individuali. La supervisione è anche più importante per i team coach a causa della complessità del lavoro e della facilità con cui un team coach può rimanere impantanato nelle dinamiche interne del team.

Figura 1. Modalità di Sviluppo del Team

Sviluppo del Team						
Periodi di tempo più lunghi implicano più modalità e più argomenti						
	Team Building	Team Training	Team Consulting	Team Mentoring	Team Facilitation	Team Coaching
Periodo di tempo	Breve, 1-5 giorni	Breve, 1-5 giorni	Ampiamente variabile	Discontinuo, singole ore distribuite in un lungo periodo di tempo	Breve, 1-5 giorni	Periodo più lungo, mesi
Processo	Esercizi	Lavoro con il team attraverso un percorso formativo	Il consulente condivide la sua <i>expertise</i>	Il mentor condivide	Facilitazione del dialogo	Partnership tra team e coach
Area di crescita	Migliorare le relazioni	Nuove conoscenze o abilità	Approfondimenti aggiuntivi	Nuove conoscenze	Chiarezza	Risultati raggiunti; Sostenibilità del Team
Dinamiche di Team; Risoluzione Conflitti	Minimo	Minimo	Minimo, Raccomandazioni	Minimo	Minimo	Integrale
Esperto; Responsabilità	Istruttore	Formatore	Consulente	Mentor	Facilitatore e Team	Team

I team coach possono utilizzare modalità aggiuntive oltre al coaching quando necessario; questo può essere dichiarato apertamente o fatto con discrezione.

Competenze ICF per il Team Coaching: Un'estensione del modello delle Competenze Core

Questo documento fornisce le conoscenze e le abilità aggiuntive che un coach professionista deve possedere per impegnarsi efficacemente nella pratica del team coaching, che ICF definisce come partnership in un processo co-creativo e riflessivo con un team e le sue dinamiche e relazioni, ispirandoli a massimizzare le loro capacità e potenzialità al fine di raggiungere il loro scopo comune e gli obiettivi condivisi.

Le competenze ICF per il Team Coaching supportano un team coach professionista nella comprensione delle conoscenze distintive, abilità e attività richieste per lavorare con i team. Al centro di questa pratica, tuttavia, rimangono le Competenze Core ICF, che forniscono le basi per tutta la pratica del coaching.

Ogni elemento del modello delle competenze ICF per il Team Coaching è organizzato in linea con la struttura delle Competenze Core ICF. Il riferimento è alla Competenza Core o alla sotto-competenza ICF, insieme a indicazioni riguardanti sfumature del contesto, dinamiche o integrazioni necessarie per la pratica del team coaching. Sebbene per il Team Coaching non siano necessarie nuove competenze oltre alle otto Competenze Core ICF, diverse nuove sotto-competenze sono necessarie per essere efficaci team coach professionisti. La tabella seguente fornisce le integrazioni per il team coaching, quelle richieste in aggiunta al modello delle Competenze Core di ICF.

Una distinzione fondamentale tra le Competenze Core di ICF e le Competenze ICF di Team Coaching è la natura del cliente. Mentre l'uso del termine "cliente" nelle Competenze Core ICF spesso rappresenta un individuo, il cliente in un contesto di team coaching è un team inteso come una singola entità, che comprende più individui. Pertanto, quando utilizzato insieme alle Competenze di Team Coaching in un contesto di Team Coaching, il termine "cliente" delle Competenze Core rappresenta il team, anziché un individuo.

Nelle pagine seguenti ciascuna delle Competenze di Team Coaching verrà analizzata in relazione alle Competenze Core ICF, prima condividendo il background di ciascuna competenza e, in seconda battuta, mostrando una rappresentazione visiva di come i due modelli di competenze lavorano insieme.

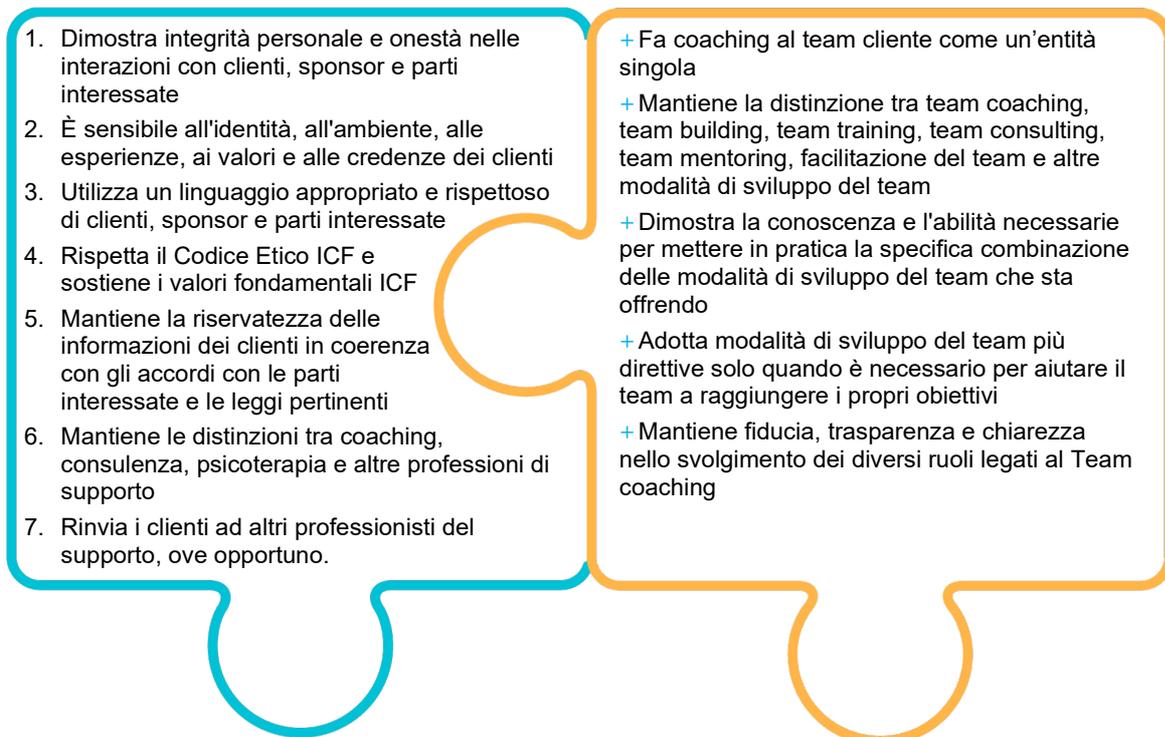
Competenza 1: Dimostra la pratica etica

Definizione: Comprende e applica costantemente l'etica e gli standard di coaching.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Fa coaching al team cliente come un'entità singola	Il cliente per un team coach è il team come una singola entità. Un team è composto dai singoli membri del team e ognuno deve essere ascoltato e svolge un ruolo fondamentale nelle conversazioni del team. Inoltre, il team coach deve rimanere obiettivo in tutte le interazioni con i membri del team, gli sponsor e le parti interessate. Il team coach non dovrebbe essere percepito come colui che si schiera con qualche sottogruppo o singolo membro del team, dovrebbe rimanere aperto a ciò che sta emergendo nelle sessioni e dovrebbe essere completamente onesto in tutti i rapporti con il team. Le conversazioni con i singoli membri del team dovranno rimanere riservate tra il team coach e il membro del team a meno che il membro del team non permetta la divulgazione di informazioni ad altri anche in base al contratto di team coaching.
+ Mantiene la distinzione tra team coaching, team building, team training, team consulting, team mentoring, facilitazione del team e altre modalità di sviluppo del team	Lo sviluppo del team può prevedere molte modalità, tra cui il team coaching, team building, team training, team consulting, team mentoring e facilitazione del team. Il team coach dovrebbe collaborare con altri esperti quando le esigenze di uno specifico incarico di team coaching lo richiedono o quando sono richiesti specifici livelli di conoscenza e abilità. Mentre non sempre è necessario evidenziare al team cliente la distinzione tra queste modalità, si deve sempre prestare attenzione se si interviene con modalità aggiuntive oltre al coaching. I team coach potrebbero aver bisogno di indirizzare i clienti a molti tipi di professionisti e anche ricevere assistenza da un co-coach, un supervisore o altri professionisti dello sviluppo del team.
+ Dimostra la conoscenza e l'abilità necessarie per mettere in pratica la specifica combinazione di modalità di sviluppo del team che sta offrendo	Un team coach è sufficientemente qualificato per utilizzare con competenza tutte le modalità di sviluppo del team che il team coach offre come parte di un incarico di team coaching.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Adotta modalità di sviluppo del team più direttive solo quando è necessario per aiutare il team a raggiungere i propri obiettivi	In generale, in più occasioni il team coach avrà bisogno di essere direttivo rispetto a quando lavora con un cliente su base individuale. Questi casi, tuttavia, dovrebbero rimanere limitati a quelle opportunità che richiedono un approccio direttivo per creare consapevolezza sulle aree di crescita del team e per aiutarlo a comprendere il processo di team coaching. Ci possono essere momenti critici nelle sessioni di team coaching, evidenziando dinamiche positive e negative del team e introducendo modalità per andare oltre. Questi momenti in cui il team coach è direttivo dovrebbero allargare, piuttosto che restringere, la prospettiva del team sulla loro situazione attuale.
+ Mantiene fiducia, trasparenza e chiarezza nello svolgimento dei diversi ruoli legati al Team coaching	Nel caso in cui un team coach offra più modalità di sviluppo del team, il coach deve essere chiaro su questi diversi ruoli e su come un ruolo può influenzarne un altro.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Dimostra la pratica etica



Competenza 2: Incarna il Coaching Mindset

Definizione: sviluppa e mantiene una mentalità aperta, curiosa, flessibile e centrata sul cliente.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Si impegna a ricevere supervisione del coaching per supporto, sviluppo e responsabilità, quando necessario	Potrebbe essere facile per un team coach rimanere invischiato nelle dinamiche del team e diventare inconsapevole dei problemi che dovrebbero essere affrontati. Per questo motivo, i team coach dovrebbero lavorare con un coaching supervisor. Il team coaching può essere molto più intenso del coaching one-to-one dato il contributo contemporaneo dei molti membri del team. La supervisione utilizza la riflessione sugli eventi passati, la consapevolezza del ruolo del coach in quei momenti passati o nel momento presente e l'effetto che tutto ciò ha sul comportamento del coach. Un supervisore è una risorsa eccellente per un team coach in quanto osservatore imparziale e supporto alla pratica riflessiva e al suo ruolo nel processo di team coaching.
+ Rimane obiettivo e consapevole delle dinamiche e degli schemi del team	I team sono composti da individui che hanno personalità, conoscenze, abilità, e motivazioni uniche. La combinazione di questi individui che lavorano insieme determinerà molte dinamiche di potere, controllo, competenza e differenti obiettivi. Il team coach deve essere consapevole e attento a come queste dinamiche potrebbero emergere nelle interazioni del team, nel programma del team, nelle controversie interne, nelle convinzioni, nelle alleanze, e deve rimanere obiettivo in ogni momento.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Incarna il Coaching Mindset

1. Riconosce che i clienti sono responsabili delle proprie scelte
2. Si impegna nell'apprendimento e nello sviluppo continuo come coach
3. Sviluppa una pratica riflessiva continua per migliorare la propria capacità di essere coach
4. Resta consapevole e aperto all'influenza del contesto e della cultura su se stesso e sugli altri
5. Utilizza la consapevolezza di sé e la propria intuizione a beneficio dei clienti
6. Sviluppa e mantiene la capacità di gestire le proprie emozioni
7. Si prepara mentalmente ed emotivamente per le sessioni
8. Cerca aiuto da fonti esterne quando necessario

- + Si impegna a ricevere supervisione nel coaching per supporto, sviluppo e responsabilità, quando necessario
- + Rimane obiettivo e consapevole delle dinamiche e degli schemi del team

Competenza 3: Stabilisce e mantiene gli accordi

Definizione: collabora con il cliente e le parti interessate per creare accordi chiari sulla relazione, sul processo, sui piani e sugli obiettivi di coaching. Stabilisce accordi per l'intero percorso di coaching così come quelli per ogni sessione di coaching.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
<p>+ Spiega cosa è e cosa non è il Team Coaching, incluso come differisce da altre modalità di sviluppo del team</p>	<p>È importante che il team coach evidenzi la differenza tra il team coaching e le altre modalità di sviluppo del team. Data la natura unica delle personalità degli individui, i team potrebbero dover essere molto rigorosi nel processo per determinare la compatibilità tra il team e il team coach.</p>
<p>+ Collabora con tutte le parti interessate, inclusi il team leader, i membri del team e qualsiasi co-coach, per creare collaborativamente accordi chiari su relazione di coaching, su processi, piani, modalità di sviluppo e obiettivi</p>	<p>L'accordo di team coaching deve essere accettato da tutte le parti coinvolte, inclusi i singoli membri del team e il co-coach, quando presente, così come gli sponsor, a seconda dei casi. Dovrebbe essere affrontato il tema della riservatezza riguardo a ciò che avviene nelle sessioni di team coaching, così come le conversazioni private tra il team coach e i singoli membri del team. È anche importante considerare il ruolo e la misura in cui la cultura, la mission e il contesto generale dell'organizzazione influenzano l'incarico di team coaching.</p>
<p>+ Collabora con il team leader per determinare come verrà condivisa la responsabilità del processo di coaching tra il coach, il team leader e il team</p>	<p>Uno degli scopi del team coaching è quello di aiutare a costruire un team sostenibile che non richieda la presenza del coach per ulteriori passi avanti. Sebbene il processo di team coaching possa essere inizialmente diretto dal coach, è necessario raggiungere un accordo su come la responsabilità viene gradualmente trasferita al team leader e al team come unità.</p>

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Stabilisce e mantiene gli accordi

1. Spiega cos'è il coaching e cosa non è e descrive il processo al cliente e alle parti interessate
2. Raggiunge un accordo su ciò che è e non è appropriato nella relazione, ciò che viene e non viene offerto e le responsabilità del cliente e delle parti interessate
3. Raggiunge un accordo sulle linee guida e sui parametri specifici della relazione di coaching come logistica, commissioni, programmazione, durata, cessazione, riservatezza e inclusione di altri
4. Collabora con il cliente e le parti interessate per stabilire un piano generale e gli obiettivi di coaching
5. Collabora con il cliente per determinare la compatibilità fra cliente e coach
6. Collabora con il cliente per identificare o riconfermare ciò che si vuole realizzare nella sessione
7. Collabora con il cliente per definire cosa crede sia necessario considerare o risolvere per raggiungere ciò che desidera nella sessione
8. Collabora con il cliente per definire o riconfermare le modalità di misurazione dei risultati rispetto a ciò che il cliente vuole raggiungere nel percorso di coaching o nella sessione individuale
9. Collabora con il cliente per gestire il tempo e il focus della sessione
10. Porta avanti il coaching nella direzione del risultato desiderato dal cliente, a meno che il cliente non indichi diversamente
11. Collabora con il cliente per terminare la relazione di coaching in modo da celebrare l'esperienza

- + Spiega cosa è e cosa non è il Team Coaching, incluso come differisce da altre modalità di sviluppo del team
- + Collabora con tutte le parti interessate, inclusi il team leader, i membri del team e qualsiasi co-coach, per creare collaborativamente accordi chiari su relazione di coaching, processi, piani, modalità di sviluppo e obiettivi
- + Collabora con il team leader per determinare come verrà condivisa la responsabilità del processo di coaching tra il coach, il team leader e il team

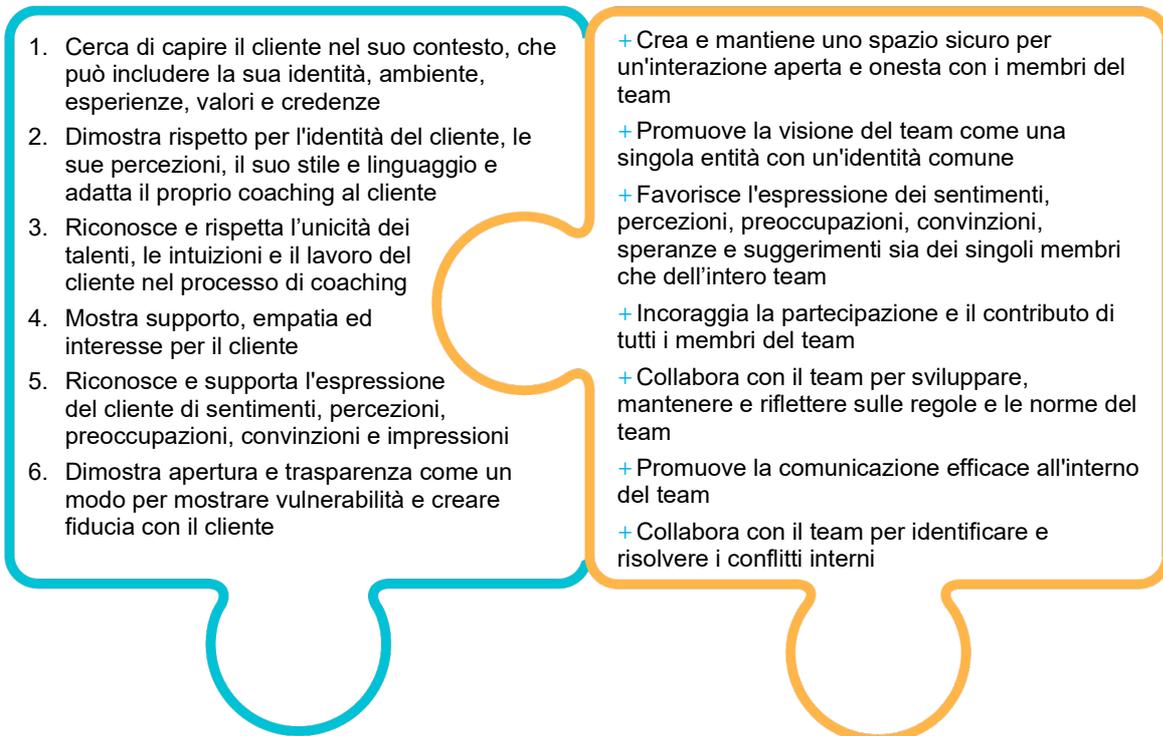
Competenza 4: Coltiva Fiducia e Sicurezza

Definizione: Collabora con il cliente per creare un ambiente sicuro e di supporto che consenta al cliente di condividere liberamente. Mantiene un rapporto di reciproco rispetto e fiducia.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Crea e mantiene uno spazio sicuro per un'interazione aperta e onesta con i membri del team	Affinché ogni membro del team possa partecipare liberamente e in modo significativo, il team coach deve costruire uno spazio sicuro all'interno del quale ogni membro del team si senta libero di non essere d'accordo con i compagni di squadra o di sollevare argomenti delicati. Quando si lavora con un singolo cliente, il coach è consapevole e rispettoso del contesto culturale del cliente. Nel team coaching il team può avere una propria cultura, che è una variante della cultura dell'organizzazione e può aggiungere un ulteriore livello di complessità all'incarico di team coaching.
+ Promuove la visione del team come una singola entità con un'identità comune	Un elemento della sostenibilità del team è la prospettiva che ogni membro del team sia una singola unità ad alte prestazioni. Il team coach dovrebbe promuovere costantemente l'identità e indipendenza del team.
+ Favorisce l'espressione dei sentimenti, percezioni, preoccupazioni, convinzioni, speranze e suggerimenti sia dei singoli membri che dell'intero team	Il team coach potrebbe aver bisogno di incoraggiare i membri del team a parlare liberamente nelle riunioni del team per condividere i propri sentimenti, percezioni, preoccupazioni, convinzioni, speranze e suggerimenti individuali. È anche importante che il coach comprenda e chiarisca i sentimenti, le percezioni, le preoccupazioni, le convinzioni e le speranze collettive del team.
+ Incoraggia la partecipazione e il contributo di tutti i membri del team	È importante trarre il massimo beneficio dalla conoscenza e dall'abilità di ogni membro del team.
+ Collabora con il team per sviluppare, mantenere e riflettere sulle regole e le norme del team	Le regole e le norme possono aiutare i team ad essere più produttivi e ad avere prestazioni di più alto livello. Chiarire e codificare queste regole e norme può anche aiutare un team ad essere più autonomo.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Promuove la comunicazione efficace all'interno del team	Una buona comunicazione tra i membri del team può essere spesso difficile, tuttavia, un buon flusso di informazioni è vitale per il successo del team. Il team coach dovrebbe garantire che la comunicazione da parte dei singoli membri del team sia diretta al team e reindirizzare costantemente la comunicazione all'interno del team quando questa è diretta al coach.
+ Collabora con il team per identificare e risolvere i conflitti interni	È inevitabile che ci sarà qualche conflitto all'interno di ogni team. È importante portare tutti i conflitti in superficie e affrontarli in modo costruttivo così da promuovere l'apprendimento e la crescita.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Coltiva Fiducia e Sicurezza



Competenza 5: Mantiene la Presenza

Definizione: è pienamente consapevole e presente con il cliente, impiegando uno stile aperto, flessibile, centrato e sicuro di sé.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Utilizza l'intera gamma di capacità sensoriali e percettive per concentrarsi su ciò che è importante per il processo di coaching	Il team coach verrà spesso sovraccaricato di informazioni, il che richiede piena consapevolezza sensoriale e percezione di ciò che sta accadendo nella stanza durante l'attività di coaching.
+ Utilizza un co-coach, quando concordato con il team e gli sponsor, per essere più presente nella sessione di team coaching	Lavorare con un co-coach può alleviare la pressione sul singolo team coach, data la notevole quantità di informazioni che emergono durante le sessioni di team coaching. Un co-coach può aiutare a osservare le dinamiche di team, i modelli di comportamento del team e individuali, fornire prospettive alternative e di modello di comportamento del team.
+ Incoraggia i membri del team a fermarsi e riflettere su come stanno interagendo durante la sessione di team coaching	Incoraggiando i membri del team a fare una pausa e riflettere si avvia il lavoro di pratica riflessiva per un team. Il team coach può poi proseguire accrescendo la consapevolezza sulle loro azioni, comportamenti che ne conseguono e potenziali miglioramenti nelle interazioni presenti o future del team.
+ Entra e esce dal dialogo del team ove opportuno	Poiché uno degli obiettivi del team coaching è che il team diventi indipendente, il team coach dovrebbe entrare nel dialogo solo se necessario per migliorare il processo e le prestazioni del team. Il team coach dovrebbe essere presente per il team nel suo insieme e allo stesso tempo per ogni individuo. Questa può essere una sfida nei momenti di alta intensità e quando sono coinvolti molti membri del team.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Mantiene la Presenza

1. Rimane focalizzato, in osservazione, empatico e in grado di adattarsi al cliente
2. Dimostra curiosità durante il processo di coaching
3. Gestisce le proprie emozioni per rimanere presente con il cliente
4. Dimostra sicurezza nel lavorare con forti emozioni del cliente durante il processo di coaching
5. È a suo agio nel lavorare nello spazio del "non sapere"
6. Crea o lascia spazio per silenzio, pause o riflessione

- + Utilizza l'intera gamma di capacità sensoriali e percettive per concentrarsi su ciò che è importante per il processo di coaching
- + Utilizza un co-coach, quando concordato con il team e gli sponsor, per essere più presente nella sessione di team coaching
- + Incoraggia i membri del team a fermarsi e riflettere su come stanno interagendo durante la sessione di team coaching
- + Entra e esce dal dialogo del team ove opportuno

Competenza 6: Ascolta Attivamente

Definizione: si concentra su ciò che il cliente dice e non dice per comprendere pienamente ciò che viene comunicato nel contesto dei sistemi del cliente e per supportare l'auto-espressione del cliente.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Nota in che modo le prospettive condivise da ciascun membro del team sono correlate alle opinioni degli altri membri e al dialogo del team	Per i membri del team è importante ascoltare e comunicare bene per una comprensione condivisa e per le elevate prestazioni che ne conseguono. Esplorare sotto la superficie di ciò che viene detto spesso consente di far emergere un significato e una comprensione più profondi. Questo può aiutare a risolvere i conflitti e a migliorare le sessioni di innovazione e risoluzione dei problemi.
+ Nota come ogni membro del team influisce sull'energia, sul coinvolgimento e sulla concentrazione dell'intero team	Un team coach può migliorare notevolmente le prestazioni del team portando alla luce i comportamenti dei singoli membri del team che alimentano e riducono lo slancio, il coinvolgimento, la creatività e la concentrazione dell'intero team.
+ Nota i modelli di comunicazione verbale e non verbale tra i membri del team per identificare potenziali alleanze, conflitti e opportunità di crescita	L'osservazione, la comprensione e il miglioramento delle dinamiche del team possono essere fattori significativi per migliorare le prestazioni del team. I team coach devono essere in grado di osservare le sfumature delle dinamiche del team che emergono dalla comunicazione verbale e non verbale.
+ Crea una comunicazione e una collaborazione confidente ed efficace quando lavora con un co-coach o con altri esperti	Una comunicazione fluida tra i membri del team è essenziale per ottenere prestazioni elevate. I team coach possono mettere in atto questo comportamento e fungere da esempio quando lavorano con un co-coach e altri esperti.
+ Incoraggia il team a prendersi la responsabilità del proprio dialogo	I membri del team possono tendere a rivolgere la comunicazione al team coach, specialmente all'inizio del percorso di team coaching. Al fine di migliorare la sostenibilità, i team coach dovrebbero costantemente riportare il dialogo verso l'interno, riportarlo indietro sul team. Fare scelte in team può essere complesso. Potrebbe essere necessario raccogliere dati da molti membri del team, mettendo in gioco gli elementi di fiducia e competenza. Il team deve decidere come elaborare i dati e come prendere decisioni. Sebbene aiutare un team a lavorare su tali problemi possa essere più allineato con la facilitazione del team, il processo di portare il team a diventare indipendente è una funzione del team coaching.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Ascolta Attivamente

1. Considera il contesto, l'identità, l'ambiente, le esperienze, i valori e le convinzioni del cliente per migliorare la comprensione di ciò che il cliente sta comunicando
2. Rispecchia o sintetizza ciò che il cliente ha comunicato per garantire chiarezza e comprensione
3. Riconosce ed esplora quando c'è di più oltre ciò che il cliente sta comunicando
4. Osserva, riconosce ed esplora le emozioni, i cambiamenti di energia, i segnali non verbali o altri comportamenti del cliente
5. Integra le parole, il tono della voce e il linguaggio del cliente per comprendere il pieno significato di ciò che viene comunicato
6. Nota le dinamiche dei comportamenti e delle emozioni del cliente nel corso delle sessioni per riconoscere temi generali e pattern

- + Nota in che modo le prospettive condivise da ciascun membro del team sono correlate alle opinioni degli altri membri e al dialogo del team
- + Nota come ogni membro del team influisce sull'energia, sul coinvolgimento e sulla concentrazione dell'intero team
- + Nota i modelli di comunicazione verbale e non verbale tra i membri del team per identificare potenziali alleanze, conflitti e opportunità di crescita
- + Crea una comunicazione e una collaborazione confidente ed efficace quando lavora con un co-coach o con altri esperti
- + Incoraggia il team a prendersi la responsabilità del proprio dialogo

Competenza 7: Evoca Consapevolezza

Definizione: facilita le intuizioni e l'apprendimento del cliente utilizzando strumenti e tecniche quali le domande potenti, silenzio, metafore o analogie.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Sfida le supposizioni, i comportamenti e i processi di creazione di significato del team per migliorarne la consapevolezza o intuizione collettiva	Un team composto da molti individui porta, nel lavoro collettivo, una moltitudine di supposizioni, esperienze, comportamenti e processi di creazione di significato. La diversità di questi fattori, se non controllata, può portare ad una disfunzione del team, ma se controllati correttamente, i diversi fattori possono migliorare notevolmente le prestazioni del team.
+ Utilizza domande e altre tecniche per promuovere lo sviluppo del team e facilitarne l'assunzione di responsabilità del dialogo collettivo	Proprio come nel coaching individuale, le domande e le altre tecniche dovrebbero essere utilizzate per migliorare lo sviluppo del team, ma nel team coaching il lavoro dovrebbe anche favorire il dialogo interno e il funzionamento del team.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Evoca Consapevolezza

1. Considera l'esperienza del cliente quando lui decide cosa potrebbe essergli più utile
2. Sfida il cliente come un modo per evocare consapevolezza o intuizione
3. Pone domande sul cliente, ad esempio sul suo modo di pensare, i valori, i bisogni, i desideri e le credenze
4. Fa domande che aiutano il cliente a esplorare oltre il suo pensiero attuale
5. Invita il cliente a condividere di più sulla propria esperienza nel qui e ora
6. Nota cosa sta funzionando per incrementare i progressi del cliente
7. Adatta l'approccio di coaching in risposta alle esigenze del cliente
8. Aiuta il cliente ad identificare i fattori che influenzano i modelli attuali e futuri di comportamento, pensiero o emozioni
9. Invita i clienti a generare idee su come possono progredire e su ciò che sono intenzionati o in grado di fare
10. Supporta il cliente a ricontestualizzare le prospettive
11. Condivide, senza attaccamento, osservazioni, intuizioni e sensazioni che hanno il potenziale per creare nuovo apprendimento per il cliente

- + Sfida le supposizioni, i comportamenti e i processi di creazione di significato del team per migliorarne la consapevolezza o intuizione collettiva
- + Utilizza domande e altre tecniche per promuovere lo sviluppo del team e facilitarne l'assunzione di responsabilità del dialogo collettivo

Competenza 8: Facilita la Crescita del Cliente

Definizione: collabora con il cliente per trasformare l'apprendimento e le intuizioni in azioni. Promuove l'autonomia del cliente nel processo di coaching.

Competenze di Team Coaching: Integrazioni alle Competenze Core ICF	Background
+ Incoraggia il dialogo e la riflessione per aiutare il team a identificare i propri obiettivi e i passi da compiere per realizzarli	Il dialogo e la riflessione nel team sono essenziali per trarre il massimo beneficio da tutte le conoscenze e le abilità dei membri del team. Incoraggiare la piena partecipazione aiuta a identificare gli obiettivi appropriati per massimizzare le prestazioni del team.

Integrazione delle Competenze Core e di Team Coaching: Facilita la Crescita del Cliente

1. Lavora con il cliente per integrare nuove consapevolezze, intuizioni o apprendimenti nella sua visione del mondo e nei comportamenti
2. Collabora con il cliente per progettare obiettivi, azioni e indicatori di responsabilità che integrano ed espandono nuovi apprendimenti
3. Riconosce e supporta l'autonomia del cliente nella progettazione di obiettivi, azioni e metodi di responsabilità
4. Supporta il cliente nell'identificare i risultati o l'apprendimento potenziali derivanti dalle azioni identificate
5. Invita il cliente a considerare in che modo progredire, includendo risorse, supporti e potenziali barriere
6. Collabora con il cliente per sintetizzare l'apprendimento e le intuizioni durante o tra le sessioni
7. Celebra i progressi e i successi del cliente
8. Collabora con il cliente per chiudere la sessione

+ Incoraggia il dialogo e la riflessione per aiutare il team a identificare i propri obiettivi e i passi da compiere per realizzarli

Competenze ICF per il Team Coaching: Andare oltre il coaching individuale

Competenza 1: Dimostra la pratica etica

- + Fa coaching al team cliente come un'entità singola
- + Mantiene la distinzione tra team coaching, team building, team training, team consulting, team mentoring, facilitazione del team e altre modalità di sviluppo del team
- + Dimostra la conoscenza e l'abilità necessarie per mettere in pratica la specifica combinazione di modalità di sviluppo del team che sta offrendo
- + Adotta modalità di sviluppo del team più direttive solo quando è necessario per aiutare il team a raggiungere i propri obiettivi
- + Mantiene fiducia, trasparenza e chiarezza nello svolgimento dei diversi ruoli legati al Team coaching

Competenza 2: Incarna il Coaching Mindset

- + Si impegna a ricevere supervisione nel coaching per supporto, sviluppo e responsabilità, quando necessario
- + Rimane obiettivo e consapevole delle dinamiche e degli schemi del team

Competenza 3: Stabilisce e mantiene gli accordi

- + Spiega cosa è e cosa non è il Team Coaching, incluso come differisce da altre modalità di sviluppo del team
- + Collabora con tutte le parti interessate, inclusi il team leader, i membri del team e qualsiasi co-coach, per creare collaborativamente accordi chiari su relazione di coaching, processi, piani, modalità di sviluppo e obiettivi
- + Collabora con il team leader per determinare come verrà condivisa la responsabilità del processo di coaching tra il coach, il team leader e il team

Competenza 4: Coltiva Fiducia e Sicurezza

- + Crea e mantiene uno spazio sicuro per un'interazione aperta e onesta con i membri del team
- + Promuove la visione del team come una singola entità con un'identità comune
- + Favorisce l'espressione dei sentimenti, percezioni, preoccupazioni, convinzioni, speranze e suggerimenti sia dei singoli membri che dell'intero team
- + Incoraggia la partecipazione e il contributo di tutti i membri del team
- + Collabora con il team per sviluppare, mantenere e riflettere sulle regole e le norme del team
- + Promuove la comunicazione efficace all'interno del team
- + Collabora con il team per identificare e risolvere i conflitti interni

Competenza 5: Mantiene la Presenza

- + Utilizza l'intera gamma di capacità sensoriali e percettive per concentrarsi su ciò che è importante per il processo di coaching
- + Utilizza un co-coach, quando concordato con il team e gli sponsor, per essere più presente nella sessione di team coaching
- + Incoraggia i membri del team a fermarsi e riflettere su come stanno interagendo durante la sessione di team coaching
- + Entra e esce dal dialogo del team ove opportuno

Competenza 6: Ascolta Attivamente

- + Nota in che modo le prospettive condivise da ciascun membro del team sono correlate alle opinioni degli altri membri e al dialogo del team
- + Nota come ogni membro del team influisce sull'energia, sul coinvolgimento e sulla concentrazione dell'intero team
- + Nota i modelli di comunicazione verbale e non verbale tra i membri del team per identificare potenziali alleanze, conflitti e opportunità di crescita
- + Crea una comunicazione e una collaborazione confidente ed efficace quando lavora con un co-coach o con altri esperti
- + Incoraggia il team a prendersi la responsabilità del proprio dialogo

Competenza 7: Evoca Consapevolezza

- + Sfida le supposizioni, i comportamenti e i processi di creazione di significato del team per migliorarne la consapevolezza o intuizione collettiva
- + Utilizza domande e altre tecniche per promuovere lo sviluppo del team e facilitarne l'assunzione di responsabilità del dialogo collettivo

Competenza 8: Facilita la Crescita del Cliente

- + Incoraggia il dialogo e la riflessione per aiutare il team a identificare i propri obiettivi e i passi da compiere per realizzarli