

Le Guide dell'Innovation Manager

**Rubrica Gestione Risorse Umane
Le disfunzionalità nei Team**

04

**Non perdere l'opportunità di portare le
Risorse Umane ad un livello superiore**



Miglioramento continuo e innovazione

Gianpaolo Lapesa

**info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com**

Guida pratica per Imprenditori e Manager orientati al Miglioramento Continuo

Le disfunzionalità nei Team

I team disfunzionali non nascono da un giorno all'altro.

Ci sono errori chiave che determinano, contribuiscono a questa situazione indesiderabile.

Un team disfunzionale non è solo questione di personalità diverse, o difficili, è questione di mancanza di azioni mirate.

Le disfunzionalità nei Team

Come riconoscerle, gestirle ed eliminarle per liberare il potenziale delle persone

In un'ottica di Miglioramento Continuo, riconoscere e correggere queste disfunzionalità significa non perdere l'occasione di portare le performance del personale e dei responsabili a un livello superiore.

Introduzione

- Nel cuore di ogni organizzazione ci sono le persone.
- Ma anche il miglior processo, la tecnologia più avanzata o il piano strategico più brillante può fallire se i team non funzionano.
- Le disfunzionalità nei team non sono solo un problema di “clima” o di “relazioni personali”: sono vere e proprie perdite di valore, occasioni mancate di crescita, rallentamenti nella produttività e nella capacità decisionale.

1. Cosa sono le disfunzionalità nei team

Le disfunzionalità sono **comportamenti o dinamiche che impediscono** a un gruppo di persone **di lavorare in modo coeso, efficace e orientato agli obiettivi.**

Secondo Patrick Lencioni, autore di riferimento su questo tema, le cinque principali disfunzioni sono:

1. Cosa sono le disfunzionalità nei team

- **Assenza di fiducia** – Le persone non si sentono libere di mostrarsi vulnerabili, di chiedere aiuto o di ammettere errori.
- **Paura del conflitto** – I problemi non vengono affrontati apertamente, e le decisioni rimangono superficiali o ambigue.
- **Mancaanza di impegno** – Se non si discutono davvero le decisioni, le persone non si sentono coinvolte e non si espongono.
- **Evitare le responsabilità** – Nessuno si sente davvero responsabile dei risultati del gruppo, e si tende a “scaricare” i problemi.
- **Disattenzione ai risultati** – L’interesse personale o di reparto prevale sugli obiettivi comuni.

2. Perché eliminare le disfunzionalità è un'opportunità strategica

- **Performance:** I team disfunzionali rallentano i processi, generano errori evitabili e abbassano il livello di qualità agita.
- **Engagement:** Le persone smettono di sentirsi coinvolte. L'HR si trova a dover gestire problemi motivazionali e turnover non necessario.
- **Leadership debole:** Quando le disfunzionalità sono diffuse, i responsabili non riescono ad esercitare una leadership efficace, perdono autorevolezza e si ritrovano a gestire sintomi, non cause.

Non affrontare questi nodi significa perdere una grande occasione: quella di far crescere davvero le persone e, con loro, l'organizzazione

3. Il legame con il Miglioramento Continuo

Il miglioramento continuo
non è solo un insieme di strumenti Lean o
di indicatori:

**è una cultura, un modo di lavorare che
valorizza l'osservazione costante, il
feedback costruttivo e la responsabilità
condivisa.**

**Un team disfunzionale è cieco alle
opportunità di miglioramento.**

Un team coeso, invece, è capace di:

- **segnalare i problemi prima che diventino sprechi;**
- **semplificare i flussi di comunicazione;**
- **essere più efficiente e resiliente nei cambi di contesto;**
- **imparare dagli errori.**

4. Come agire per correggere le disfunzionalità

Ecco un approccio operativo:

Disfunzione	Azione correttiva consigliata
Assenza di fiducia	Team building trasparente, rituali di confronto regolare, leadership autentica
Paura del conflitto	Facilitazione delle riunioni, feedback strutturati, cultura del confronto
Mancanza di impegno	Co-costruzione degli obiettivi, condivisione delle scelte, responsabilità distribuita
Evitamento delle responsabilità	Accountability board, riunioni di allineamento, KPI visibili e condivisi
Disattenzione ai risultati	OKR condivisi, celebrazione dei successi di team, gestione della performance collettiva

5. Comunicazione, Clima e Consapevolezza: tre leve da rafforzare

- **Comunicazione:**

Trasparente, frequente, orientata a chiarire e non a giudicare.

- **Clima aziendale:**

Va monitorato e progettato. Un clima positivo stimola la motivazione e la creatività.

- **Consapevolezza dei processi:**

Solo chi conosce il flusso del proprio lavoro può migliorarne i nodi critici.

Le disfunzionalità nei team: è molto più di un problema “relazionale”

Le disfunzionalità nei team **non sono semplici malintesi, tensioni o “incomprensioni umane”** da gestire con spirito di gruppo o interventi di team building occasionali.

Sono vere e proprie perdite di valore per l'organizzazione.

Ecco perché:

- ***Blocchi al Miglioramento Continuo***
- ***Impatto sul Valore percepito dal Cliente interno***
- ***Perdita di Valore dell'esperienza del Cliente esterno, e di immagine, del brand***
- ***Rischi per la Continuità Operativa e il Business***

Blocchi al Miglioramento Continuo

- Il Miglioramento Continuo si fonda su collaborazione, osservazione e feedback.

Un team disfunzionale:

- non segnala i problemi, li subisce;
- non sperimenta soluzioni, perché manca fiducia reciproca;
- non apprende dagli errori, perché teme il giudizio o lo scarico di responsabilità.

Le disfunzionalità disattivano il miglioramento alla radice.

Impatto sul Valore percepito dal Cliente interno

Le relazioni tra team e funzioni aziendali (produzione, qualità, IT, commerciale, HR...) sono catene interdipendenti.

- Se un team non funziona:
- Consegna in ritardo le informazioni;
- Produce output non coerenti con le aspettative degli altri;
- Costringe i colleghi a rielaborare o compensare.

Questo genera frustrazione, inefficienze, e una spirale di sfiducia interna che inquina il clima organizzativo.

Perdita di Valore dell'esperienza del Cliente esterno, e di immagine, del brand

Il cliente esterno percepisce il risultato di ciò che accade “a monte”:

- errori nella produzione o nei servizi;
- mancate risposte tempestive;
- prodotti consegnati con difetti, ritardi o incompleti;
- comunicazione scarsa di qualità e quantità, non efficace

Quando un team lavora male, la qualità percepita dal cliente cala, e con essa cala anche la reputazione aziendale.

Rischi per la Continuità Operativa e il Business

I team disfunzionali sono più fragili nei momenti critici:

- cambiano leadership o strumenti? Il team va in tilt.
- devono reagire a nuove richieste del mercato? Faticano a rispondere.
- vanno in overload di lavoro? Iniziano a cercare colpevoli anziché soluzioni.

Nel tempo, questo indebolisce l'organizzazione. Si genera una pericolosa instabilità interna che mina la resilienza del business.

In sintesi

Le disfunzionalità nei team sono sprechi invisibili ma potenti.

Ostacolano il miglioramento continuo, danneggiano il valore percepito dal cliente, rallentano i processi decisionali e mettono a rischio la continuità del business.

Agire per eliminarle è un investimento strategico, non un'attività "soft".

Conclusioni

Ogni team porta con sé la possibilità di migliorare o peggiorare la qualità del lavoro.

Eliminare le disfunzionalità non è solo un compito dell'HR o del team leader:

è una leva organizzativa per liberare energie, ridurre gli sprechi nascosti e aumentare la capacità competitiva.

Gianpaolo Lapesa
Innovation Manager

CONTATTAMI

Per approfondire

**come incentivare ed
implementare innovazione e
cambiamento nella tua azienda**



info@gianpaololapesa.com
www.gianpaololapesa.com