

Adele Eberle



# Il Codice del Team

Capire le dinamiche  
per trasformare le performance

FrancoAngeli

# MANAGEMENT

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

*Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità  
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Adele Eberle

# Il Codice del Team

**Capire le dinamiche  
per trasformare le performance**

FrancoAngeli

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Isbn:9788835188872

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della  
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

---

# Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	9
Le parole di Marina Osnaghi	»	9
Il pensiero di Arianna Squizzato	»	10
<b>Contesto – Perché oggi servono leader che fanno la differenza</b>	»	13
Dal capo solitario al leader che abilita	»	13
Il team come risorsa strategica	»	15
Quando e perché il team coaching è la risposta giusta	»	17
<b>Lettera al lettore</b>	»	21
<b>Parte 1</b>		
<b>Prima di iniziare: allenare lo sguardo del leader coach</b>		
<b>1. Dal coaching al team coaching: un cambio di prospettiva</b>	»	25
1.1. Cosa cambia quando un leader adotta lo sguardo del coach	»	25
1.2. Dal fare al facilitare: la nuova presenza del leader	»	26
1.3. Coaching, team coaching e team building: differenze e connessioni	»	28
1.4. Le radici del team coaching	»	30
<b>2. Le competenze del (team) coach come modo di essere</b>	»	33
2.1. Le competenze ICF: la grammatica del coaching	»	33
2.2. Le competenze distintive del team coach	»	39

2.3. Oltre le abilità: il mindset del leader coach	pag.	42
2.4. Riflessione guidata: dove sei oggi nel tuo percorso di crescita	»	44
<b>3. Osservare il proprio team con sguardo sistematico</b>	»	46
3.1. L'osservazione come primo atto di consapevolezza	»	46
3.2. Cosa guardare in un team: relazioni, ruoli, dinamiche, emozioni	»	47
3.3. La scheda di osservazione: strumento di riflessione, non di valutazione	»	49
3.4. Domande per leggere il proprio team	»	51
<b>4. Le emozioni collettive come bussola</b>	»	53
4.1. Il paesaggio emotivo di un team	»	53
4.2. La mappa delle emozioni (Goleman e Boyatzis)	»	54
4.3. Dare un nome alle emozioni	»	55
4.4. Esercizio: riconoscere le emozioni prevalenti del team	»	57
<b>5. Dalle aspettative alla direzione condivisa</b>	»	59
5.1. Chiarezza e reciprocità: la base della fiducia	»	59
5.2. Dalle aspettative personali agli impegni di team	»	61
5.3. Il modello SMARTER per obiettivi significativi e motivanti	»	62
5.4. Esercizio: riscrivere gli obiettivi del team	»	66
<b>6. Prepararsi al viaggio: consapevolezze e intenzioni</b>	»	69
6.1. Cosa hai imparato osservando te stesso e il tuo team	»	69
6.2. La consapevolezza come punto di partenza del cambiamento	»	71
6.3. Intenzione e impegno per il percorso che inizia	»	72

## Parte 2 Il percorso

<b>7. Comprendere e leggere il proprio team</b>	»	77
7.1. Dinamiche di gruppo: il motore invisibile delle relazioni	»	78
7.2. Il ciclo di vita dei team: Tuckman oltre la mitologia	»	79
7.3. Analisi sistematica del team (Hawkins): comprendere le connessioni per generare valore	»	82
7.4. Il team Canvas: uno spazio condiviso dove il sistema diventa visibile	»	84
<b>8. Norme emotive e capitale sociale</b>	»	89
8.1. Capitale sociale: definizione e impatto	»	90

8.2. Sicurezza psicologica (Edmondson)	pag. 91
8.3. Team Emotional Intelligence (Druskat e Wolff)	» 93
8.4. Creare e mantenere norme emotive	» 94
8.5. Mappa delle emozioni del team (Goleman e Boyatzis)	» 97
8.6. Il modello SCARF di David Rock. Comprendere i trigger emotivi nel team	» 99
<b>9. Comunicazione e allineamento</b>	» 104
9.1. Comunicare per creare allineamento	» 104
9.2. I quattro livelli della comunicazione nella leadership	» 106
9.3. Oltre le parole: la comunicazione come relazione	» 108
9.4. L'ascolto che genera apprendimento	» 110
9.5. Il feedback come conversazione evolutiva	» 113
9.6. Comunicazione empatica e non violenta: la forza gentile che cambierà il mondo	» 115
<b>10. Gestire i conflitti in modo costruttivo</b>	» 120
10.1. Leggere il conflitto prima che esploda. Segnali deboli e indicatori chiave	» 121
10.2. Cause e tipologie di conflitto nei team	» 124
10.3. Il modello Thomas-Kilmann. I cinque stili di gestione del conflitto	» 127
10.4. L'intelligenza emotiva nel conflitto. Usare consapevolezza e gestione delle emozioni per disinnescare tensioni	» 130
10.5. Collegare gli strumenti: Thomas-Kilmann come bussola, EI come carburante	» 139
10.6. Il modello Discomfort Zone Coaching. Trasformare la tensione in apprendimento e innovazione	» 140
<b>11. Motivazione del team e bisogni fondamentali</b>	» 146
11.1. I fondamenti della motivazione nei team	» 147
11.2. Le spinte motivazionali e la Self Determination Theory	» 148
11.3. Dalla motivazione alla performance	» 151
11.4. L'Inner Game: liberare la motivazione dalle interferenze (e portarla fuori, nei risultati)	» 156
<b>12. Creare team ad alte performance</b>	» 162
12.1. Cosa rende un team “ad alte performance”	» 164
12.2. Il modello delle 5 disfunzioni di Lencioni	» 165
11.3. Ruoli formali e informali: la trama invisibile della collaborazione	» 169
12.4. Accountability condivisa: costruire fiducia attraverso la responsabilità	» 171

12.5. Strumenti per creare allineamento e crescita	pag. 173
12.6. Il team Canvas: costruire chiarezza e responsabilità insieme	» 176
12.7. Il valore psicologico della celebrazione	» 179
12.8. Il modello Will It Make the Boat Go Faster? – Focalizzare l'energia del team	» 181
<b>13. Dalla visione all'azione</b>	» 186
13.1. Trasformare la strategia in operatività quotidiana	» 186
13.2. Orientare la direzione attraverso forze e aspirazioni	» 188
13.3. Il motore del miglioramento continuo	» 191
13.4. Il modello GROW applicato ai piani di team	» 194
13.5. Il modello Breakthrough coaching per cambiamenti profondi	» 196
<b>Conclusione</b>	» 201
<b>Ringraziamenti</b>	» 204
<b>Bibliografia</b>	» 205

---

# Prefazione

## Le parole di Marina Osnaghi\*

Il cambiamento ci attraversa sottile e inesorabile, come un vento che non chiede il permesso. Esige sempre di più dagli esseri umani che lo vivono in questo momento storico, in cui la velocità e la complessità sembrano crescere senza tregua. Non è più tempo di resistere: è tempo di ascoltare, accogliere, trasformare.

Lo stress e l'impegno incessante che ne derivano sfidano in modi spesso inaspettati il limite interiore e fisico dei leader che lo guidano. A loro è richiesto non solo di decidere, ma di sentire. Non solo di pianificare, ma di percepire. Di aprirsi, evolvere, rivedere gli schemi e i pattern comportamentali con cui accompagnano i team a surfare l'incertezza, senza perdere la rotta.

Questo libro si pone in maniera aperta e trasparente di fronte alla complessità del vivere con efficacia e capacità di adattamento, senza snaturare il proprio stile e i propri valori. È un invito radicale alla coerenza, alla presenza, alla lucidità. Non offre scorciatoie, ma strumenti. Non propone modelli da imitare, ma domande da abitare.

Obbliga, senza alibi, a guardare in faccia se stessi. A sostare nel disagio senza biasimo. A riconoscere le proprie zone d'ombra quanto quelle di luce, come parte integrante del cammino. Perché solo chi si concede il lusso di essere intero può davvero evolvere verso una leadership che sia umana, generativa, capace di tenere insieme visione e vulnerabilità.

Questo libro è per chi ha il coraggio di non sapere, di disimparare, di ricominciare. Per chi sente che la vera guida nasce dall'ascolto profondo, dalla relazione autentica, dalla capacità di stare nel flusso senza perdersi. È un compagno di viaggio per chi sceglie ogni giorno di essere presente, anche quando è difficile. Anche quando fa male e la stanchezza bussa.

\* MCC e Founder Marina Osnaghi Business Coaching.

Adele si è posta con autenticità e trasparenza nel condividere gli apprendimenti maturati nel suo cammino, che ho anche avuto l'onore di accompagnare per una parte importante. Sono stata lieta di poter leggere come sia stata capace di scrivere Intrecciando l'esperienza professionale con quella personale. Ogni parola nasce da un vissuto, ogni concetto è stato attraversato, ogni intuizione è il frutto di una ricerca viva. Dando spazio anche al sapere di altri in un processo di integrazione e un taglio pratico di strumenti applicati al quotidiano.

Questo libro è un dono: un'offerta consapevole a chi legge, affinché possa riceverlo, trasformarlo, e a sua volta donarlo a chi desidera crescere ancora. Perché l'evoluzione è un atto d'amore che si moltiplica e che produce effetti concreti su risultati economici, progresso, well being e ogni aspetto che rende la vita degna del senso che dovrebbe avere per ognuno di noi. E Adele questo amore ce lo offre a piene mani in ogni pagina.

## Il pensiero di Arianna Squizzato\*

Lavoro in ambito Risorse Umane da diversi anni e mi sono avvicinata al mondo del coaching alcuni anni fa.

Parlando di team, sono particolarmente affascinata dal concetto di intelligenza collettiva.

L'intelligenza collettiva rappresenta la capacità di gruppi di persone di pensare, creare e agire insieme in modo efficace, combinando competenze, esperienze e prospettive diverse. Non si tratta solo di collaborazione superficiale, ma di un processo strutturato che genera risultati superiori alla somma dei contributi individuali.

Per le aziende è sempre più importante per:

- aumentare la capacità di risolvere problemi complessi, sviluppare innovazione e prendere decisioni più solide;
- creare un ambiente di lavoro positivo che accresce la motivazione, il senso di appartenenza e la coesione dei team;
- valorizzare le competenze individuali, permettendo al gruppo di raggiungere risultati più sofisticati e creativi;
- favorire resilienza e innovazione organizzativa rendendo l'azienda più pronta a reagire ai cambiamenti e agli imprevisti.

Sempre di più negli attuali contesti aziendali e organizzativi, i manager devono diventare **facilitatori dell'intelligenza collettiva**, creando spazi sicuri per il confronto, l'espressione libera delle idee, l'apprendimento e la collaborazione.

\* HR Director Schindler Italia.

In questo libro, si parla di **leader-coach** e ci viene chiesto come un leader possa sviluppare il potenziale del proprio team e allo stesso tempo garantire risultati concreti e sostenibili.

Come ben descritto, “oggi il leader è un abilitatore: chiarisce la direzione, crea spazi sicuri per il confronto, distribuisce responsabilità e decisioni, costruisce norme condivise che tengono insieme il gruppo anche nelle situazioni difficili. È un leader che ragiona e agisce anche come coach: non ha bisogno di fornire sempre la risposta giusta, ma sa creare le condizioni perché sia il team a trovarla o a crearla”.

La sfida quotidiana di chi ricopre il mio ruolo è come accompagnare i nostri leader in questo percorso, tanto semplice da comprendere quanto complesso da implementare nelle organizzazioni aziendali sempre più dinamiche e interconnesse.

Adele, attraverso questo libro, ci fornisce una validissima cassetta degli attrezzi, frutto di anni di esperienza all’interno di organizzazioni aziendali, lavorando a stretto contatto con leader e collaboratori. È riuscita a dare vita ad un approccio pragmatico e pratico ma al tempo stesso delicato e rispettoso dello sviluppo delle persone.

Ho avuto il piacere di sperimentare personalmente la forza dei suoi interventi formativi e la sua capacità di capire e di impattare avere un impatto positivo sulle dinamiche aziendali grazie ad un linguaggio concreto e vicino alla realtà.

A tutti coloro che si occupano di gestire persone e team, fate buon uso di questo manuale!

*Ai leader che hanno creduto in me,  
che con fiducia e coraggio mi hanno dato un'opportunità  
e hanno investito nella mia crescita.  
Con inestimabile gratitudine.*

## Dal capo solitario al leader che abilita

Ogni epoca produce i propri modelli di leadership, specchi fedeli del mondo che li genera. C'è stato un tempo in cui le organizzazioni avevano bisogno di ordine, di stabilità, di efficienza; un tempo in cui la prevedibilità era considerata una virtù e la sicurezza derivava dal controllo. In quell'epoca, la figura del capo solitario era il punto fermo attorno al quale tutto ruotava: il garante del risultato, il depositario delle conoscenze, colui che decideva, guidava, correggeva. Il suo sguardo doveva essere fermo, la sua voce decisa, la sua presenza rassicurante. Nelle fabbriche, negli uffici, nelle scuole e negli ospedali, il capo rappresentava la certezza che qualcuno, da qualche parte, sapesse che cosa fare.

Quel modello, costruito in un'epoca industriale e gerarchica, ha funzionato per decenni. Si adattava a una società in cui il lavoro era scandito da ruoli chiari, in cui il cambiamento era lento, in cui le informazioni si muovevano lungo canali verticali. L'autorità era qualcosa che si possedeva per posizione, e la fiducia era accordata a chi deteneva il sapere o il potere di decidere. In quel mondo lineare, il leader era colui che portava la responsabilità di dare risposte. E spesso, proprio la sua capacità di decidere da solo, di mantenere il controllo e di “tenere la barra dritta” nei momenti di crisi, costituiva la prova del suo valore.

Ma il mondo che ha dato vita a quel modello si è dissolto davanti ai nostri occhi. Oggi le organizzazioni operano dentro ecosistemi complessi, interdipendenti, mutevoli. Le informazioni sono accessibili a tutti, le conoscenze si moltiplicano e si frammentano, la tecnologia connette in tempo reale persone e culture che fino a pochi anni fa non avrebbero mai interagito. Le catene di comando si sono fatte più corte, i confini tra funzioni più sfumati, le aspettative delle persone più articolate. In questo scenario, il capo solitario non è

più una figura di forza, ma una figura di fragilità: è colui che pretende di possedere certezze in un mondo che vive di domande.

La complessità attuale non chiede più capi che decidono per tutti, ma **leader che abilitano l'intelligenza collettiva**. Chiede figure capaci di costruire spazi di confronto, di generare fiducia, di attivare la creatività diffusa che abita ogni sistema. Il potere, oggi, non sta nel sapere di più, ma nel **creare connessioni**; non nel dare risposte, ma nel saper sostenere le domande; non nel dirigere, ma nel facilitare. Il leader contemporaneo non è più colui che si pone al centro per tenere tutto insieme, ma colui che si muove tra le persone come un tessitore, intrecciando relazioni, favorendo dialoghi, trasformando le tensioni in movimento.

La vera trasformazione della leadership, però, non è solo organizzativa: è profondamente interiore. Per abilitare gli altri, il leader deve prima imparare a disinnescare i propri meccanismi di controllo. Deve accettare di non sapere, riconoscere le proprie vulnerabilità, imparare a restare presente anche quando non ha risposte immediate. È un lavoro silenzioso, a volte faticoso, che richiede consapevolezza e disciplina emotiva. Ma è anche un processo liberatorio. Perché quando si smette di credere di dover essere infallibili, si recupera la possibilità di imparare, di ascoltare, di essere davvero in relazione.

Il leader che abilita sa che la sua autorevolezza non nasce dalla posizione che occupa, ma dalla **presenza che porta**. È la qualità della sua attenzione a fare la differenza. Le persone non si fidano di chi controlla, ma di chi ascolta; non seguono chi ordina, ma chi ispira; non crescono accanto a chi pretende, ma accanto a chi si fida del loro potenziale. L'abilità più grande di un leader oggi è saper creare un contesto in cui le persone si sentano sicure di poter esprimere idee, dubbi, emozioni, senza paura di essere giudicate. È da questa sicurezza psicologica che nascono la creatività, la collaborazione e l'impegno.

Diventare un leader che abilita significa imparare a muoversi su un terreno diverso: quello della relazione. La relazione non come strumento per ottenere risultati, ma come **luogo di trasformazione reciproca**. In ogni incontro, il leader ha l'occasione di far crescere se stesso e gli altri, di rendere visibile un modo diverso di stare insieme nel lavoro. La sua responsabilità non è più solo economica o produttiva, ma anche culturale: costruire, giorno dopo giorno, un ambiente che generi fiducia, apprendimento e senso.

Questo tipo di leadership non si improvvisa, ma si coltiva. Richiede di allenare l'ascolto profondo, la capacità di cogliere i segnali deboli, di leggere ciò che avviene nel “tra” – tra le persone, tra le parole, tra i silenzi. Richiede di imparare a lasciare andare il bisogno di controllo per sostituirlo con la fiducia nel processo, nella competenza e nella responsabilità del gruppo. È un cammino che non finisce mai, perché si misura ogni giorno nelle scelte piccole: nel modo in cui si risponde a un errore, nel tempo che si dedica a

una conversazione, nella disponibilità a fermarsi per riflettere invece di agire d'impulso.

Molti leader, quando iniziano questo percorso, provano un senso di smarrimento. Scoprire che non serve più avere tutte le risposte può far paura. Ma presto capiscono che non è una perdita di potere, bensì un'espansione. Rinunciare a essere il centro del sapere significa permettere al sapere di circolare; abbandonare il controllo significa lasciare spazio alla crescita; ammettere la propria vulnerabilità significa creare le condizioni perché anche gli altri si sentano liberi di essere autentici.

Il leader che abilita, dunque, non è un leader più debole, ma un leader più consapevole. Ha imparato che la forza non sta nel dirigere, ma nel connettere; che il coraggio non è imporre, ma sostenere; che il successo non è tenere tutto sotto controllo, ma **rendere gli altri capaci di camminare da soli**. In un mondo dove la conoscenza è diffusa e la complessità è la norma, questa è la vera forma di autorevolezza: quella che nasce dall'umiltà, dalla fiducia e dalla capacità di generare valore attraverso gli altri.

Ed è da qui che inizia il viaggio che questo libro ti propone: un viaggio che parte dallo sguardo di chi decide di non essere più solo “capo”, ma di diventare **facilitatore di potenziale, tessitore di relazioni, custode del senso condiviso**.

Un viaggio che porta la leadership fuori dai confini del potere e la riconsegna al suo significato più profondo: aiutare gli esseri umani a crescere insieme, dentro un mondo che cambia.

## Il team come risorsa strategica

Ogni organizzazione vive attraverso i propri team. Anche quando non li nomina, anche quando li considera semplici strutture operative, è nei team che si decide la qualità della vita organizzativa: lì si incontrano le persone, lì si intrecciano visioni, emozioni, competenze e fragilità. È nei team che si costruisce o si disperde fiducia, che nascono le idee o le resistenze, che si definisce il confine tra collaborazione e competizione. In ogni gruppo, che si tratti di un consiglio direttivo o di un reparto commerciale, si gioca la parte più autentica del funzionamento di un'organizzazione.

Eppure, per molto tempo, il team è stato il grande invisibile delle aziende.

Nel secolo scorso, quando la priorità era l'efficienza, la produttività e la misurazione delle performance individuali, il team era considerato un contesto neutro, un contenitore. Ci si concentrava sul singolo – la persona da formare, da valutare, da premiare o da correggere – come se l'efficacia di un sistema fosse la semplice somma dei talenti individuali. Il gruppo, in questa visione, era un dato di fatto: un insieme di ruoli più o meno ben coordinati, un luogo di esecuzione.

Ma le organizzazioni non sono mai state solo la somma delle persone che le compongono. Sono sistemi viventi, attraversati da flussi invisibili di emozioni, di appartenenza, di significato. È nel modo in cui le persone stanno insieme che si definisce la cultura, la capacità di adattarsi, la tenuta nelle difficoltà.

Negli ultimi decenni, la complessità crescente del mondo del lavoro ha costretto le imprese a guardare di nuovo al team, questa volta con occhi diversi. Si è capito che l'innovazione non nasce in laboratori isolati, ma dall'incontro tra prospettive diverse; che i problemi più difficili non si risolvono con una competenza, ma con l'intelligenza collettiva; che la motivazione individuale si alimenta dentro relazioni di fiducia. Il team è diventato così **la vera unità di apprendimento e di valore** dell'organizzazione.

Non è più semplicemente il luogo dove si svolge il lavoro, ma il luogo dove il lavoro evolve, si trasforma, genera cultura.

Un team efficace non si misura solo per ciò che realizza, ma per **come** lo realizza. È un organismo che respira: quando la comunicazione è aperta, il respiro è fluido; quando prevale la paura, il respiro si chiude. In un team vitale, le persone si parlano con rispetto, si ascoltano, si confrontano. C'è spazio per la differenza e per l'errore, che non viene vissuto come una colpa ma come un'occasione per imparare. L'energia scorre, la fiducia diventa la valuta principale, e le sfide si affrontano come opportunità di crescita.

In un team fragile, invece, i silenzi pesano, le riunioni diventano rituali, le decisioni si prendono per abitudine o per quieto vivere. Le persone si proteggono invece di collaborare, e l'energia si disperde in resistenze invisibili.

La qualità di un team, quindi, non dipende solo dalle sue competenze, ma dalla **maturità relazionale** che ha saputo costruire. È questa maturità che trasforma un gruppo di lavoro in una vera squadra. Un team maturo sa affrontare i conflitti senza distruggere i legami; sa riconoscere quando serve cambiare direzione; sa celebrare i successi e interrogarsi sugli errori. È un sistema che ha sviluppato una forma di intelligenza collettiva: una consapevolezza che va oltre i singoli e che si manifesta nella fluidità del lavoro, nel clima di fiducia, nella chiarezza dei ruoli e delle responsabilità.

Quando un'organizzazione impara a vedere i propri team come risorse strategiche, cambia la propria cultura. Il focus non è più solo sul "chi fa cosa", ma sul "come stiamo insieme mentre facciamo ciò che facciamo". I team diventano **laboratori di apprendimento**, luoghi dove si sperimenta la collaborazione, dove si coltivano pratiche di riflessione e di ascolto. Si smette di considerare il team come una semplice unità di esecuzione e si inizia a riconoscerlo come un campo di energia e significato, un ecosistema da curare.

Questa prospettiva apre anche una responsabilità nuova per i leader. Chi guida un team non è solo responsabile dei risultati, ma anche del clima, della qualità delle conversazioni, del livello di consapevolezza collettiva. È il custode dell'energia del gruppo: deve saperla leggere, proteggerla, nutrirla. È

un ruolo che richiede sensibilità sistemica, capacità di ascolto e una forma di presenza che va oltre la tecnica.

Un leader che riconosce il valore del team sa che ogni persona porta un pezzo di sistema, un punto di vista unico, una parte di verità. E che l'arte della leadership consiste nel creare un contesto in cui queste differenze possano incontrarsi, generando soluzioni che nessuno avrebbe potuto immaginare da solo.

C'è un altro aspetto fondamentale: il team è anche lo specchio dell'organizzazione. Le sue dinamiche interne riflettono i valori, i non detti, le contraddizioni del sistema più grande. Se l'organizzazione è competitiva, anche i team tenderanno alla competizione; se l'organizzazione promuove fiducia e collaborazione, i team saranno luoghi di apertura.

Per questo, lavorare sulla qualità dei team significa lavorare sulla qualità dell'intera cultura organizzativa. Ogni conversazione di team può diventare un atto di trasformazione culturale. Ogni scelta condivisa, un segnale che modifica il modo in cui le persone si percepiscono parte del tutto.

Un team che funziona bene è una leva strategica anche sul piano dei risultati. Ma la sua efficacia non nasce da un "fare di più": nasce dal "fare meglio insieme". Quando le persone si sentono coinvolte, quando sanno di poter contribuire, quando vedono che le loro idee contano, la produttività cresce come conseguenza naturale, non come imposizione.

In questo senso, il team è la più potente infrastruttura emotiva di un'organizzazione: sostiene, rigenera, amplifica. Dove c'è un buon team, c'è energia, coraggio, creatività. Dove il team è frammentato, tutto diventa più faticoso: ogni decisione pesa di più, ogni cambiamento richiede più sforzo.

Riconoscere il team come risorsa strategica significa, in definitiva, riconoscere la natura relazionale del lavoro. Le organizzazioni non si muovono attraverso ordini e procedure, ma attraverso conversazioni. E le conversazioni migliori nascono dove c'è fiducia.

Il compito dei leader, allora, non è costruire strutture più rigide, ma conversazioni più autentiche. È aiutare i team a vedersi, a parlarsi, a diventare luoghi di apprendimento continuo. Quando questo accade, l'organizzazione intera si trasforma: da sistema che produce risultati, diventa **sistema che genera valore umano**.

E questa è la vera rivoluzione della leadership contemporanea: comprendere che il vantaggio competitivo non nasce più solo dall'efficienza o dall'innovazione tecnologica, ma dalla qualità delle relazioni che tengono insieme le persone. I team, in questa prospettiva, non sono un mezzo per raggiungere obiettivi: sono la condizione stessa perché gli obiettivi abbiano senso.

## Quando e perché il team coaching è la risposta giusta

Viviamo in un tempo che chiede sempre di più e concede sempre meno spazio. Le organizzazioni si muovono dentro un flusso costante di richieste,

progetti, scadenze, trasformazioni. Ogni giorno porta nuove urgenze, nuovi strumenti, nuove metriche. La connessione continua che promette efficienza finisce spesso per generare saturazione. Le persone lavorano, collaborano, si incontrano in decine di riunioni virtuali o in presenza, ma raramente hanno l'occasione di fermarsi a riflettere sul senso di ciò che stanno costruendo insieme. Le conversazioni diventano rapide, funzionali, concentrate sul "cosa" fare, non sul "come" o sul "perché".

Eppure, sotto la superficie, i team continuano a muoversi come organismi vivi. Respirano, si adattano, si contraggono e si espandono. Dentro ogni progetto scorrono emozioni, intuizioni, timori, desideri. È in quel livello invisibile che si giocano la fiducia, la motivazione, la qualità del pensiero collettivo. Ma è anche il livello che più spesso resta in ombra, soffocato dal ritmo e dalla pressione del quotidiano.

Molti leader lo percepiscono: sentono che "qualcosa non scorre", anche se i risultati arrivano; avvertono che la squadra ha potenziale, ma non riesce a esprimere del tutto. Si trovano a gestire più che a guidare, a reagire più che a creare. Non mancano le competenze, mancano gli spazi di consapevolezza.

Le metodologie tradizionali – la formazione, la consulenza, il team building – hanno ancora un ruolo prezioso, ma non bastano più da sole.

La formazione trasmette conoscenze, ma difficilmente modifica le abitudini relazionali.

La consulenza porta strategie, ma non cambia i comportamenti quotidiani.

Il team building crea momenti di entusiasmo, ma non sempre genera apprendimento duraturo.

Ciò che oggi serve è qualcosa che permetta ai team di **imparare nel mentre**, di riflettere mentre agiscono, di rendere visibile ciò che accade sotto la superficie operativa.

È qui che il team coaching entra in scena, non come una tecnica o una moda, ma come una risposta evolutiva a un bisogno profondo.

Il team coaching nasce dall'idea che la crescita non avviene aggiungendo nozioni, ma **sviluppando consapevolezza collettiva**. È il processo attraverso cui un gruppo di persone si ferma, guarda a sé stesso, osserva il proprio modo di lavorare, di comunicare, di decidere. Non dall'esterno, ma dall'interno dell'esperienza. È una pausa attiva, un momento di attenzione condivisa che consente al team di riconoscere i propri automatismi, di comprendere le proprie forze e di scegliere nuove modalità di azione.

Immagina un gruppo che si guarda come in uno specchio d'acqua: il riflesso non è mai fermo, perché il fiume del lavoro scorre, ma proprio in quel movimento il team può scoprire qualcosa di sé che prima non vedeva.

Il team coaching è questo specchio dinamico: aiuta il sistema a **osservarsi mentre agisce**.

E quando un gruppo comincia a osservare sé stesso con curiosità e non con giudizio, accade qualcosa di straordinario. La consapevolezza genera apprendimento, e l'apprendimento apre possibilità nuove.

Il team coaching è la risposta giusta perché lavora simultaneamente su più piani, intrecciando le dimensioni individuale, relazionale e sistemica.

A livello individuale, permette a ciascun membro del team di riconoscere il proprio contributo, di esplorare le proprie convinzioni e di comprendere come il proprio modo di essere influenzi il gruppo. Spesso basta che una persona cambi prospettiva perché l'intero sistema si sposti.

A livello relazionale, il team coaching illumina le connessioni tra le persone: come comunicano, come gestiscono il disaccordo, come costruiscono fiducia. Aiuta il gruppo a passare da una collaborazione “funzionale” a una collaborazione “intenzionale”, in cui il legame tra le persone diventa fonte di apprendimento.

A livello sistematico, infine, il team coaching accompagna il team a riconoscere l'influenza del contesto organizzativo e, allo stesso tempo, il proprio impatto sul sistema più grande. Ogni team è un frammento di cultura aziendale: trasformare le sue conversazioni significa contribuire a trasformare l'intera organizzazione.

Il team coaching diventa la risposta giusta **quando un team sta attraversando un momento di cambiamento** – una riorganizzazione, un nuovo leader, un allargamento o una fusione – perché offre uno spazio di riallineamento profondo. È la risposta giusta **quando la performance non basta più**, quando il gruppo sente che il vero ostacolo non è tecnico ma relazionale. È la risposta giusta **quando si vuole passare dal fare insieme all'essere insieme**.

È efficace non perché risolve i problemi al posto delle persone, ma perché le aiuta a vedere i problemi in modo nuovo, più ampio, più consapevole, ad andare oltre il problema per lavorare su come si pensa al problema, sulle logiche e sulle dinamiche che lo sostengono.

Il valore più profondo del team coaching sta nella sua capacità di **riportare umanità nel lavoro**. In un mondo in cui le persone rischiano di ridursi a funzioni e i team a processi, il coaching restituisce spessore alle relazioni, senso alle azioni, ascolto alle conversazioni.

Durante le sessioni, il tempo sembra cambiare ritmo. Le parole si fanno più lente, le domande più essenziali. Le persone cominciano a dire cose che non avevano mai detto, a riconoscere emozioni che non avevano mai nominato. E da quella sincerità nasce un nuovo modo di collaborare: più autentico, più responsabile, più coraggioso.

Per i leader, il team coaching è anche un viaggio personale. Accompagnare un team in questo processo significa imparare a fidarsi del gruppo, ad accettare di non sapere, a lasciare che la verità emerga dalla conversazione, non dall'autorità. **Il leader coach non dirige il flusso, lo osserva; non spinge, ma orienta; non corregge, ma facilita.** In questo modo, diventa un punto di presenza: una figura che sostiene senza invadere, che accompagna senza controllare, che mantiene viva l'attenzione al senso e alla qualità delle relazioni.