

Patrizia Bega, Alessandra Crippa,
Maria Incatasciato, Andrea Saracini

Team Coaching per Manager

Esperienze, casi aziendali e pratiche
nella complessità organizzativa

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT **Tools**

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 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”.

Patrizia Bega, Alessandra Crippa,
Maria Incatasciato, Andrea Saracini

Team Coaching per Manager

**Esperienze, casi aziendali e pratiche
nella complessità organizzativa**

Prefazione di Marinella De Simone
e Dario Simoncini



FrancoAngeli

TOOLS

Grafica di copertina Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835198277

Copyright © 2026 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*

Eventuali 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.

Indice

Prefazione, di Marinella De Simone, Dario Simoncini	pag.	7
Introduzione	»	17
1. V.I.V.A. plus: il nostro metodo di team coaching	»	23
2. Navigare la complessità	»	27
2.1. Il caso di una fabbrica in un'organizzazione per Hub	»	27
2.2. Evoluzione del management team tra visione, responsabilità e azione	»	28
2.3. Un percorso di leadership e influenza sistemica	»	31
2.4. La trasformazione delle interazioni di team	»	32
2.5. Management Drives come attivatore di energia e consapevolezza nel team	»	33
2.6. Team e complessità	»	35
3. Creare una narrazione di sé	»	41
3.1. Il caso di un team disperso geograficamente	»	41
3.2. Il ruolo della sponsorship nei processi di team coaching	»	42
3.3. Sviluppare un'autonarrazione	»	43
3.4. Il team come gruppo sociale	»	45
3.5. Il team come sistema vivente	»	47
3.6. Cosa accade quando il team evolve?	»	49
3.7. Come agevolare l'evoluzione del team	»	52
4. Il team coaching come leva strategica	»	57
4.1. Il caso Sperlari: un team in fase di cambiamento	»	57
4.2. Il cammino dall'impotenza alla responsabilità attiva	»	59
4.3. Il cambiamento come ecosistema integrato	»	63
4.4. Il team coaching come leva strategica	»	65

4.5. Attraversare la resistenza al cambiamento	pag. 67
4.6. La gestione del conflitto e la trappola dell'urgenza	» 70
5. Dal coordinamento alla collaborazione	» 73
5.1. Il caso di un team R&D: dai processi alle persone	» 73
5.2. Mettere insieme team coaching e team building	» 74
5.3. Cos'è (e cosa non è) il team coaching	» 76
5.4. Come il team coaching differisce da team building e formazione	» 80
5.5. Come creare sicurezza psicologica in pratica	» 82
5.6. Tutti i team possono fare coaching?	» 86
5.7. Le cinque fasi di un percorso di team coaching	» 87
5.8. La qualità della presenza del coach e del team	» 91
6. Costruire team autorigeneranti	» 95
6.1. Il caso di un'unità di business intelligence	» 95
6.2. Dalla costruzione della fiducia alla generatività	» 96
6.3. Cosa ha creato questo team intorno a sé	» 98
6.4. Il trasferimento della titolarità al team	» 100
6.5. Cosa fa un team autorigenerante	» 102
6.6. Le principali trappole nel passaggio all'autonomia	» 104
6.7. Dal team che apprende al sistema che apprende	» 105
7. Evolvere come leader	» 111
7.1. Da manager a facilitatore di crescita	» 111
7.2. Il potere strategico della vulnerabilità consapevole	» 115
7.3. La leadership come arte della relazione	» 117
7.4. Schede pratiche	» 120
Una roadmap per il cambiamento	» 133
Bibliografia	» 139

Prefazione

di *Marinella De Simone**, *Dario Simoncini***

La prospettiva della complessità per cambiare lo sguardo

Questo libro ha un merito non comune: mentre discute del team coaching invita a ripensare il modo in cui osserviamo e interpretiamo non solo le attività dei gruppi di lavoro ma anche i processi di cambiamento e la vita organizzativa. È da qui che desideriamo partire, leggendo il metodo proposto dalle Autrici e dall'Autore alla luce dei principi della complessità, una prospettiva che attraversa l'intero volume e ne orienta, spesso implicitamente, le scelte più significative.

L'architettura di V.I.V.A. plus, la metodologia di coaching sistemico sulla quale si basano i casi di lavoro proposti nel testo, rende chiaramente visibile questa impostazione. Il valore collettivo posto a fondamento dell'esistenza del team, la qualità delle interazioni, la capacità di immaginare il futuro, la trasformazione personale, l'assunzione di responsabilità e la rigenerazione continua non rappresentano fasi isolate o passaggi da applicare in sequenza. Sono dimensioni complesse che si integrano, che si richiamano reciprocamente e che acquistano significato nelle situazioni concrete. Il metodo che qui viene proposto al lettore non procede dall'alto verso il basso: prende forma nell'esperienza, nelle conversazioni, nelle decisioni e nelle trasformazioni personale e collettive che il team impara progressivamente a riconoscere e a governare.

I paragrafi che seguono mettono a fuoco alcune specificità e qualità di questo metodo, intese come degli attrattori di complessità: spazi coerenti di riflessioni, implicazioni e pratiche d'azione. Assumere questo sguardo non significa aggiungere nuove tecniche alla propria cassetta degli attrezzi. Significa comprendere innanzitutto la natura relazionale ed ecosistemica

* Presidente del Complexity Institute.

** Vice Presidente del Complexity Institute.

del team e, solo in seguito, scegliere, adottare e intrecciare gli strumenti più adeguati per poter affrontare le situazioni interessate da un intervento professionale.

È qui la sfida: piegare e intrecciare strumenti e tecniche affinché siano coerenti con il metodo anziché applicarle come procedure autonome. Ciò implica essere consapevoli che le trasformazioni generate dal metodo non sono solo strategiche e operative ma anche personali e di comunità: dunque, fare team coaching vuol dire adoperarsi per innescare una trasformazione delle persone che vi prendono parte e, conseguentemente, generare una trasformazione delle convinzioni e delle pratiche organizzative.

Ci sono libri che ampliano il repertorio degli strumenti e libri che cambiano il modo di osservare e interpretare il campo nel quale quegli strumenti vengono usati. Questo volume appartiene alla seconda categoria. La sua ambizione non consiste soltanto nel proporre un metodo di team coaching o nel presentare casi e pratiche utili, ma nel rendere concreto un diverso paradigma di interpretazione della realtà organizzativa.

Il passaggio è da una concezione lineare e meccanicistica del team a una visione complessa e relazionale. Nella prima, il gruppo viene rappresentato come un insieme di individui, ruoli e competenze: quando qualcosa non funziona, si cerca la causa, si individua l'elemento da correggere e si applica una soluzione. Questa logica è efficace per problemi complicati e delimitabili, ma non basta quando agiscono interdipendenze, retroazioni, storie sedimentate, biografie ben consolidate ed impatti non controllabili.

Attraverso le lenti della complessità, il team si manifesta come un agente dell'ecosistema; un sistema complesso, composto a sua volta da sistemi complessi che sono in relazione con altri sistemi complessi. Conversazioni, silenzi, emozioni, alleanze, esclusioni, antagonismi e modalità decisionali non fanno da sfondo al lavoro: costituiscono piuttosto il cuore del processo attraverso il quale il gruppo di lavoro costruisce la propria identità e le sue possibilità d'azione. Il valore del libro sta anzitutto qui: offrire al lettore nuovi occhiali per vedere e comprendere la pluralità delle sfaccettature che caratterizzano il dominio strategico e operativo del team e con esso le implicazioni sia in termini di processi di cambiamento che di configurazione della leadership.

Questa prospettiva offerta dal testo modifica anche il significato della performance. Un team non è efficace soltanto perché raggiunge gli obiettivi assegnati. Lo è quando riesce a leggere il contesto, evolvere senza frammentarsi, trasformare l'incontro tra esperienze personali in apprendimento e soprattutto produrre valore nel sistema di cui fa parte. Per questo in tutti i passi del volume il risultato non è mai separato dalla qualità delle relazioni, né l'efficacia interna dall'impatto generato all'esterno.

Il team emerge dalle relazioni della trama situazionale

In un processo di team coaching affermare la centralità della relazione può apparire facile. Assumerne le implicazioni è molto più impegnativo e in

alcuni casi persino rivoluzionario. Nel linguaggio organizzativo, le buone relazioni sono spesso considerate un complemento alle competenze tecniche: servono un clima positivo, un campo esteso di fiducia e una comunicazione fluida. La complessità propone una tesi più radicale: la relazione tra persone non è una connessione stabile e regolata tra due o più elementi ma è un sistema dinamico di situazioni attraverso le quali sia le identità personali che quelle collettive vengono continuamente polarizzate, confermate, negoziate e trasformate.

Il team è un'unità molteplice. Esiste attraverso persone distinte e, allo stesso tempo, genera proprietà che nessuna di esse possiede isolatamente. Il tutto può essere più della somma delle parti, ma anche meno, quando il sistema inibisce capacità, silenzia voci o disperde intelligenza. La coesione del team non nasce ignorando o eliminando le differenze bensì imparando a sostenerle, assorbitarle ed elaborarle senza frammentarsi.

Questa prospettiva obbliga la pratica di coaching a considerare anche ciò che spesso rimane implicito: potere, dipendenza, conflitto, vulnerabilità, appartenenza, inclusione ed esclusione. Non basta quindi lavorare sui singoli e sommare i miglioramenti individuali. Occorre intervenire sui pattern che si ripetono tra le persone e che emergono nel tempo attraverso le loro relazioni: chi interviene e chi tace, come vengono prese le decisioni, quali differenze trovano ascolto, come vengono gestite le responsabilità, quali storie il team racconta su sé stesso e sugli altri. È attraverso e nelle interazioni che il team costruisce la propria cultura, apprende e sviluppa forme più mature di relazione imparando a riconoscersi come soggetto collettivo d'influenza situata.

Ogni team vive, infatti, in una situazione specifica: una trama di impegni, vincoli, risorse, memorie, aspettative, linguaggi e rapporti di potere. Una trama che definisce ciò che è possibile comprendere e ciò che è possibile realizzare. Per questo una pratica utile in un contesto può risultare assolutamente inefficace o persino controproducente in un altro. La complessità non nega il valore dei modelli; nega però che possano essere replicati e traslati nelle diverse situazioni senza una specifica interpretazione e rielaborazione, come se ogni realtà effettiva si potesse adattare ad una mappa universale.

Ogni percorso di gruppo prende avvio da un mandato, da una commitment e da aspettative che devono essere chiarite. Il team non opera in isolamento: risponde a stakeholder interni ed esterni, riceve richieste dall'organizzazione e produce effetti che oltrepassano i propri confini. Comprendere la situazione significa quindi interrogarsi non soltanto su ciò che accade nel gruppo, ma anche sullo scopo che ne giustifica l'esistenza, il valore che è chiamato a generare e le relazioni che lo connettono al sistema più ampio. I piani orientano l'azione, ma non la determinano. Ciò che accade prende forma nelle circostanze, attraverso aggiustamenti e risposte a eventi non anticipabili. Il metodo non è quindi una sceneggiatura, ma una struttura di orientamento che acquista senso nell'interazione.

Ecco il lavoro ad un tempo duro e delicato, umile e prezioso dei coach; sono dentro e fuori la situazione potendo assumere posizioni e prospettive diverse. Domande, silenzi, interpretazioni e suggestioni linguistiche possono aprire possibilità oppure irrigidire il campo; per questo alla pretesa di neutralità deve sostituirsi l'impegno a costruire una riflessività consapevole. In particolare, il lavoro in coppia proposto da questo metodo di team coaching rende visibile una doppia postura: la prima, quella di un coach che partecipa associandosi in prima persona alle dinamiche da affrontare, la seconda quella di un coach che osserva pattern e segnali ma dall'esterno, in dissociato, per sostenere e ampliare la lettura degli eventi e le nuove possibilità dell'azione. Le due posizioni acquistano valore solo se si attivano in un dominio di connessione generativa.

In questo quadro, anche un ulteriore livello di attenzione e cura del processo, quale quello della Supervisione, assume un significato preciso. Non si tratta infatti soltanto di una ulteriore garanzia professionale, ma di uno spazio *altro* all'interno del quale entrambi i coach che svolgono la loro facilitazione possono interrogarsi sul proprio modo di conoscere e di partecipare alla situazione, di elaborare le risonanze emotive e di verificare che gli strumenti non diventino interpretazioni rigide. Essere competenti non significa sapere in anticipo che cosa fare, ma discernere quando intervenire, sostenere, fare un passo indietro, attraversare una tensione o rivedere una regola. È la situazione a orientare il metodo, non il contrario.

Esplorare conversando

Se il team, come detto, prende forma nelle relazioni, la conversazione non è un semplice mezzo per comunicare decisioni già prese, pensieri ricorsivi e frasi già fissate. La conversazione è "il luogo" nel quale viene generata la realtà organizzativa. Conversando, le persone nominano i problemi, concettualizzano, categorizzano e stabiliscono ciò che è legittimo dire; confermano gerarchie, definiscono responsabilità e immaginano futuri possibili. Modificare la qualità delle conversazioni significa quindi intervenire sul modo in cui il team genera senso e azione. Ad esempio, ciò che potrebbe apparire come un conflitto personale viene riconosciuto come l'espressione di esigenze, motivazioni o prospettive differenti. Ciò che viene vissuto come una resistenza può rivelare un bisogno non ascoltato, un rischio percepito o una parte della situazione che il gruppo non ha ancora visto.

In questa prospettiva di complessità, le domande, i feedback, le attività esperienziali e le continue revisioni di processo non generano il cambiamento ma le condizioni per il cambiamento; valgono per le conversazioni e per l'attenzione che rendono possibili. Una domanda è generativa quando introduce una distinzione che prima non era disponibile. Un feedback è utile quando non si limita a correggere un comportamento, ma aiuta il sistema a riconoscere gli effetti delle proprie interazioni.

Una conversazione generativa non è necessariamente gentile o consensuale. Deve poter accogliere dissenso, divergenza, emozioni difficili e asimmetrie informative, rendendo visibile al gruppo ciò che agisce anche quando non è in grado ancora di nominarlo. Il coach non porta nel team una trasformazione definita apriori: contribuisce a creare le condizioni affinché le persone possano risponderci in modi diversi e, così facendo, modificare ciò che stanno diventando insieme.

Il paradigma lineare separa conoscenza e azione: prima si analizza il problema, poi si progetta la soluzione e infine la si applica. Nei sistemi complessi questa sequenza può orientare, ma non descrive ciò che accade davvero. La conoscenza della situazione non è mai completa e non è mai data. Si conosce attraverso una dinamica circolare: si interviene, si osservano gli impatti, si riformulano le possibilità. Ogni azione è un esperimento che restituisce informazioni sulle componenti del sistema e sul modo nel quale le componenti interagiscono tra loro.

Per questo il metodo del team coaching qui proposto è esplorativo. Ha una direzione, ma non predetermina l'esito; procede attraverso ipotesi provvisorie, cicli di azione e riflessione, feedback e sperimentazioni. Aiuta il team ad autogenerarsi: non è sufficiente osservare e riflettere cosa si decide. E' necessario prendere il giusto tempo per maturare la consapevolezza di come sono state costruite le decisioni, di quali sono state le voci incluse e quelle escluse, quali sono stati gli assunti dati per scontati e quali le implicazioni inattese da evitare. I coach sono i custodi del tempo e del clima di fiducia.

Nelle organizzazioni dominate sempre più dall'urgenza, fermarsi a osservare e conversare può sembrare una perdita di tempo. Eppure, senza meta-osservazione, il sistema tende a ripetere gli stessi pattern mentre cerca di risolverne le conseguenze. L'esplorazione interrompe l'automatismo e riapre la scelta, svolgendo dei veri e propri laboratori di apprendimento. Il coach rende accessibile ciò che il team magari già sa e crea le condizioni perché, dall'incontro tra prospettive, emergano conoscenze e possibilità d'azione prima inesistenti.

Creare le condizioni per abitare le tensioni

Nei sistemi complessi, le proprietà del tutto non sono deducibili dalle caratteristiche isolate delle parti. Dalle interazioni locali possono emergere configurazioni coerenti senza che un centro di comando le abbia progettate. Nel team la fiducia, il silenzio, il contrasto o la collaborazione diventano pattern che si stabilizzano e orientano le azioni successive.

Il team mantiene e trasforma la propria identità riproducendo conversazioni, regole, memorie, confini e aspettative reciproche. Per questo un cambiamento duraturo non può dipendere indefinitamente da un intervento esterno. Il coach non costruisce la nuova forma del gruppo: predispone condizioni

relazionali e vincoli abilitanti perché il team sviluppi capacità di auto-osservazione, apprendimento e riorganizzazione.

Poche regole chiare possono svolgere una funzione decisiva. Non prescrivono ogni comportamento, ma delimitano uno spazio nel quale l'auto-organizzazione del team può produrre soluzioni non anticipate. Governare le condizioni non significa controllarne gli esiti: significa offrire orientamento, confini e feedback sufficienti perché il sistema trovi forme proprie e assuma progressivamente la titolarità del proprio funzionamento.

Uno dei passaggi più significativi del testo riguarda proprio la progressiva titolarità del team. All'inizio del percorso il gruppo può delegare ai coach la lettura delle proprie dinamiche, attendere le loro indicazioni e con ciò attribuire all'esterno la responsabilità del proprio funzionamento. Ma con il tempo il team impara a riconoscere ciò che accade, a intervenire sui propri meccanismi e ad assumersi la responsabilità delle decisioni e dei relativi impatti. Il team diventa così capace di rigenerarsi: riconosce i pattern che riproduce, rivede i patti di collaborazione, adatta le pratiche e trasforma l'esperienza in nuova capacità operativa. Non raggiunge una forma definitiva; apprende a continuare a evolvere nella tensione tra ordine e disordine.

Ogni team ha bisogno di ordine: scopi, responsabilità, regole e confini rendono possibile il coordinamento. Ma un eccesso di ordine riduce la varietà e trasforma le procedure in difese dall'imprevisto. Ha bisogno anche di disordine: differenze, antagonismi ed eventi inattesi aprono a nuove possibilità che l'assetto esistente non poteva produrre. Senza forme capaci di riellarlo, però, il disordine può generare frammentazione.

Il metodo dialogico che qui si propone non sceglie uno dei due poli e non cerca un equilibrio statico. Mantiene in relazione elementi complementari e antagonisti, riconoscendo che nuove forme organizzative possono emergere proprio dalla tensione tra ordine e disordine. La perturbazione non va eliminata ma trasformata senza far dissolvere il sistema. Questa prospettiva aiuta a comprendere la resistenza al cambiamento. Resistere non significa necessariamente rifiutare il nuovo per inerzia o cattiva volontà. Può voler dire proteggere un'identità, una competenza, una relazione o una sicurezza che il cambiamento mette in discussione. Rendere visibile ciò che la resistenza cerca di conservare permette di lavorare con essa, anziché limitarsi a combatterla.

Anche il contrasto non è generativo in sé: può umiliare, irrigidire e distruggere. Lo diventa quando il team costruisce condizioni che permettono di attraversarlo, distinguere le persone dalle posizioni e comprendere ciò che la tensione segnala. La sicurezza relazionale non elimina il disagio, ma consente di dissentire, riconoscere quando le cose non sono andate come ci si aspettava e mettere in discussione un'abitudine senza temere rotture irreversibili.

Apprendere richiede disapprendere: lasciare risposte utili in passato ma divenute inadeguate, accettare una perdita di certezze e discernere che cosa mantenere e che cosa lasciare andare per fare spazio al nuovo. La pratica della complessità evita così una narrazione ingenuamente ottimistica del cambiamento. Riconosce la fatica, l'ambivalenza e la vulnerabilità che ogni passaggio evolutivo porta con sé. Ma proprio per questo può accompagnarlo in modo più realistico e rispettoso.

Ampliare le possibilità per coevolvere

Un sistema può affrontare la varietà dell'ambiente solo se dispone di un repertorio interno di competenze adeguato. Un team povero di interpretazioni, linguaggi e risposte difficilmente governa situazioni ricche di differenze e cambiamenti. Il team coaching supporta nell'accrescimento di questa varietà: una domanda introduce una distinzione, una voce marginale amplia il campo percettivo, un feedback rende visibile un effetto, una revisione di processo apre un modo diverso di decidere. In tal modo il team accresce la propria complessità interna non accumulando strumenti, ma aumentando i modi in cui può osservare, conversare, interpretare e agire.

La varietà, però, non basta. Molti punti di vista possono produrre paralisi se mancano capacità di integrazione, criteri di scelta e vincoli condivisi. Il metodo generativo tiene insieme apertura e selezione: amplia le possibilità e, nello stesso tempo, aiuta a discernere quali siano pertinenti alla situazione. Non chiude prematuramente l'incertezza, ma evita anche che l'esplorazione si trasformi in dispersione.

Per sostenere questa dinamica servono abilità relazionali trasversali: saper riconoscere e regolare le emozioni; saper leggere ruoli, appartenenze, influenze e inclusioni; saper cogliere segnali deboli e pattern; saper comprendere come persone, team e ambiente si trasformino reciprocamente. Il coach non offre alternative o risorse esterne: aiuta il team a produrle, valutarle e riconoscerle nella forma di capacità personali da mettere a disposizione del gruppo quale potenziale evolutivo necessario per stabilizzare nel tempo l'intervento professionale.

Anche la responsabilità del coach cambia significato. Una metodologia di complessità non consente al coach di rifugiarsi nell'autorità del modello ma gli impone di ispirarsi all'autorevolezza del metodo. La competenza più alta si manifesta spesso per sottrazione: quella di scegliere l'intervento essenziale, attendere, formulare delle domande e lasciare al team lo spazio per assumere la titolarità dei comportamenti. Il coach partecipa al sistema e deve riconoscere preferenze, risonanze emotive correndo il rischio di alimentare inconsapevolmente i pattern che vorrebbe rendere visibili.

E anche il leader cambia la postura: non può restare il punto verso cui convergono tutte le decisioni, ma deve custodire scopo e confini, rendere ac-

cessibili le informazioni, distribuire autorità e sostenere responsabilità diffuse. Orientare non significa predeterminare.

È una posizione difficile, perché comporta una riduzione del controllo e talvolta della centralità. Richiede di dichiarare il non sapere, riconoscere l'errore e lasciarsi modificare dall'incontro senza rinunciare alla responsabilità del ruolo.

La leadership non scompare, ma si ripositiona. Il manager smette di intervenire su ogni tensione, di correggere continuamente le persone e di offrire per primo le soluzioni. Chiede al team di elaborare proposte, immaginare scenari e assumersi la responsabilità delle scelte. Interviene sul sistema e sulle condizioni del lavoro, invece di ricondurre ogni problema ai singoli individui.

Ecco perché in una prospettiva di complessità che pone al centro la relazione coach, Leader e team coevolvono insieme in un gioco circolare di inter-retro-azioni. Questo movimento impatta ben oltre il perimetro del team. Il cambiamento locale può propagarsi a livello globale, generando fiducia e accrescendo la capacità evolutiva dell'intera organizzazione. Un gruppo che trasforma le proprie conversazioni modifica anche il modo in cui si rapporta con altre funzioni, con gli stakeholder e con l'ambiente. Riduce attriti, rende più chiari i confini, migliora l'allineamento e accresce la capacità dell'organizzazione di apprendere.

Il team coaching diventa in questo senso una leva strategica. La qualità delle dinamiche interne influenza la capacità di generare valore, di trattenerne e far crescere le persone, di collaborare con tutti gli attori organizzativi dell'ecosistema e di rispondere alle trasformazioni del contesto. Un team che impara a osservare sé stesso mentre lavora non migliora soltanto la propria performance: diventa un agente di sviluppo per l'intero sistema.

Il nostro invito a una lettura multilivello

In conclusione: questo libro può essere attraversato con una lettura a più livelli. Come testo di esperienze e pratiche, offre situazioni nelle quali riconoscere tensioni e possibilità della vita organizzativa. Come proposta di metodo, invita a osservare non soltanto ciò che viene fatto, ma i criteri con cui sono scelti tempi, domande, strumenti e forme di accompagnamento. Può inoltre essere letto come un testo sulla trasformazione della leadership, perché dietro il team coaching emerge un modo diverso di esercitare la guida, di costruire responsabilità e di generare autonomia. Infine, queste pagine possono essere considerate un laboratorio della complessità, nel quale interdipendenza, emergenza, auto-organizzazione, tensione e coevoluzione diventano pratiche quotidiane di relazione.

Questi livelli di lettura non sono separati né ordinati gerarchicamente. La lettura può procedere ricorsivamente dai casi ai concetti e dai concetti all'e-

sperienza, dall'esperienza alla riflessione e dalla riflessione alla sperimentazione. Anche il lettore entra nel processo, mettendo alla prova il proprio modo di osservare e agire.

L'invito è, dunque, a leggere non soltanto per trovare risposte, ma per migliorare la propria capacità nel formulare domande; non soltanto per acquisire strumenti ma per comprendere il paradigma che ne orienta l'uso. Il cambiamento di sguardo non precede semplicemente il cambiamento organizzativo: ne è già parte.

Di cosa parliamo quando parliamo di team coaching

In questo libro parleremo di team coaching.

Parleremo di team coaching come strumento per aiutare i team a sviluppare le proprie capacità di ottenere risultati, di essere adattivi e capaci di leggere i contesti in mutamento, di imparare dagli errori, di sviluppare intelligenza relazionale. Capaci, in breve, di attivare competenze cognitive, emotive e sociali superiori alla somma delle competenze dei singoli componenti.

Nel corso degli ultimi decenni, la diffusione di tecnologie sempre più avanzate di elaborazione e comunicazione delle informazioni, la crescita dei commerci globali e l'integrazione delle catene del valore hanno creato una realtà economica e sociale radicalmente incerta e imprevedibile. Siamo immersi in un intreccio di connessioni, polarità e interdipendenze che sfida i nostri modelli lineari di pensiero e di azione. Imprese e organizzazioni non si muovono più in mercati stabili, ma in ecosistemi dinamici complessi e in continua trasformazione.

Questa trasformazione si è avviata a partire dagli anni '80 con la crisi del modello fordista basato su strutture gerarchiche e funzionali, si è ulteriormente accelerata dagli anni 2000 con la digitalizzazione e la globalizzazione, fino ad arrivare agli assetti contemporanei, caratterizzati anche dalla diffusione del lavoro ibrido e ha indotto le organizzazioni a adottare modelli progressivamente più flessibili, basati su processi, progetti e reti di collaborazione. In tali contesti, tempi, spazi e modalità di coordinamento del lavoro risultano meno stabili e più complessi da gestire. A ciò si aggiunge un'elevata mobilità delle persone, che rende i team entità sempre più dinamiche, con confini variabili e appartenenze temporanee.

In sintesi, come sostiene Stanley McChrystal¹, i modelli organizzativi tradizionali, gerarchici e basati sul controllo, non funzionano più in contesti

1. Ex generale dell'esercito statunitense a capo della missione NATO ISAF in Afghanistan e autore di *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World* (Portfolio Penguin, 2015).

complessi e in rapido cambiamento. La sua tesi centrale è che le organizzazioni debbano trasformarsi da strutture rigide a reti di team interconnessi, capaci di adattarsi continuamente.

Diventa allora centrale, in questo scenario, la qualità delle dinamiche collettive, la capacità di costruire rapidamente allineamento, fiducia e responsabilità condivisa ed emerge la necessità, per l'organizzazione, di ripensare il ruolo della leadership e di orientare la cultura organizzativa verso un modello che superi il paradigma del comando e controllo, privilegiando invece fiducia e responsabilizzazione allo scopo di reagire con maggiore rapidità agli stimoli dell'ambiente interno ed esterno.

Il team coaching si colloca come una risposta coerente a questa traiettoria evolutiva, offrendo un approccio sistemico che consente di creare continuità e centratura anche in contesti fluidi, supportando i team nel diventare più consapevoli, adattivi e orientati al risultato.

Il concetto di **team** è arrivato nel mondo delle aziende e del lavoro come metafora della pratica sportiva, e porta in sé l'idea del superamento di una visione tayloristica dell'organizzazione basata su una gerarchia rigida e su un paradigma di comando e controllo. Ciò che prima era visto solo come semplice segmento di un'organizzazione gerarchica si evolve in un'unità che porta con sé un'idea di coesione, di sforzo congiunto, collaborazione e obiettivi comuni.

Prima di parlare di team coaching ci chiediamo però: cos'è un team?

Noi ci occuperemo, nel seguito, soprattutto di team aziendali e faremo riferimento a una definizione di team sviluppata da Jon Katzenbach² rielaborata da Peter Hawkins³ nel contesto del team coaching:

Un team è un numero ristretto di persone con competenze complementari, impegnate verso uno scopo comune, con un insieme di obiettivi di rendimento e un approccio condiviso per il quale si ritengono tutti reciprocamente responsabili.

L'approccio comune include modalità di comunicazione e collaborazione efficaci che sostengono la motivazione e l'allineamento, coinvolgendo tutti i principali gruppi di stakeholder in modo che i componenti del team possano continuamente apprendere e svilupparsi.

Osservando quanti fattori entrano in gioco in questa definizione, possiamo comprendere come i team non siano solamente un raggruppamento ope-

2. Jon Katzenbach è un consulente manageriale e teorico delle organizzazioni. È diventato famoso negli anni '90 grazie al libro *The Wisdom of Teams*, scritto insieme a Douglas Smith. In quest'opera ha sviluppato una delle definizioni più influenti di "team" nel management contemporaneo.

3. Professore emerito di Leadership alla Henley Business School e fondatore del Team Coaching Sistemico.

rativo o un segmento organizzativo, ma siano un sistema che si auto-organizza, apprende e si sviluppa nel tempo con una dinamica propria.

Il ruolo primario del team coaching, quindi, è di facilitare e accompagnare questo processo dinamico per renderlo consapevole.

Riteniamo che il suo ruolo sia oggi particolarmente strategico ai fini della sostenibilità delle organizzazioni che si muovono in un ambiente economico, sociale, politico e tecnologico sempre più difficile da interpretare e di un futuro complesso da anticipare.

Non basta mettere insieme le persone perché siano un team

In molte organizzazioni, le dinamiche di team vengono ancora interpretate attraverso una lente meccanicistica: il gruppo viene visto come un insieme di individui che svolgono compiti assegnati, seguendo processi lineari e ruoli ben definiti. Se qualcosa non funziona, si cerca di “riparare il pezzo difettoso” – spesso un individuo, altre volte un processo o la struttura organizzativa – senza interrogarsi sul contesto più ampio in cui quella difficoltà si è generata. In questa prospettiva, il ruolo del manager è principalmente quello di organizzare il lavoro e di allineare i comportamenti individuali agli obiettivi di gruppo attraverso feedback correttivi.

Questo modello, che ignora la complessità, difficilmente può essere efficace, in quanto trascura il fattore principale: le dinamiche di interazione tra i membri del team, e del team con il resto dell’organizzazione.

Per costruire team che funzionano davvero, il primo passo è quindi riconoscere che i team funzionano e agiscono come un sistema complesso in costante interazione con l’ambiente di appartenenza, cambiando il proprio modello di leadership per favorire condizioni che stimolino collaborazione, resilienza e capacità di apprendere dall’imprevisto. Ciò che è richiesto è una leadership distribuita, generativa e relazionale, capace di leggere il contesto, facilitare le connessioni e abilitare l’apprendimento collettivo.

Sulla base della nostra esperienza e degli studi di Peter Hawkins il team coaching è uno strumento centrale per aiutare i team a diventare più coesi, efficaci e in grado di guidare trasformazioni complesse, a sviluppare un’intelligenza collettiva e una capacità sistemica di ascoltare, apprendere e agire in modo non gerarchico, ma attraverso l’interazione continua tra elementi autonomi e interconnessi.

Come parleremo di team coaching

Questo libro ha l’obiettivo di illustrare il valore e alcune caratteristiche essenziali del team coaching, avendo in mente, come destinatari, le persone che si occupano di sviluppo organizzativo e, soprattutto, quanti e quante sono responsabili in prima persona della gestione dei gruppi di lavoro: manager e team leader.