



## Ecco come costruire un team che pensa e decide insieme

Adele Eberle svela il "Codice del Team" per vincere e spostare l'ago della bilancia del fatturato

**M**ettere insieme i migliori non garantisce la vittoria. Il successo di un'impresa non si misura più solo dal fatturato, ma dalla tenuta dei suoi legami interni. Adele Eberle, consulente di direzione, esperta di leadership e sviluppo organizzativo, nel suo ultimo saggio, "Il codice del team" (edito da Franco Angeli), smonta l'idea dell'efficienza automatica per rimettere al centro la sola variabile che sposta davvero l'ago della bilancia: la qualità delle relazioni umane.

La complessità del lavoro contemporaneo è una sfida quotidiana che si manifesta nel modo in cui le persone interagiscono tra

loro. «Oggi si vede soprattutto nelle relazioni - spiega l'autrice. - I team non lavorano più dentro confini chiari: i progetti attraversano funzioni diverse, le informazioni sono diffuse, le decisioni si prendono spesso in tempi molto rapidi e con dati incompleti. Questo significa che le persone devono coordinarsi continuamente, gestire priorità che cambiano e confrontarsi con punti di vista diversi. La complessità quindi non è solo tecnologica o organizzativa: è relazionale ed emotiva. Si manifesta nelle riunioni dove non tutti parlano, nei conflitti che rimangono impliciti, nelle decisioni rimandate perché manca un vero allineamento. Per questo oggi il vero lavoro dei team non è solo fare attività, ma imparare a pensare e decidere insieme».

Spesso, nelle aziende, la frizione nasce nel silenzio, in quegli spazi non detti dove l'energia si disperde. Eberle definisce il team una vera e propria infrastruttura emotiva, un termine che indica l'insieme dei legami e del clima psicologico che sostiene il lavoro pratico. «Significa che il team è il luogo dove si costruisce, o si perde, l'energia del lavoro. Le persone non lavorano isolate: lavorano dentro relazioni. Se il clima è di fiducia, le persone si espongono, portano idee, chiedono aiuto, collaborano. Se il clima è difensivo, succede il contrario: le persone si proteggono, parlano meno e l'energia si disperde. In questo senso il team è davvero un'infra-

struttura emotiva: sostiene la motivazione, la fiducia e la capacità di affrontare le difficoltà. Quando funziona bene, tutto diventa più fluido. Quando è fragile, anche le decisioni più semplici diventano faticose».

Un team che funziona solo in apparenza genera costi invisibili che prosciugano l'impresa: tensioni non dette, comunicazioni difficili, collaborazione ridotta ai minimi termini. Nel breve periodo il risultato può arrivare, ma nel lungo affiorano il turnover, ovvero l'alto tasso di ricambio del personale che abbandona l'azienda, e una cronica perdita di motivazione.

Il nodo cruciale per scardinare queste inefficienze risiede nella figura del leader, che deve compiere un salto evolutivo: dal controllo alla facilitazione, intesa come l'arte di rendere più semplice e fluido il processo collettivo. «Il fraintendimento più diffuso è pensare che il leader-coach sia un leader meno esigente - chiarisce Eberle - In realtà accade l'opposto. Il leader-coach non abbassa le aspettative, ma cambia il modo in cui guida le persone. Non controlla ogni passo: crea le condizioni perché il team si assuma responsabilità. È un leader che fa domande invece di dare subito risposte, che sviluppa autonomia invece di dipendenza. Non è una leadership più morbida: è una leadership più evoluta e più responsabile. Facilitare invece richiede qualcosa di diverso: lasciare spazio agli altri, tollerare che le soluzioni emergano dal gruppo, accettare che il percorso sia meno lineare. All'inizio questo crea insicurezza. Poi molti leader scoprono una cosa sorprendente: quando il team cresce, anche il loro ruolo diventa più sostenibile».

Molti imprenditori temono che lavorare su relazioni ed emozioni rallenti la produttività, vedendo questi temi come una perdita di tempo rispetto alla pressione sui risultati. Eberle ribalta la prospettiva: quando un team non funziona bene, le persone passano ore a gestire incomprensioni e decisioni poco chiare. Curare le relazioni riduce gli attriti, come fare manutenzione a un motore che, altrimenti, finirebbe per fondere. La performance diventa così una conseguenza naturale. «Oggi molte aziende investono molto in strategie, tecnologie e processi. Tutto questo è importante - conclude Eberle -. Ma il ve-

ro punto di leva rimane la qualità del team. È nei team che le strategie diventano azione, che i problemi vengono risolti e che le persone trovano o perdono il senso del proprio lavoro. Per questo oggi la leadership non riguarda solo il guidare le persone. Riguarda soprattutto creare le condizioni perché possano crescere e pensare insieme».

S.G.



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.



003600-IT00DC