Francesco Muzzarelli
Francesco Tamba

TEAM LEADER NON PER CASO

Manuale per capi disorientati

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

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".

Francesco Muzzarelli
Francesco Tamba

TEAM LEADER NON PER CASO

Manuale per capi disorientati

FrancoAngeli

Isbn: 9788835179009

Grafica 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

Indice

Premessa pag. 9

Intenti » 13

Parte I
Riflessioni e snodi critici

1. Leader e manager in bilico tra people care e rigurgiti di taylorismo » 19

2. Vecchi bastoni e nuove carote: la piramide gerarchica è tramontata? » 24

3. Quindi, (a che) serve il capo? Una domanda stupida? » 27

4. E cosa fa il capo? L'essenza della leadership tra mito, realtà e difficoltà » 30

5. I ganci di traino del team leader: uno sguardo psico-operativo » 33

6. L'altra sponda del fiume: una scorsa alla followership » 38

Parte II
Strumenti di pensiero e azione

7. I comportamenti quotidiani che fanno la differenza: l'autorevolezza non è un miraggio » 43
7.1. Le leve dell'autorevolezza in campo: istruzioni per l'uso » 43

7.1.1. Leva 1 – Guadagnare e mantenere la fiducia delle persone pag. 44
7.1.2. Leva 2 – Esprimere una localizzata competenza eccellente » 51
7.1.3. Leva 3 – Saper guidare » 53
7.1.4. Leva 4 – Chiarezza e fermezza decisionale » 64
7.1.5. Leva 5 – Coraggio umile » 66
7.1.6. Leva 6 – Essere giusti » 67
7.1.7. Leva 7 – Energia » 68
7.1.8. Leva 8 – Azione ansiolitica » 68
7.2. Come dosare l'investimento in autorevolezza » 70
7.3. La sfida del controllo emozionale » 72
7.4. Autorevolezza in pericolo. Quando il potere dà alla testa » 75
7.5. I *malware* del capo: demotivare con assoluto successo » 77

8. A che gioco giochiamo? L'analisi del team » 85
8.1. Anatomia del lavoro di squadra » 85
8.2. Fisiologia del lavoro di squadra » 89
8.3. Metodo di lavoro » 94
8.4. Struttura organizzativa » 94
8.5. Composizione qualitativa e quantitativa » 96
8.5.1. I profili di competenza » 96
8.5.2. I ruoli e le responsabilità » 98
8.5.3. Il framework RACI » 100
8.5.4. Le personalità: gli ingredienti psicologici » 102
8.6. La questione del conflitto » 105

9. Leadership per team multigenerazionali » 108
9.1. La convivenza intergenerazionale sui luoghi di lavoro » 108
9.2. Differenze nei valori e nelle aspettative » 110
9.3. Stereotipi e resistenza al cambiamento » 111
9.4. Stili di comunicazione divergenti » 112
9.5. Gestione dei ruoli e delle gerarchie » 113
9.6. Feedback e riconoscimento » 113
9.7. Approccio alla tecnologia » 113
9.8. Gestione del conflitto » 114

10. Leadership per team remoti » 115
10.1. Team leader a distanza » 115
10.2. Difficoltà e insidie nei team remoti » 116
10.3. Strategie di risoluzione e gestione delle sfide » 118

11. Collaboratori problematici: cosa fa il capo autorevole? pag. 122
11.1. Alcune linee di azione » 122
11.2. Come sostenere conversazioni difficili: fermezza e diplomazia » 126

12. Gli strumenti operativi di gestione per tracciare e tenere la rotta, misurare i risultati e sviluppare le persone » 131
12.1. Il report periodico » 131
12.2. La riunione di gruppo » 135
12.3. Il colloquio periodico di sviluppo » 138
12.3.1. Scopi e ingredienti » 139
12.3.2. Struttura » 139
12.3.3. Svolgimento » 141
12.3.4. Attenzione alla qualità del feedback » 142
12.4. La valutazione della performance annuale » 144

13. L'intelligenza artificiale nel mestiere del team leader: attualità e prospettive » 146
13.1. L'ondata della IA: uno sguardo panoramico » 146
13.2. IA e strumenti per lo sviluppo in autonomia del ruolo di leader » 149
13.3. IA e strumenti a beneficio di tutto il team » 154
13.4. Limitazioni ed effetti collaterali » 157
13.4.1. Principali limitazioni » 158
13.4.2. Allucinazioni e senso critico » 159
13.4.3. Comunicazione, empatia e fiducia » 161
13.4.4. Sicurezza » 163

Bibliografia e fonti di approfondimento » 165

Premessa

Una domanda importante per cominciare.

Questo libro è l'ennesimo manuale per (tentare di) creare grandi leader trascinatori che cambiano i destini delle aziende, imprimono svolte strategiche a livello settoriale e il cui ricordo viene tramandato fra generazioni?

Decisamente no.

In questo libro non ci occuperemo di persone eroiche, ispiratrici, straordinariamente audaci, trasudanti carisma, con almeno un centinaio di seguaci e dotate di potere (e budget) sconfinato.

Ci interesseremo di chi è efficace nel **coordinare e supportare un gruppo nel conseguimento di obiettivi**.

Molti "leader", infatti, hanno denominazioni assai meno emozionanti: referente, responsabile, capo-ufficio, capo-filiale, capo-turno, capo-settore, capo-area, capo-cantiere, capo-commessa, capo-negozio, capo-reparto, coordinatore, supervisore, project manager, product manager.

Ciò che li accomuna è l'incarico di "**far fare**" varie attività a persone diverse, con determinate scadenze e ottimizzando le risorse disponibili.

Insomma devono garantirsi un'unità di lavoro efficace ed efficiente, per rispondere a un certo mandato organizzativo.

Molti di loro sono in mezzo al "panino aziendale": sono una cinghia di trasmissione tra il vertice e la base. E fanno quotidianamente funzionare le aziende, mediando tra un "alto" esigente (talvolta pretenzioso) e un "basso" ingrato (talvolta fannullone). Insomma, non tutti i "leader" sono amministratori delegati, direttori generali, dirigenti di funzione, imprenditori, ministri o capi di Stato.

Tanti di loro sono diventati "capi" senza sceglierlo o, addirittura, loro malgrado. Cioè preferivano rimanere dei *professional* senza persone da gestire. Ma l'azienda gli ha offerto un'imperdibile "opportunità di crescita" che non hanno potuto rifiutare.

Quasi tutti loro non si scelgono la quali-quantità dei propri collaboratori: devono "fare fuoco con la legna che hanno", anche se è bagnata o troppo secca, scarsa o troppo abbondante.

Per di più, nessun capo è scelto spontaneamente dai suoi collaboratori: a tutti gli effetti è un "matrimonio combinato".

Quasi tutti vestono un doppio ruolo: giocatore e allenatore. Devono cioè svolgere in prima persona un certo carico di lavoro (giocatore) e, in più, supervisionare i collaboratori (allenatore). Il che comporta una difficile amministrazione del tempo e dell'energia.[1]

Numerosissimi, ancor oggi, si devono tuffare nel ruolo di capo senza ricevere una formazione specifica, facendo affidamento su un presunto buon senso pratico. Quindi?

Quindi la pratica professionale spesso rischia di incontrare ansia, stanchezza cronica, fretta, scivoloni motivazionali e difficoltà di relazione.

L'esercizio della "leadership" e il suo impatto sui gruppi di lavoro è un banco di prova professionale decisivo nella carriera di molte persone che, paradossalmente, corre il rischio di essere trascurato.

Leadership: un sostantivo impegnativo, un fenomeno vasto, complesso e multidisciplinare, a tratti controverso.

Competenza trasversale allenabile o virtù individuale figlia della personalità? Un po' e un po' in proporzioni variabili?

Leader e manager? C'è differenza? Il leader per essere tale deve prima diventare manager? O viceversa?

Il vero leader: un vulcanico e determinato capitano coraggioso o un empatico e affabile coach? Meglio entrambe le caratteristiche?

Non è che, alla fine, sono "tutte chiacchiere"? In fin dei conti, basta che le persone facciano bene quello che c'è da fare e poche storie. Con le buone o con le cattive, a seconda dei casi, sempre sotto la guida del buon senso comune. Un pizzico di senso del dovere e di spirito di sacrificio completa la ricetta operativa. Dopo tutto, siamo adulti e vaccinati e, chi più chi meno, abbiamo bisogno di lavorare per vivere.

E che dire poi delle "aziende Teal", quelle *boss-less,* nelle quali le persone si autogestiscono, senza bisogno di capi?

Il campo d'indagine è apertissimo e allora, nel tempo, ci siamo scatenati: leadership situazionale, transazionale, trasformazionale, democratica, autocratica, di servizio, dialogica, sistemica, risonante, emozionale, relazionale,

1. A questo delicatissimo argomento è interamente dedicato un nostro recente testo. Si veda Muzzarelli; Tamba (2023).

distribuita, autentica, al maschile, al femminile, adattiva, tribale, remota, digitale, umile, nuda, inclusiva, etc.

Poi, l'immancabile ciliegia sulla torta: la teoria della contingenza di Fred Edward Fiedler, noto psicologo delle organizzazioni industriali. Essa recita che bisogna adattarsi alle circostanze, cioè servono diverse forme di leadership per contesti diversi. Lapalissianamente geniale!

Insomma, un mare di teorie e modelli più o meno solidi, nel quale è facile annegare. Ma in cui, con un po' di accortezza e spirito critico, si trovano tantissimi spunti di analisi e azione. Del resto, l'apprendimento è un mosaico sterminato, che non deve mai finire di accogliere nuove tessere. Facciamo il punto (di partenza).

Ormai lo sanno tutti, o quasi: ci sono "robacce" che un cosiddetto leader non dovrebbe fare e altre cose invece assai fruttuose, da praticare assiduamente.

Il segreto, forse, è passare dal "sì lo so e un po' lo faccio già, ma è difficile e nessuno è perfetto" al "lo faccio con consapevolezza, accuratezza e sistematicità".

Sarebbe già una grande cosa.

Basterebbe dunque documentarsi progressivamente sulla sconfinata letteratura specialistica e creare piani d'azione controllati e tempificati.[2]

Il fatto che sia sconfinata può creare confusione e indurci a pensare che la leadership sia un tema saturo, regno di mode passeggere, sul quale ognuno dice la sua, pensando di avere la soluzione migliore.

Questo rischio esiste, e non solo sull'argomento della leadership. Però la realtà sembra avere anche un altro connotato, molto interessante: la domanda di indicazioni su come guidare le persone è insaziabile, proprio perché non esiste una formula unica e facile. La leadership è un'arte più che una scienza: le strade per avere successo o fallire sono numerosissime. Ognuno deve trovare il proprio modo personale per agire in rapporto al contesto specifico.

Sarà anche ovvio, ma così è. Soprattutto nell'attuale realtà mutevole e incerta. Tutti i modelli sulla leadership (e anche le mode e i miti) possono rivelarsi utili per spingere il management a pensare a ciò che fa e a come lo fa. Si tratta di sperimentare e imparare senza sosta.

La leadership, a qualsiasi livello, è un viaggio non una destinazione.

Se volenti o nolenti vi troverete su questa strada, meglio avere una mappa che andare "a lume di naso".

Questo libro è giustappunto una mappa per viaggiare con maggiore serenità e sbagliare meno. [3]

2. Vedasi Muzzarelli (2022).

3. Il testo è il frutto della collaborazione degli autori. In particolare, Francesco Muzzarelli ha redatto la parte prima e i capitoli 7, 8, 11 della parte seconda; Francesco Tamba i capitoli 9, 10, 12, 13 della parte seconda.

Non troverete nessun modello rivoluzionario, con un nome forzatamente nuovo per creare un'etichetta accattivante a tutti i costi.

Gli ingredienti essenziali sono due.

Un po' di **analisi ordinata** per riflettere e comprendere meglio i fattori in gioco (parte I).

Un po'di **sintesi pragmatica** per intervenire nel concreto (parte II).

Intenti

Tutto ciò premesso, quello che riteniamo utile è un insieme ordinato di **dettagli operativi genuini** per **faticare meno.**

Per "**dettagli**" intendiamo cose specifiche, non indicazioni generali e men che meno slogan.

Per "**operativi**" intendiamo concreti, praticabili, allenabili.

Per "**genuini**" intendiamo non edulcorati da quell'umanesimo spicciolo o di maniera che spessissimo condisce la figura del leader, raffigurandolo come sempre "bravo-buono-bello-empatico-equilibrato-popolare".

La domanda – guida che traccia il **sentiero del testo** è la seguente:

Cosa devo quotidianamente fare per guidare un team o individui singoli, facendomi percepire come la persona meritevole di farlo?

In altri termini: **come si fa a essere il "leader" che i miei "collaboratori"** ***desiderano*** **seguire e non (solo)** ***devono*** **seguire perché così indica l'organigramma aziendale? Come gestire le relazioni con loro? Come comportarsi? Come impostare l'attività di coordinamento, supervisione, valutazione e sviluppo? Quali strumenti impiegare?**

Sono domande alle quali la letteratura specialistica ha già dedicato numerose risposte, ne siamo ben consapevoli.

Tuttavia, vogliamo offrire il nostro tributo.

In un quarto di secolo a contatto con innumerevoli organizzazioni private e pubbliche, pensiamo di avere condensato un buon corpo di indicazioni pratiche, più volte collaudate con successo.

Esse, tutt'altro che fantasmagoriche e non necessariamente nuove, hanno una peculiarità.

Evidenziano e accorpano aspetti fondamentali e compongono un set di comportamenti molto focalizzato e ben allenabile, evitando due effetti scoraggianti sia la loro lettura, sia la loro applicazione:

- l'effetto "troppe cose – troppo difficile – non ci riuscirò mai – questo è il ritratto di un super-eroe";
- l'effetto opposto: "cose ovvie, figlie del buon senso, più o meno le faccio già".

Insomma, il nostro intento è offrire un contributo pragmatico per analizzare le situazioni e muoversi con accortezza, "suonando meno a orecchio". Senza nessuna pretesa di completezza e unicità.

Scopo finale: un po' più di efficacia e di soddisfazione e meno stress.

Le tecniche infallibili per compiere imprese epico-eroiche, lasciamole a chi è dotato di grande fortuna e/o particolare talento naturale (quest'ultimo è comunque figlio della prima).

Una cosa è certa. Chiunque si occupi di questo argomento, compresi gli autori, rischia di esprimere con parole differenti o di aggregare con criteri diversi, dei concetti noti e con una buona quota di ovvietà, almeno apparente.[1]

Corriamo volentieri questo rischio e ci facciamo forti di un convincimento: se far conoscere e capire meglio aiuta la messa in pratica, allora creare scritti didascalici in materia può avere utilità.

Utilità per costruire strumenti al servizio dell'educazione formale sui temi del management.[2] Educazione altrimenti figlia (solo) dell'impatto casuale dell'esperienza.

Per concludere questa introduzione, desideriamo sottolineare un punto, delicato e di indubbia attualità.

Ormai è notissimo a tutti: la leadership non è un fenomeno unidimensionale, non esiste una ricetta adatta a tutte le situazioni, le prescrizioni comportamentistiche sono poco utili, si rischia di sostenere tutto e tutto il contrario, più se ne parla più si fa confusione.

Con effettivo rigore scientifico, c'è chi sostiene che domandarsi cosa renda efficace un "leader" senza fare riferimento al contesto specifico in cui esso si trova ad agire, può essere un esercizio sterile.

Non possiamo che concordare. Ma poi, ci chiediamo: e dunque, che si fa? Si scappa via? Lo trasformiamo in un argomento tabù? Smettiamo di considerarne e che ognuno si arrangi come può? Oppure mandiamo tutti gli aspi-

1. Noti, ma non a tutti. Noti, ma non praticati. Il vincolo non è conoscitivo, è soprattutto applicativo. Se ne predica tanto e se ne pratica poco. L'ovvietà non è da disdegnare: ha in sé una carica forte e sana di verità.

2. Attenzione. Il tutto funziona se la cultura organizzativa dell'ambiente di lavoro è abilitante rispetto ai comportamenti suggeriti. Qualora essa spinga in direzioni diverse (autoritarismo, gioco della "palla avvelenata", divide et impera, approccio politico, lassismo diffuso, etc.), praticare quanto indicato è inutile o addirittura controproducente.

ranti capi all'INSEAD di Fontainebleau al cospetto di Kets de Vries[3] affinché auto-analizzandosi in profondità si rendano conto di quale "pasta psicodinamica di leadership" sono o non sono fatti?

Quest'ultima sarebbe la soluzione ideale e c'è chi all'INSEAD c'è stato eccome. Ma è difficile pensare che possano recarvisi molti o tutti, specie per incarichi non legati all'alta dirigenza e nelle piccole/medie imprese.

Insomma, pensiamo che farsi domande, aggiungere tasselli conoscitivi, sperimentare e condividere esperienze sia sempre utilissimo.

Anche quando manchi la possibilità o l'intento della scientificità accademica e, certo, a patto di non indicare sommariamente delle banalità del tutto teoriche o rilanciare slogan consunti.

Bene, ora ci sentiamo di avere le "carte in regola" per procedere.

Buona lettura.

3. Uno fra i più noti e raffinati studiosi della psicodinamica della leadership dentro le organizzazioni. Famoso il suo testo dal titolo "*Leader, giullari e impostori*" edito da Raffello Cortina Editore.

Parte I
Riflessioni e snodi critici

"Se non avete commesso un grave errore nel corso dell'ultimo anno, probabilmente non avete svolto il vostro lavoro, poiché non avete affrontato nulla di nuovo. Ma se avete commesso lo stesso errore due volte, probabilmente non sarete qui il prossimo anno.

(August Bush III)

La cultura mangia la strategia a colazione.

(Peter Drucker)

Il talento vince le partite, ma il lavoro di squadra e l'intelligenza vincono i campionati.

(Michael Jordan)

Non ho tempo per la mediocrità.

(Sergio Marchionne)

1

Leader e manager in bilico tra people care e rigurgiti di taylorismo

Partiamo con una chiosa rapida su una vecchia ma nuova questione, per amor di chiarezza e di coerenza.

Manager o leader? C'è differenza?

Si deve ad Abraham Zaleznik, docente per quattro decadi alla Harvard Business School, in un articolo[1] del 1977, l'ipotesi che manager e leader siano figure significativamente differenti.

Il leader ispira, è visionario, carismatico, innovatore, fa desiderare ciò che lui vuole, fa toccare con mano oggi il futuro.

Il manager implementa strategie, pianifica, organizza il lavoro, detta le regole, controlla, gestisce, risolve problemi.

Insomma, il manager sembrerebbe un "leader di serie B" dedito ad amministrare l'esistente, più simile a un burocrate conservatore che a un energico imprenditore-trascinatore che rivoluziona le regole del gioco.

È una contrapposizione forzata e tutto sommato poco utile.

Ci sono manager (anche) con caratteristiche da leader e leader (anche) con caratteristiche da manager. Entrambi possono ottenere ottimi o pessimi risultati.

Esistono tantissime sfumature intermedie, ogni contesto richiede persone diverse "al comando" e ciascuno segue una strada tutta sua.

Sull'argomento è lapidario Jo Owen: "Discutere sulla differenza fra un leader e un manager può trasformarsi presto in una questione di opinioni, che rischia di infiammare gli animi. Per fortuna, ho scoperto che esiste solo una differenza provata scientificamente fra leadership e management e cioè che la prima vende più libri"[2].

1. Abraham Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review, May-June 1977.

2. Owen (2020), p. 22.

In questo libro, per semplificare, useremo indistintamente i due termini, spesso aggiungendone un terzo: **capo**.

Il nostro punto fermo è, in ogni caso, la preziosità del **saper guidare le persone, promuovendone un ingaggio al più possibile spontaneo e fruttuoso**. Il ruolo di un "capo" è prioritariamente quello di indirizzare e sviluppare i singoli collaboratori e di rafforzare l'efficacia collettiva.

Egli dovrebbe pertanto essere uno specialista nel generare il "**successo degli altri**"[3]. Non per altruismo: è il modo unico per conseguire gli obiettivi aziendali[4].

Sia che si tratti di ideare o conquistare un "nuovo mondo", sia che si tratti di far funzionare bene un mondo esistente, anche se cangiante.

E quest'ultima, purtroppo o per fortuna, è una condizione assai più frequente della prima.

Bene, precisato ciò, procediamo.

Corrente anno 2025. Ecco qualche "pensiero manageriale" in materia di gestione dei collaboratori che abbiamo udito più (molto più) di una volta in qualche *camera caritatis* aziendale:

- ✓ *"Tutti sono utili, nessuno è indispensabile, sia ben chiaro!"*.
- ✓ *"Se pensano di essere pagati poco e stressati molto, magari hanno anche ragione. Ma questa è l'azienda e quella è la porta: che vadano a lavorare dove li pagano di più e li stressano di meno"*.
- ✓ *"L'uomo è un ingranaggio fra i tanti; quando si rompe (o quando ti rompe) in genere è meglio sostituirlo che ripararlo"*.

Questi tre punti, ben più che sporadici rigurgiti di taylorismo, rischiano di essere i pilatri del management contemporaneo[5].

Certo non in tutte le aziende. Ma in tante (davvero tante) sì.

Anche se nessuno lo ammette o dichiara apertamente.

Men che meno in questa fase sociale dedicata ai principi "*diversity & inclusion*". Che spessissimo sono dichiarazioni alla moda e non concreti e radicati attributi culturali.

3. *Il successo degli altri* è, guarda caso, il titolo di un ottimo libro di Gianfilippo Cuneo, pubblicato nel 1997 da Baldini&Castoldi, oggi non più in commercio.

4. A meno che non faccia tutto (e bene) il capo stesso. In questo caso ci sono solo due spiegazioni: o il capo è un mago o il carico di lavoro funzionale all'obiettivo richiede una sola persona e, quindi, i collaboratori non sono necessari.

5. Evidentemente il duetto "comando – controllo" è duro a morire e non è necessariamente nocivo. Il terzetto "proattività – responsabilità – autonomia" è difficile da seminare, da coltivare e da far fruttificare. Soprattutto nei momenti di crisi, quando la distanza tra gli obiettivi di sopravvivenza delle organizzazioni e quelli di soddisfazione di chi ci lavora dentro, inevitabilmente aumenta.

Giochiamo un po' con le parole, soprattutto quelle oggi più recitate e che sembrerebbero non avere nulla a che spartire con i tre "pensieri" precedenti:

- visione,
- ispirazione,
- valori,
- emozioni contagiose,
- sogni e bisogni,
- persone al centro,
- talenti in campo,
- empowerment,
- engagement,
- commitment,
- belonging feeling,
- togetherness,
- passion,
- excellence,
- team working.

Si tratta di temi legati all'organizzazione aziendale nel suo insieme, in particolare alle politiche di HR management (più modernamente si parla di *People & Culture*) e, nella quotidianità, al comportamento organizzativo del "capo", ovvero alla cultura organizzativa che egli testimonia di giorno in giorno. Sono tutte parole sacrosante, a patto che non rimangano slogan alla moda e che le persone non dichiarino ben altro quando si chiede loro cosa più spesso caratterizza il vissuto lavorativo.

Per esempio:

- sovraccarico cronico,
- scarsa varietà del lavoro,
- autonomia limitata,
- possibilità di crescita assenti o sfuocate,
- iniquità di trattamento,
- cattiva organizzazione del lavoro,
- scarso coinvolgimento,
- assenza di feed-back (o presenza solo di quello negativo),
- frustrazione,
- relazioni conflittuali,
- cattiva collaborazione,
- retribuzione poco eccitante,
- mobbing.

Se trasformassimo questi elenchi in un sondaggio, sarebbero dolori.

Prevediamo poche crocette nel primo elenco e molte nel secondo.

Non siamo dei veggenti, né dei disfattisti.

È che frequentiamo da tempo tanti ambienti di lavoro e rileviamo una sorta di **strabismo gestionale**.

Da un lato, il filo rosso che corre attraverso il pensiero economico e manageriale contemporaneo sembra essere questo: il successo delle organiz-

zazioni dipende innanzitutto dalla valorizzazione del capitale umano. Se ne parla da anni in tutti i convegni, in tutti gli articoli, in tutti i libri, in tutte le università, in tutte le *business school*.

Dall'altro, in tante realtà lavorative, succede di riscontrare condizioni che nulla hanno a che vedere con il "team felice, responsabile e proattivo guidato da un leader illuminato". Per di più, Gallup negli studi degli ultimi 80 anni, ha evidenziato che il 70% della varianza dell'engagement nei team è spiegata esclusivamente dal comportamento del "capo".

Ma non basta: circa il 50% del tasso di abbandono del posto di lavoro deriva dalla volontà di allontanarsi dal proprio responsabile.

Insomma, l'impatto del *bad manager* sembra essere esiziale; contro di lui gli effetti benefici di welfare, benefit, aumenti di remunerazione e inquadramento, formazione, metriche trasparenti ed eque di valutazione e altro ancora, si infrangono facilmente, lasciando il posto a disaffezione, demotivazione e depressione.

Delle due, l'una.

O quanto si continua a dichiarare sul ruolo cruciale delle risorse umane non è aderente al vero: si tratta di storielle figlie di una utopica corrente "umanizzante", colpevole di credere che le persone siano per lo più brillanti e volonterose e che dentro le organizzazioni possano trovare spazio le emozioni, l'empatia, la soggettività, i talenti, la passione, la creatività e la crescita personale. Il tutto catalizzato da un simpatico ed empatico leader. È la corrente dei manager e consulenti "umanizzatori", in "**tutina rosa**", ingenui (o saggi?) sostenitori della fratellanza organizzativa.

Oppure le nostre imprese sono antiquate e profondamente prive di cultura manageriale: considerano gli umani per lo più indisciplinati e opportunisti e quindi fanno di tutto per regolarne, standardizzarne e controllarne l'operato, attraverso strutture e meccanismi gerarchici.

Gestiscono le persone alla meno peggio, castrandone il potenziale, sotto la guida del principio totalizzante "sei qui per lavorare e per questo sei pagato; dunque, fai quello c'è da fare senza procurare grane".

Dare spazio agli aspetti socio-emotivi è una perdita di tempo, un intralcio al procedere di un sistema che deve produrre e vendere e basta, non compiacere la gente. Questa è la corrente dei manager e dei consulenti "quantitativi", in **tutina nera**, spietati (o saggi?) utilizzatori delle persone alla stregua di qualsiasi altro fattore di produzione. Da almeno un secolo gli "umanizzatori" e i "quantitativi" si contendono l'ultima parola circa cosa è meglio fare in azienda con le persone.

Il braccio di ferro è cominciato negli anni Trenta del secolo scorso fra Taylor, Mayo, Maslow, Herzberg, Argyris e Mc Gregor (per citare i più noti) e non è ancora finito. Chi ha ragione?

"Dipende dalle situazioni specifiche" sarebbe facile rispondere.

La risposta sembra comoda ed evasiva, ma… è proprio così!

Certamente l'attuale situazione economico-sociale non aiuta nessuno, né la più o meno severa mamma azienda, né i suoi più o meno brillanti figlioli. La prepotenza degli obiettivi, l'ansia dei risultati, gli organici sempre più spesso sottodimensionati, l'incertezza del futuro, la ristrettezza delle risorse, la competizione, la globalizzazione e il galoppo tecnologico, creano condizioni di forte tensione nelle quali fare squadra, canalizzare l'impegno di ognuno verso l'obiettivo comune, creare ricche sinergie integrando le differenze, dare opportunità al potenziale delle risorse umane non è mai facile e non si può avvalere di una ricetta unica.

Lo sappiamo che lo sapete.

Ma non possiamo non richiamarlo, quanto meno per onorare la realtà.

Guardiamola più da vicino.

2

Vecchi bastoni e nuove carote: la piramide gerarchica è tramontata?

Viviamo un'epoca per lo più illuminata da valori di tipo democratico; pertanto l'impiego dell'autorità gerarchica viene generalmente considerato rozzo, fuori luogo e, soprattutto, fuori moda.

Oggi è diffusa la condanna degli stili direzionali autoritari imperniati sulla coppia comando-controllo e prevale la promozione di un approccio partecipativo fondato sul dialogo, sul confronto e sul consenso.

Siamo dunque transitati dalla **logica dell'impegno e dello sforzo** a quella della **motivazione e della soddisfazione**.

Secondo la prima, a fronte di obiettivi e compiti aziendali, gli organi direttivi fanno pressione sulle persone affinché facciano ciò che serve in quantità e qualità. Avrete riconosciuto le "tutine nere".

La seconda logica vuole conciliare le esigenze dell'azienda con i bisogni e i valori delle risorse umane, stimolandone il potenziale collaborativo e curandone il benessere psico-fisico e sociale. Riecco a voi le "tutine rosa".

I tratti salienti della *people strategy* moderna *sarebbero* dunque:

1. il passaggio dalla figura di "**subordinato - dipendente**" a quella di "**collaboratore - partner**", cioè da soggetto passivo strumento dell'impresa a parte attiva da motivare, coinvolgere nelle decisioni e responsabilizzare sui risultati;
2. il passaggio dal "**capo comandante**" al "**capo coach**", quindi dal capo che assegna unilateralmente i compiti accentrando su di sé il potere di iniziativa e di controllo, al capo che traccia la via, stimola l'espressione del talento, promuove l'auto-organizzazione, offre consigli, dona sicurezza.

Abbiamo usato il condizionale ("sarebbero") perché la realtà organizzativa, su questi tratti, non è affatto omogenea e stabile.

Più che "tratti" sono solo "orientamenti", in molti casi predicati e non praticati[1].

Nelle organizzazioni l'autorità c'è sempre, attenuata e travestita, ma c'è sempre. Cosa non necessariamente negativa[2].

Coloro che si trovano in alto nella scala gerarchica hanno l'autorità (ovvero il diritto e il dovere) di "esigere l'obbedienza" da quelli che si trovano più in basso. Trattasi nientemeno che di **potere**. Anche se la gran parte dei manager sembra non esigere esplicita obbedienza dagli altri, per lo meno non con la pistola in mano e gridando. Ma è inutile fingere.

Ciascun membro dell'organizzazione ha funzioni e compiti col cui esercizio dà il proprio contributo all'attività dell'impresa, secondo le logiche stabilite dalla direzione e a essa deve rendere conto dei risultati. È così da sempre e ancora oggi così funziona.

In proposito, scrive lapidariamente Leavitt, "Forse è ora di smetterla di tentare di convincere i manager e i loro dipendenti … a comportarsi come se non si trovassero all'interno di gerarchie di potere, quando in realtà è proprio lì che passano la loro vita"[3].

Tutto sommato l'odierno paradigma di management non è così diverso da quello di mezzo secolo (e più) fa: portare le persone a fare ciò che i manager pensano che vada fatto. Con modalità più o meno dirigistiche o più o meno empatiche, ma di questo si tratta: tirare fuori strategie e progetti dalla testa dei dirigenti e farli realizzare dal resto del personale.

A quest'ultimo è offerto un ruolo consultativo: gli si chiede che ne pensa di quello che comunque è da fare, accogliendo qualche eventuale miglioramento all'idea di partenza. Non accade sempre e solo questo, sia ben chiaro. Tuttavia è una situazione ben lontana dall'essere infrequente.

L'autoritarismo non piace (quasi) a nessuno, ma piace molto che arrivino i risultati e tutto quanto serve a questo scopo.

Dunque tutti gentili e accomodanti, però poi "… il lavoro è lavoro e bisogna raggiungere gli obiettivi, anche perché il mercato non perdona e con la crisi che c'è non si sa mai".

Le persone sono allora in bilico fra richieste di entusiasta partecipazione alla crescita aziendale e giocosi incontri di team building da un lato; dall'altro ci sono domande glaciali di risultato al cui cospetto tutto è da sacrificare (in primis le "assurde pretese" derivanti da problemi personali) e indeclinabili richieste di disponibilità extra orario di lavoro per finire un importante progetto.

1. Vedi Muzzarelli (2011).
2. A questo proposito è molto istruttivo leggere Baiguini (2024).
3. Leavitt (2005), p. XXXIV.

La tanto famosa quanto indisponente frase “sei pagato per lavorare e non per pensare”, che significa “fai quello che ti dico senza tante storie”, di certo non si è fermata all’epoca della rivoluzione industriale.

Come può accadere tutto ciò?

È abbastanza semplice.

Le aziende, un po’ per essere alla moda, un po’ perché hanno le idee non chiare, montano nel medesimo paio di occhiali la lente umanizzante (quella del manager in “tutina rosa”) e la lente quantitativa (quella del manager in “tutina nera”).

Le due lenti sono diversamente orientate: la prima alla visione teorica, la seconda alla visione pratica.

Da queste considerazioni nasce per forza una domanda:

E quindi?

Quindi è giunto il momento di passare dalla protesta alla proposta.

Fin qui il nostro scopo era quello di segnalare quanto il tema “leadership” sia attuale, importante, delicato, complesso e controverso.

Ma non possiamo di certo fermarci qui.

3

Quindi, (a che) serve il capo? Una domanda stupida?

Più stupida di così non potrebbe sembrare.

E invece basta poco per rispondere troppo sbrigativamente, creando accrocchi fuorvianti tra speranze permissive e nostalgie dirigistiche, come già sottolineato in precedenza.

Il "leader" è importantissimo perché è un elemento di **snodo** fra gli **aspetti strutturali** e quelli **processuali** della vita di un **qualsiasi team**.

Sia quest'ultimo una parte stabile di un'organizzazione (ufficio, reparto, dipartimento), o sia esso un gruppo dedicato a un progetto singolo e temporaneo.

Il gergo può apparire molto tecnico. Al di là delle parole, si tratta di questioni assai pratiche. Vediamole.

I primi, gli aspetti strutturali, riguardano essenzialmente tutto ciò che serve per il **presidio dell'obiettivo** (al fine di rispondere ai bisogni dell'organizzazione aziendale): presa in carico, definizione, chiarimento e condivisione, messa a punto dei ruoli operativi e del metodo di lavoro, deleghe, meccanismi di coordinamento, passaggio delle informazioni[1].

In sostanza si tratta di una sorta di **cablaggio del team**.

1. A livello di alta direzione questi aspetti strutturali hanno un profilo (almeno in parte) diverso: analisi e decisioni strategico-tattiche in materia di combinazione prodotti/mercati, di investimenti strumentali e tecnologici, di fonti di finanziamento, di clienti, di concorrenti, di generazione e controllo della redditività, di modelli organizzativi, di relazioni industriali. Comunque a esempio anche il Direttore Generale, verso i suoi riporti diretti, di fatto agisce da "team leader", nel senso che deve orientare, guidare e supportare delle persone. Il livello di autorità formale, la complessità dell'obiettivo, l'articolazione del sistema di deleghe, la quantità e la natura delle risorse disponibili, sono ovviamente diverse rispetto a un project manager o un responsabile di reparto.

I secondi, gli aspetti processuali, attengono al **presidio delle relazioni fra il capo e i collaboratori e fra i collaboratori stessi** (al fine di rispondere ai bisogni delle persone del team, affinché diano il loro meglio): la qualità dei rapporti interpersonali, la mediazione del conflitto, la negoziazione, l'ascolto, la motivazione, il feedback, lo sviluppo delle competenze individuali e di gruppo, i percorsi di crescita.

Se gli aspetti strutturali sono assimilabili al cablaggio, quelli processuali sono pensabili come la **sintonizzazione del team**.

Insomma, rimanendo nella possibile analogia con le telecomunicazioni, il team leader serve a **cablare** (connettere, mettere in rete) e **sintonizzare** (porre in armonia) il gruppo di lavoro.

Mentre gli aspetti strutturali sono, più o meno, ben curati e (speriamo) nessun team leader pensa che non facciano parte del suo mestiere, quelli processuali, di frequente, vengono considerati secondari o risultano indesiderati. Sono cioè quelle "cose" che a tanti capi piacerebbe non ci fosse il bisogno di occuparsi. La loro idea di fondo è che il gruppo di lavoro debba essere una *sine cura*: si mettono insieme le persone (i famosi "adulti e vaccinati"), giustappunto si organizza il lavoro (ruoli, regole e scadenze) e il gioco è fatto. Come noto, la realtà è ben altra.

Il presidio delle relazioni è determinante per l'identità e la coesione del gruppo e, di conseguenza, dei suoi risultati (senza nulla togliere agli aspetti prettamente organizzativi).

Gli esiti pragmatici ricercati sono la **collaborazione,** l'**impegno/motivazione** e il **senso di appartenenza**.

Essi risentono pesantemente di almeno due attributi[2]:

1. il **tono affettivo**, cioè il livello diffuso del sentimento di piacevolezza, sintonia, fiducia e consenso nel vivere il gruppo;
2. la **sintalità**, che è il grado in cui i membri agiscono come un tutto organico, impegnandosi verso un fine singolo e contenendo le forze dissociative[3].

La leadership influenza decisamente, nel bene o nel male, questi due attributi. Non si tratta di "fare da mamma, da assistente sociale o da psicologo" ai collaboratori. È che anche i team di lavoro hanno un'anima.

Per forza: sono fatti di persone, non di attrezzature.

2. Se desiderate approfondire le dinamiche di gruppo in chiave organizzativa, suggeriamo Quaglino, Casagrande, Castellano (1996); Quaglino, Cortese (2003); Kets de Vries (2020); Kaneklin (2010); Malaguti (2007).

3. Se tono affettivo e sintalità sono di livello scarso, al loro posto regnano il conflitto, l'individualismo, la diffidenza reciproca, l'inerzia e la confusione generale. A questo proposito è un grande classico il modello sulle 5 disfunzioni del lavoro di squadra, creato da Patrick Lencioni. Esse, nell'ordine, sono: la mancanza di fiducia, la paura del conflitto, la mancanza di impegno, l'elusione della responsabilità, la disattenzione ai risultati. Vedasi Lencioni (2022).

Quando la sopracitata funzione di snodo della leadership non funziona bene, il team tende a manifestare in particolare due fenomeni degenerativi:

1. la **dipendenza**: i membri del team si mettono in assetto passivo rispetto al capo, non prendono alcuna iniziativa, si comportano da puri esecutori. Se si raggiunge l'obiettivo, il leader si attribuisce tutto il merito e, parimenti, i collaboratori diranno di avere fatto la "loro parte". Se l'esito è negativo, il team addossa la colpa al capo e questi accusa il gruppo dello scarso impegno e dell'assenza di collaborazione;
2. la **contro-dipendenza**: i membri del team si oppongono al leader, in modo più o meno manifesto e solidale, polemizzano, generano discussioni interminabili, non rispettano le scadenze, lavorano lentamente e con approssimazione, simulano dimenticanze, si assentano.

In entrambi i casi, disallineamenti e incomprensioni sono all'ordine del giorno.

4

E cosa fa il capo? L'essenza della leadership tra mito, realtà e difficoltà

Uno sguardo veloce al **mito**, in parte già tratteggiato.

Carismatico, visionario, istrionico, energico, ben voluto da tutti, audace, tenace, eclettico, creativo, decisionista, equilibratamente folle, straordinariamente esperto, dotato di intuito, risoluto, versatile, generoso, leale, geniale, capace di gesta eccezionali.

Ecco uno scorcio della visione epica e romantica del leader, celebrata in saggi, biografie, autobiografie, romanzi, dipinti e film.

Uno dei suoi attributi più tipici è giustappunto il carisma, attraverso cui attira, ispira e trascina le persone, portandole dove da sole non sarebbero mai arrivate[1].

Pensate, la parola "carisma" deriva dal greco, significa "grazia" e nel linguaggio teologico indica un dono soprannaturale offerto da Dio a una persona per il bene della comunità intera.

È molto improbabile che nelle aziende siano numerosi i capi "unti da Dio", così come quelli che portano le altre caratteristiche indicate sopra. Magari tutte insieme.

Sono indubbiamente doti preziose. Se le possedete, buon per voi.

Tuttavia, ai nostri giorni, concepire il leader/manager in questo modo ha un effetto negativo: promuove l'**immobilismo delle persone**.

Innanzitutto quello di chi sta per diventare o e già un capo: egli non potrà che sentirsi inadeguato davanti a una meta così alta. Per l'appunto una meta

1. Un altro attributo che piace molto è, come già citato, quello dell'essere benvoluti da tutti. Nel concreto, un certo grado impopolarità è un dazio che ogni team leader deve sempre prepararsi a pagare, soprattutto nei momenti di cambiamento.