



Pierpaolo Festino

LETTERA A UN GIOVANE MANAGER

GUIDA DI SOPRAVVIVENZA PER LEADER AUTENTICI

FrancoAngeli

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.

Pierpaolo Festino

LETTERA A UN GIOVANE MANAGER

GUIDA DI SOPRAVVIVENZA PER LEADER AUTENTICI

FrancoAngeli

Isbn: 9788835183679

Progetto grafico della 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*

*A mio fratello Piergiorgio,
che un giorno mi ha fatto promettere
di scrivere questo libro.*

Indice

Premessa 11

1. Il paradosso della leadership: quando il capo è anche apprendista 15

Un salto nel vuoto 15 - La poltrona è prestata, non regalata 15 - L'orchestra suona meglio se c'è il direttore 16 - Non è la bacchetta del direttore che fa la musica 17 - La verità viaggia in corridoio 18

2. Più manager, meno MBA. O forse no 19

Il momento della scelta 19 - Il prezzo della trasformazione 20 - Non competete contro un singolo. Quindi la competizione è un gioco per squadre 21 - La leadership si misura nelle scelte scomode 21 - L'ambizione si misura nella trasformazione 22

3. Non esistono alibi 25

L'arte dell'infiltrazione positiva 25 - Innovare dal basso: la guerriglia organizzativa 26 - Il mimetismo organizzativo: da Virus a Valore 28

4. Oltre i confini: guida alla sopravvivenza in organizzazioni multiculturali 31

L'illusione della standardizzazione 31 - La forza della posizione periferica 32 - Costruire credibilità multiculturale 33 - L'arte del timing culturale 34 - Verso una nuova sintesi manageriale 34 -

Navigare le correnti nascoste: il valore strategico dell'informazione non strutturata 35 - Le due facce della fusione: quando le culture collidono 36 - Il vantaggio strategico della consapevolezza organizzativa 37

5. Il tuffo nell'acqua gelata 39

La trasformazione dell'esperienza sul campo in asset strategico 39 - Touch down 41 - Da minaccia a risorsa 42 - Il percorso dell'acqua 42 - Straniero 43

6. Guida di sopravvivenza per leader sotto assedio 47

I segnali della tempesta 47 - Preparare le difese 48 - Lo scudo professionale 48 - La gestione del team in crisi 49 - Resistenza e sopravvivenza 50 - Il prezzo del coraggio 50 - Verità 51

7. Crisi al vertice e trincea in burnout: navigare le faglie organizzative 53

I grandi mammoth al vertice della piramide 53 - Middle management: il cuscinetto che si consuma 54 - La prima linea nel fango 55 - Costruire ponti sulle faglie 56 - Trasformare il rischio in resilienza 58 - La domanda che resta 58

8. Navigare nell'abbondanza: il paradosso della leadership senza limiti 61

La trappola dell'abbondanza 61 - Quando i mezzi oscurano il fine 64 - La paralisi dell'abbondanza 65 - L'arte di mantenere l'urgenza 66

9. La doppia verità: navigare tra sistemi formali e la realtà 69

Il linguaggio segreto del potere 69 - Il bivio dell'integrità 70 - Costruire isole di eccellenza 72 - Decidere al ritmo del mercato 72 - Il costo dell'indecisione 73 - *Roll back vs. one way* 74

10. Sismografi 77

Trasparenza nell'incertezza 78 - Integrità nella transizione 79 - Il team non è un danno collaterale 80 - Preparare il paracadute prima che serva 81

11. Salamandre 83

Anche l'ignoranza ha il suo fascino 83 - La sindrome dell'impostore, al contrario 84 - La strategia dell'umiltà 85 - Quando due mondi si incontrano 86 - Principi e pratiche 87 - Il cliente 'normalizzato' 88

12. Soluzione di tiro 91

Pesi massimi e pesi piuma 92 - Non si possono prendere decisioni giuste su dati errati 93 - Incanalare la crescita 93 - La trasformazione ha bisogno di partnership 95 - Il cliente al centro dell'universo, davvero 95 - La lezione del sommergibile 96

13. Giungla 97

Dal grattacielo all'officina 97 - Il valore della cassa 98 - L'arte di fare tutto 98 - I pirati dell'imprenditoria 99 - La solitudine dell'imprenditore 100 - Le relazioni nude 100 - Il valore dell'esperienza multidimensionale 101 - Il deserto delle risorse 101 - La fenice 102

14. La nuova essenziale forza del management 103

Una scomoda verità 103 - Le conseguenze sulla gestione 105 - Architetto di organizzazioni resilienti 106 - La sfida nascosta 107 - Non sfidate il leader gentile 108 - Il coraggio di cambiare 109

Conclusione: oltre il guado 111

Lo zaino 112 - Il giardino 112 - Teoria e pratica 113 - Dall'altra parte 111 - Non c'è mappa 114 - Persona 114 - Il circolo della gratitudine 115

Bibliografia 117

Premessa

Caro lettore,

voglio proporti un patto: fidarti del mio modo non convenzionale di parlare di leadership e management, in cambio della più totale sincerità. Questo non è un manuale di istruzioni, né un compendio di teorie. È piuttosto il racconto del viaggio di una vita fra grattacieli e giungle, mari calmi e tempeste improvvise, territori conosciuti e terre inesplorate.

Mi impegno a condividere ciò che realmente ho vissuto, non ciò che suona bene. A non farmi maestro di esperienze che non sono mie. Ad analizzare gli insuccessi quanto i successi, i momenti di smarrimento quanto le illuminazioni. E ti prometto che ogni storia, ogni riflessione, è ancorata a esperienze vissute sulla mia pelle, non a semplici teorie apprese sui libri.

Ti invito a seguirmi negli apparenti paradossi della vita professionale. Essere leader e apprendisti allo stesso tempo, navigare nell'abbondanza e nella scarsità, sentirsi a casa ed essere stranieri. Ti mostrerò come, nei miei trent'anni di carriera, ho imparato che proprio in queste contraddizioni si nascondono le opportunità più preziose.

Non ti offrirò ricette universali o formule magiche. Il contesto è sempre re, e l'intelligenza sta nel saperlo leggere. Il mio impegno è evitare risposte preconfezionate, e dare strumenti per fare le domande giuste.

Quando tutto sembrerà incerto, parleremo dell'unica bussola davvero affidabile: l'integrità. Non come concetto astratto, ma come pratica quotidiana. Ti racconterò di quando è stata messa alla prova e di come abbia fatto la differenza, nel bene e nel male.

Ti porterò con me nel punto dove la teoria incontra la pratica, dove i concetti astratti si confrontano con la dura realtà del quotidiano. Non sarò mai così teorico da dimenticare la pratica, né così pratico da ignorare il valore della riflessione.

Ti parlerò di resilienza, ma non nel modo in cui siamo abituati a sentirne parlare. Non come resistenza, ma come capacità attiva di trasformarsi, di rigenerarsi, di rinascere dalle ceneri come la fenice o di rigenerare parti di sé come la salamandra.

Userò metafore, tante. Non come un esercizio di stile, ma come mappe cognitive. Niente riccioli letterali, solo modi per rendere concreta e memorabile l'esperienza di navigare in acque spesso imprevedibili.

Metterò sempre le persone al centro, come ho sempre fatto. Non solo a parole, come fanno molte dichiarazioni di missione aziendali, ma nei fatti. Ti mostrerò come le relazioni autentiche abbiano sempre fatto la differenza in ogni contesto, dalla multinazionale alla piccola impresa.

Condividerò con te la convinzione che non si smetta mai di imparare. Non come frase fatta, ma come attitudine che ha creato il mio percorso, dalle aule MBA alle officine improvvisate dell'imprenditoria.

Avrò il coraggio di mostrarti la mia vulnerabilità. I momenti di dubbio, le decisioni sbagliate, le insicurezze. Non per falsa modestia, ma perché ho scoperto che proprio in questa autenticità risiede una forma di leadership più potente ed efficace.

Ti inviterò a trovare equilibrio tra la visione d'insieme e l'attenzione al dettaglio, tra il sogno e la sua esecuzione, tra strategia e tattica. Ti mostrerò come questo equilibrio sia sempre instabile, sempre da ricercare, mai definitivamente conquistato.

Ti racconterò il valore della contaminazione. Come esperienze diverse, contesti diversi, culture diverse abbiano arricchito il mio percorso professionale. Come ogni salto nel buio si sia rivelato, alla fine, un'opportunità di crescita.

In cambio, ti chiedo di leggere queste pagine con la mente aperta di chi è disposto a mettere in discussione alcune certezze. Di considerare che forse, dietro l'apparente caos delle mie esperienze, si nasconde un filo conduttore che potresti riconoscere anche nel tuo percorso.

Ti chiedo di avvicinarti a queste pagine non come a un manuale che ti dirà cosa fare, ma come a uno specchio che ti aiuterà a riflettere su ciò che già fai e su ciò che potresti fare diversamente.

Questo libro non ha la pretesa di trasformarti in un leader migliore, ma spera di offrirti qualche strumento per trasformare te stesso nella versione di leader che vuoi diventare.

Se lo ritieni un patto equo, gira pagina. Il viaggio sta per iniziare, ed io sono emozionato.

Pierpaolo

1. Il paradosso della leadership: quando il capo è anche apprendista

Un salto nel vuoto

C'è sempre un inizio di carriera. Il momento in cui si passa dalla teoria alla pratica per la prima volta. Il primo inserimento in azienda. Magari con un po' di fortuna, tanta ambizione ed un cv già formato con qualche esperienza gestionale intermedia, e delle persone da gestire.

Potremmo definirla la casella del via di un percorso ancora tutto da scrivere: i primi passi che daranno da subito un'impronta alla vostra interpretazione del ruolo.

E c'è sempre anche un altro momento. Quello del passo laterale, in cui vi viene richiesto di ricoprire, magari senza un vero e proprio avanzamento di carriera, un ruolo che non avete mai ricoperto. Un'area contigua, sperabilmente con un impatto maggiore sui risultati di business, in cui vi rendete conto che le vostre capacità di adattamento sono messe alla prova.

La poltrona è prestata, non regalata

In entrambi i casi, è facile che si verifichi una situazione che a prima vista sembra paradossale.

Improvvisamente, vi trovate catapultati in un team, nel quale avete un ruolo di leadership, ma è chiaro a voi e a tutti che siete allo stesso tempo il leader ed il *trainee*.

La prima considerazione da fare è che se siete in quella posizione, siete stati molto fortunati. C'è qualcuno che ha messo nelle vostre mani parte dei propri risultati: ha deciso che darvi quell'incarico incrementava le proprie possibilità. Ha fatto un'attenta valutazione delle vostre caratteristiche, soprattutto del vostro potenziale, la avrà condivisa con i suoi pari più rilevanti ed avrà sponsorizzato il vostro inserimento.

Quindi, congratulazioni: chi ha fatto queste valutazioni o ha confermato la vostra confidenza in voi stessi o ha intravisto un potenziale che ancora voi non vedete, e quel qualcuno ha certamente molta più esperienza di voi.

Ora, però, siete qui. In un posto dove è richiesto che sappiate interpretare il vostro ruolo di leader: ma allo stesso tempo è chiaro a tutti che non avete le competenze specifiche dei membri del vostro team. E magari, anzi molto probabilmente, fra quelle persone c'è chi ritiene che avrebbe potuto a buon diritto essere al vostro posto.

Siete appena entrati nell'area della *Paradox Theory of Leadership*: vi è richiesta la capacità di gestire e conciliare tensioni e richieste contrastanti, intrinseche al ruolo di leader. In tempi di incertezza, e nel mio personale caso con il famoso senno di poi, esiste un faro che indica la strada. Come tutti i fari, è lì per dirvi qual è la direzione giusta, non la rotta precisa. Il faro è la domanda: come posso aggiungere valore in questo contesto? Di certo, non potete né dovete derogare alle vostre responsabilità: dovete fare appello ai motivi per cui la scelta è ricaduta su di voi.

L'orchestra suona meglio se c'è il direttore

Argyris & Schön nel loro lavoro parlano di “*double-loop learning*” come della messa in discussione e la modifica delle ipotesi, dei valori e delle norme sottostanti le azioni dell'organizzazione.

Richiede per l'organizzazione la capacità di riflettere criticamente sulle proprie azioni, di identificare le incongruenze tra i risultati desiderati e quelli effettivi, e di essere disposti a modificare i propri modelli mentali e le proprie routine. Probabilmente è questo il motivo per cui siete dove siete: è stato identificato un plateau e ci si aspetta che siate in grado di sollevarlo.

Certo, è sconsigliabile la strategia di suonare le trombe e marciare a bandiera issata. Le organizzazioni si comportano come un corpo animale: prima inglobano il corpo esterno, poi lo espellono. È necessario attecchire, evitare il rigetto, farsi assimilare prima per assimilare poi. In questo caso, come in molti altri in diversi snodi di carriera, va impiegato l'intero repertorio di soft skill ma soprattutto va gestito il paradosso di implementare, in momenti, luoghi e con persone diverse, diversi stili di leadership e di comunicazione. Non si tratta di opportunismo, né di camaleontismo, e tanto meno di manipolazione: l'obiettivo deve essere uno solo, ovvero entrare rapidamente in sintonia con i propri interlocutori ricordandosi che la sintonia è intrinsecamente un concetto bidirezionale.

A cosa serve questa sintonia? Ad identificare i problemi nel modo di lavorare del team, i gap di potenziale, a lasciarsi suggerire i bit di soluzione, i punti di vista, a confrontarli con il proprio bagaglio di conoscenze, a fare una sintesi che sia efficace e poco teorica, ed essere in grado di farla percepire come una soluzione che aggiunge valore per tutti.

Non è la bacchetta del direttore che fa la musica

Posso darvi un suggerimento fondamentale: non è facendo appello all'investitura che avete avuto che otterrete qualcosa. La vostra investitura ve la dovete guadagnare da chi ve la dovrà riconoscere: niente approcci muscolari. Tuttavia, non dimenticate che la vostra investitura deriva dal fatto che voi avete qualcosa che ancora manca nel posto dove siete arrivati, e quindi c'è ampio spazio per l'azione: dovete rendere il team migliore, e di conseguenza con migliori performance, di quello che era al vostro arrivo.

La capacità di gestire il paradosso Autorità-Apprendimento passa anche attraverso la autenticità delle relazioni: è autentico ammettere trasparentemente le proprie limitazioni, ed è autentico impiegare flessibilità nell'approccio ed impiegare capacità di navigare le complessità relazionali.

È fondamentale dimostrare rispetto per l'esperienza del team, dei suoi leader precedenti o uscenti, dei suoi senior che fanno da riferimento per i junior, e per le motivazioni individuali dei junior.

È importante costruire innovazione, che sia di processo, di prodotto, di sistemi, partendo dalla base di valore consolidata, rigorosamente dimostrandone i benefici collettivi.

È altrettanto fondamentale, rispettoso, ed autorevole, calarsi personalmente nel supporto dell'implementazione e dimostrare di essere in prima linea insieme al team invece che comodamente nelle retrovie.

L'autorevolezza può essere costruita anche in assenza di esperienza: mettete a disposizione voi stessi, il vostro bagaglio personale di competenze dovunque attinte, il vostro spirito di servizio nei confronti dell'organizzazione, e vedrete che il paradosso apparente tra autorità e apprendimento può essere trasformato in un vantaggio competitivo attraverso un approccio basato sull'autenticità e il rispetto reciproco.

La verità viaggia in corridoio

Concluderei con un piccolo suggerimento da marciapiede. “Radio Scarpa” – ovvero il bisbiglio del corridoio – è l'emittente più potente e la più informata. Spesso spietata, imparerete nel tempo come funziona e come utilizzarla per gli scopi migliori. Cercate di scoprire al più presto il soprannome che il team vi ha sicuramente già dato: vi dirà molto della rotta che avete preso, e se sia in linea o meno con la direzione del faro.

2. Più manager, meno MBA. O forse no

Il momento della scelta

Ricordo che da fresco laureato una delle raccomandazioni più sentite era quella di intraprendere un percorso MBA solo dopo qualche anno di lavoro. A posteriori, e dopo più di vent'anni dal mio, devo dire che il consiglio resta più che mai valido.

La prima domanda, tuttavia, resta: perché un MBA?

Volendo dividere il mondo in due, da un lato avremo le discipline 'tecnico-scientifiche', dall'altro quelle 'economico-umanistiche'. Per la prima metà, il discorso è abbastanza semplice: Edgar Schein in *Career Anchors* (2006) evidenzia che la transizione da un ruolo tecnico a uno manageriale rappresenta più di un semplice cambio di mansioni e richiede una profonda ricalibrazione della propria identità professionale.

Tuttavia, la ricalibrazione verso il ruolo manageriale è molto più che l'apertura di un nuovo orizzonte su argomenti, tecniche, discipline, che probabilmente non sono incluse nel proprio bagaglio accademico. È una profonda trasformazione basata sulla scoperta di se stessi, ed in quanto tale valida indipendentemente dal proprio percorso di studi.

Quindi, quale che sia il proprio retaggio, dal fisico, al sociologo, all'economista o ingegnere, se la prospettiva è il nutrimento della