

Francesco Muzzarelli

io e il Capo

**strumenti e tecniche
per diventare
collaboratori efficaci**

proprietà letteraria riservata

© Copyright 2010
by Editrice Il Campo - Bologna (Italy)

È vietata la traduzione, la memorizzazione elettronica, la riproduzione e l'adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i cd rom, le fotocopie e i siti Internet), non autorizzati.

Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale, purché non danneggi l'autore. Qualunque fotocopia eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è punita con una sanzione penale, sino alla reclusione, nei casi più gravi (art. 171 Legge 22/4/1941, n. 633).

Direzione editoriale: Roberto e Federico Maestrami
Revisione testi: Andrea Muzzarelli
Grafica e impaginazione: Francesca Rinolfi
Copertina: Claudia Gamberini
Stampa: Grafitalia - Reggio Emilia

INDICE

PREFAZIONE DELL'EDITORE	11
PREFAZIONE	13
INTRODUZIONE (leggetela!)	17
CAPITOLO 1	
CHI BEN COMINCIA...	23
1. Tra il dire e il fare c'è di mezzo il... farlo bene!	23
2. Il vostro "personal trainer"	24
3. I rischi dell'apprendimento	26
4. Perché state leggendo questo libro?	27
5. Buon viaggio!	28
CAPITOLO 2	
IL MANAGEMENT FRA PASSATO E FUTURO: CHE ARIA TIRA OGGI NELLE IMPRESE?	31
1. Sempre più difficile!	31
2. Paradigmi di management vecchi... ma nuovi	33
3. Quanto siamo coinvolti?	35
4. Compendio di direzione aziendale a uso dei collaboratori	38
5. <i>Work in progress</i>	41
CAPITOLO 3	
LE "CONVERGENZE PARALLELE" FRA CAPI E COLLABORATORI	43
1. Storie di quasi tutti i giorni e... tre esercizi da fare	43
2. Relazioni pericolose	48
2.1. L'effetto "despota/brontolone vs. lassista/cialtrone"	49
2.2. La credenza "comandare è fottere" (in onore dei doveri degli altri)	50
2.3. La credenza "collaborare è fottere" (in onore dei miei diritti)	51
3. Comandare e collaborare: ma che significa?	53
4. Uno sguardo alle fondamenta psicologiche del comportamento organizzativo	56
4.1. Il parere di un esperto	56

INDICE

4.2.	Organizzazione fa rima con negoziazione	58
4.3.	<i>Da mors tua vita mea a vita tua vita mea</i>	61
4.4.	Psicopatologie aziendali	63
5.	Vita e pensiero del manager medio: conoscere per collaborare	70
5.1.	Botte piena, azienda ubriaca e uva sulla vigna	70
5.2.	Forse non tutti sanno che...	72
5.3.	E adesso tocca a voi: responsabilizzarsi, servire, sfidare	78
6.	Specchi asimmetrici: ma tu che vuoi da me?	80
6.1.	Che film!	80
6.2.	Uguali ma diversi	82
7.	Modelli di gestione dei collaboratori a confronto	83
7.1.	Il Regolamento della Real Marina del Regno delle Due Sicilie	83
7.2.	Riconoscere e rispettare le regole della casa	85
8.	Verifiche importanti: chi è la carogna?	87
9.	<i>Work in progress</i>	89

CAPITOLO 4

CHI SIETE? DOVE SIETE? DOVE VOLETE ANDARE? 91

1.	Ognuno attraversi il suo stretto di Messina: che motore avete?	91
2.	Sapete bene cosa volete e a cosa mira l'organizzazione di cui fate parte?	95
3.	Stili di collaborazione a confronto	100
4.	Attenti al ruolo	103
5.	A che gioco giochiamo? Come leggere il DNA del gruppo di lavoro	105
5.1.	Livello e profilo temporale dell'interdipendenza	106
5.2.	Possibilità del singolo di determinare il risultato collettivo	106
5.3.	Livello di auto-organizzazione vs. bisogno di coordinamento esterno	107
5.4.	Livello di parcellizzazione del lavoro	107
5.5.	Livello di sostituibilità delle persone	108
5.6.	Condivisibilità e visibilità del risultato	108
6.	<i>Work in progress</i>	109

CAPITOLO 5

IMPARATE A LEGGERE IL VOSTRO CAPO E AGITE DI CONSEGUENZA 111

1.	Confessioni di un "grande capo"	111
2.	Non tutti i capi sono uguali: cosa analizzare	113
2.1.	Il capo in funzione dell'obiettivo	114
2.2.	Il capo in funzione del controllo	115
2.3.	Il capo in funzione delle decisioni	116
2.4.	Il capo in funzione dell'ambiente lavorativo	116
2.5.	Istruzioni relazionali universali	117
3.	Come rapportarsi con i capi difficili	118
4.	I precetti del buon capo: come riconoscere la virtù manageriale	121
5.	<i>Work in progress</i>	123

CAPITOLO 6	
PATTI CHIARI, COLLABORAZIONE LUNGA: IL COLLABORATORE DI "ALTA QUALITÀ"	125
1. Il cruscotto della collaborazione	125
2. Otto tecniche chiave di "boss management"	128
3. Le dannazioni del dirigente: appartenete a questa categoria?	129
4. Epilogo. La bilancia dell'arte della collaborazione	130
5. <i>Work in progress</i>	133
CAPITOLO 7	
ORGANIZZARSI E RESISTERE: TIME MANAGEMENT E RESILIENZA	135
1. Una rapida premessa	135
2. Date tempo al tempo	136
2.1. I criteri d'uso del tempo	137
2.2. La griglia del generale Eisenhower	138
2.3. Il metodo delle 5 P	139
2.4. L'importanza dell'autodisciplina	141
3. Resilienza: duri a morire!	141
3.1. Senso di controllo vs. "non posso farci niente"	142
3.2. Tolleranza alla frustrazione vs. "non ce la faccio più"	143
3.3. Ristrutturazione vs. "che disgrazia!"	143
3.4. Attitudine alla speranza vs. "tanto mi va sempre tutto storto"	144
3.5. <i>Commitment</i> vs. "faccio quello che posso"	144
4. <i>Work in progress</i>	145
CAPITOLO 8	
CHE COLLABORATORE VOLETE? LE RISPOSTE DI 110 CAPI	147
1. Finalità, strumento e metodo della ricerca	147
2. Caratteristiche del campione	149
3. I risultati tra luci, ombre e sfumature	150
3.1. I contenuti rilevati	150
3.2. Il sistema di classificazione	156
3.3. Il profilo del "valido collaboratore"	158
3.4. Il profilo del "collaboratore dannoso"	162
4. Filo diretto con alcuni rappresentanti del campione	162
4.1. Selezione di 5 direttori generali	162
4.2. Selezione di 5 responsabili di funzione	166
4.3. Selezione di 5 imprenditori	170
4.4. Selezione di 5 consulenti di management	172
BIBLIOGRAFIA	177

*Dedicato a quella persona che, a scuola,
un giorno (era il 1982), mi disse:
“Lei è una persona riflessiva, da lei mi aspetto molto,
lei è un cavallo da corsa”.
È il mio professore di chimica delle scuole superiori.*

PREFAZIONE DELL'EDITORE

Fu circa cinque o sei anni fa, non ricordo bene in quale occasione, che nacque in me l'idea di questo libro. Probabilmente, fu dopo un piccolo alterco (o una grande delusione) legato alla negligenza di un collaboratore che iniziai a pensare che, se nel panorama editoriale italiano di marketing management pullulano testi rivolti al manager/titolare/capo, ben pochi sono quelli dedicati ai collaboratori. È sufficiente recarsi in una qualsiasi libreria e consultare gli scaffali riservati alle "risorse umane": ci si imbatte in libri che insegnano al capo (o al manager) come essere un bravo leader, come gestire con successo l'azienda, il proprio tempo e la propria "squadra", come essere sempre motivato e motivare gli altri, e via dicendo. Nessun testo serio e costruttivo che sia proposto al collaboratore per insegnargli l'arte di svolgere al meglio il proprio lavoro. Una lacuna difficile da comprendere, soprattutto se si considera che il numero di persone potenzialmente interessate all'argomento è grandissimo, da chi già lavora e desidera migliorarsi a chi sul mondo del lavoro sta per affacciarsi e vuole saperne di più su come proporsi nel modo più efficace. Senza dimenticare che il capo stesso ha tutto l'interesse a meglio comprendere le esigenze e i problemi del collaboratore.

Da quel giorno ormai lontano, ho aspettato di incontrare la persona giusta con la quale condividere un ambizioso progetto editoriale: colmare quella lacuna proponendo un testo chiaro e autorevole che, pensato espressamente per i collaboratori di qualsiasi livello, tenesse anche conto delle esigenze e del punto di vista del capo.

L'incontro con Francesco Muzzarelli, formatore e consulente di grande esperienza, ha fatto scoccare la scintilla della sfida in entrambi: l'autore ha accolto con entusiasmo il progetto, e ne è nato un libro che – ne siamo convinti – non deluderà le vostre aspettative.

L'Editore

PREFAZIONE

L' articolato lavoro di Francesco Muzzarelli affronta il tema della collaborazione argomentandola in maniera *plurale, molteplice, relazionale* e richiamando chi collabora alle proprie responsabilità, con le proprie paure e speranze, le differenti motivazioni e aspettative di crescita, di sicurezza e di sviluppo.

Il *management della collaborazione* a cui l' autore fa riferimento fornisce originali e utili spunti per i tanti addetti ai lavori e appare sempre più un *management del percorso*, piuttosto che un *management della meta*.

Muzzarelli, attraverso un linguaggio chiaro, non prescrittivo, non prende posizioni a favore di particolari categorie, di capi o di collaboratori, di leader o *follower*, o di specifiche variabili che sono, di volta in volta, le cause di una cattiva o mancata collaborazione.

Il focus resta sempre quello della collaborazione, vista come interazione tra parti e come processo regolatore di tante attività organizzative.

Il leader stesso, senza il *follower*, è difficile da comprendere nelle attribuzioni positive che spesso gli vengono associate.

Sovente, egli viene concepito come una persona che stabilisce una direzione per il gruppo, delinea delle prospettive, ispira una visione condivisa della realtà, facilita la costruzione di una rete di rapporti tra persone e gruppi, orienta verso progetti non illusori, ottiene il coinvolgimento degli altri, infonde fiducia, fornisce modelli, motiva le persone per ottenere scopi collettivi.

Guido Sarchielli, a tal proposito, evidenzia che fare un ragionamento sul leader chiama direttamente in causa i collaboratori, le loro attese, le loro modalità di interazione. «Non sarebbe comprensibile la scelta di un certo stile di comportamento se non si prendesse atto di questa interazione complessa, unitamente alle risorse situazionali e alle caratteristiche del compito che il gruppo deve affrontare. In questo senso, si potrebbe affermare che per avere nuovi *insight* sulla leadership occorre studiare meglio la *followership*.»

L'etimologia ci ricorda che "collaborare" deriva dal latino e significa "lavorare insieme". I modelli collaborativi, d'altro canto, appaiono essere i più appropriati e risolutivi rispetto al mutare delle condizioni ambientali e all'aumento di complessità, poiché dal lavoro svolto insieme scaturiscono adattamento, creatività, innovazione e risposte che risultano più complete in quanto contemperano più razionalità (economica, giuridica, politica, ecc.).

Lavorare insieme agli altri, dentro un'organizzazione, significa agire all'interno di un sistema interdipendente di ruoli, ovvero un insieme di diritti e di doveri, di obbligazioni e di privilegi.

L'armonia che nasce dal saper collaborare richiede che chi *ricopre e agisce interpretando un ruolo* debba rispondere ad attese coerenti da parte di tutti coloro che svolgono ruoli collegati al suo.

Con tali presupposti, possono essere accettati anche i conflitti fisiologici con il proprio capo o con un collega d'ufficio o di altro settore interno.

Agire al di fuori di un sistema di ruoli può invece compromettere l'agire professionale. Il rischio connesso è quello di alimentare la propria esperienza lavorativa cercando la collaborazione attraverso una dimensione affettiva, "fusionale", sostitutiva di quella professionale e capace di generare pericolose mescolanze di alibi, invidie, pettegolezzi, interessi individuali, imprevedibilità, sfiducia e irresponsabilità.

Nel libro, Muzzarelli evidenzia in modo convincente che agire in collaborazione significa innanzitutto *capire e capirsi* apportando ogni giorno un valore aggiunto, processuale, al lavoro svolto.

Questo appare un presupposto necessario sia per un leader sia per un *follower*. In altri termini, la concordia può nascere a seguito della ricomposizione di discordie, della trattazione dei dissensi e della riduzione dei pregiudizi.

Per ricomporre le distanze bisogna alimentare una cultura della comprensione dei fenomeni in cui l'approccio diagnostico si distingua da quello ideologico, del giusto o sbagliato.

Come ha sostenuto Edgar Morin, prima di parlare di un'*etica dei comportamenti* bisogna parlare di un'*etica della comprensione* che responsabilizzi chi deve prendere delle decisioni e avere maggiore consapevolezza e più conoscenza del contesto entro cui è chiamato ad agire.

Chi sa collaborare sa stare in relazione, comprende e apprende all'interno di dimensioni reticolari, di trame, contestualizza e relativizza i propri saperi, si apre al dubbio, impara a lavorare facendo e interagendo.

Così i gruppi, così le organizzazioni che *sanno guardare e aprirsi al mondo* e

rendono inimitabile l'unica risorsa che resta davvero inimitabile: la persona con la sua biografia e con le sue competenze.

Le tecnologie non risultano più un fattore discriminante per dare vantaggio competitivo e successo a un'azienda.

La tecnologia, con gradi e tempi diversi, è imitabile. Le persone che sanno collaborare, no.

Michele Menna

Dirigente Area Personale TA

Organizzazione e Sviluppo

Alma Mater Studiorum

Università di Bologna

INTRODUZIONE

(leggetela!)

*Le persone che non hanno mai tempo
non ottengono grandi cose.*

George Christoph Lichtenberg

*Si dovrebbe prendere il mondo com'è,
ma non lasciarlo come lo si trova.*

Ignazio Silone

Questo libro è dedicato a tutti i “collaboratori”, di qualsiasi livello essi siano, insomma a tutti coloro che lavorano sotto la supervisione di qualcun altro, il cosiddetto “capo”, indipendentemente dal fatto che a loro volta coordinino altre persone o meno¹.

È dedicato anche a chi non è ancora entrato nel mondo delle organizzazioni e più o meno presto lo farà, come studenti, neodiplomati, neolaureati, giovani prossimi a terminare percorsi di specializzazione post laurea; a chi sta cambiando o ha appena cambiato lavoro e desidera ripartire con idee più precise; a chi sta valutando un possibile percorso di carriera.

Lo scopo di questo libro è aiutare tutti questi “collaboratori” a maturare la “**spinta manageriale verso l’alto**”, cioè a costruire e sviluppare consapevolmente una solida *partnership* con il proprio responsabile al fine di ottenere risultati migliori per sé e l’organizzazione intera, anche in termini di salute psicologica. Tantissimi sono i testi destinati a istruire i capi: evidentemente essi hanno un grande bisogno di saper comunicare, motivare, coinvolgere, delegare, guidare, valutare. Tutte cose per altro difficili e prive di regole stabili². Pochissimi sono invece i testi rivolti ai collaboratori, come se l’essere produttivamente collaborativi fosse facile e fosse naturale patrimonio di qualsiasi attore organizzativo. Cosa evidentemente quasi mai vera. Questo fatto è curioso perché, nel mondo, ci sono molti più collaboratori che capi: lo

¹ Quindi direttori generali che rispondono alla proprietà, dirigenti di funzione che rispondono al direttore generale, quadri intermedi, assistenti, responsabili di settore, componenti di gruppi di progetto, addetti, segretari, impiegati, operai. Crediamo che questa lettura sia importante pure per “coloro che sono anche capi”, affinché possano rendersi meglio conto di quali e quanti sforzi sono richiesti ai collaboratori per integrarsi produttivamente con il loro stile di gestione, nonché per guardare al loro ruolo da un diverso angolo visuale.

² Su questi temi ho scritto un altro libro, *Capitani coraggiosi. Come costruire e gestire un team di successo*, Editrice il Campo, Bologna, 2008. È disponibile anche come audiolibro in formato Mp3.

studio delle prestazioni dei primi dovrebbe quindi essere meritevole di attenzione tanto quanto (e più) di quelle dei secondi.

Di questi pochi libri (quasi tutti stranieri), buona parte è impostata come manuale di “tattiche da ufficio”, costruiti per aggirare il capo, mettendolo alla berlina e catalogandone in modo molto creativo i veri o presunti squilibri di pensiero e comportamento (il vigliacco, il trafelato, lo spilorcio, lo sgobbone, la vacca sacra, il rubamerito, l’egomaniaco, l’adorabile bugiardo, l’incontentabile, l’incendiario e chi più ne ha più ne metta). Spesso questi libri hanno titoli che indicano coloritamente il capo come “carogna, iena, idiota, bastardo” e prospettano come unico obiettivo il semplice “sopravvivergli”. Non che non esistano, a qualsivoglia livello, manager dotati di tali caratteristiche e anche di ben peggiori. La nostra proposta è però diversa: lasciamo al capo tutte le (grandi) responsabilità possibili sull’esito della relazione col collaboratore (lo invitiamo a studiare e ristudiare le centinaia di sacri testi di management).

Qui ci concentriamo piuttosto sui “**poteri e doveri del collaboratore**”, su tutto ciò che questi dovrebbe sapere e fare per offrire un contributo davvero professionale all’organizzazione.

Insomma, qui ci occupiamo non di *leadership* e di *team managing*, le “arti del capeggiamento”, bensì di *followership* e *team playing*, le **arti della collaborazione**.

Ce ne occupiamo senza mai dimenticare che comunque sono i capi, con le loro decisioni (sia con quelle strategicamente illuminate, sia con quelle terribilmente miopi), a determinare gran parte di ciò che accade nelle aziende e, di riflesso, nella società. Ai collaboratori, però, spetta di aiutarli, aiutarli anche a cambiare, controllarli, trovare la forza di essere propositivi e assumersi responsabilità, soprattutto quando c’è aria di burrasca, apprendere qualche abilità manageriale e metterla in campo, imparare a rispecchiare il capo con lo scopo preciso di coltivare un rapporto di **reciproca fiducia** (la cosa in assoluto più importante!) e di farsi valorizzare. Saper impiegare adeguate modalità di relazione con i livelli manageriali superiori è infatti fondamentale: anche i collaboratori hanno una decisiva responsabilità nel determinare la qualità e i risultati del rapporto col capo. Non è sempre e solo merito o demerito del leader. Il collaboratore deve e può fare la sua parte, innanzitutto evitando di rinchiudersi in atteggiamenti ribelli e cinici³, poi dotandosi di chiari concetti e strumenti funzionali alla solidità della partnership lavorativa e anche del benessere dell’intera organizzazione di appartenenza.

Passiamo grandissima parte della nostra vita sul posto di lavoro e quasi tutti i giorni ci troviamo ad affrontare almeno una discussione col nostro capo, portandoci a casa nervosismo, frustrazione e qualche proposito di vendetta.

³ Chiacchierare alle spalle del capo, denigrarne continuamente le incapacità e le debolezze (vere o presunte), dargli del “cretino” di default, è uno sport aziendale praticatissimo. Molto spesso è però uno sport che arreca forte danno al clima organizzativo: i muri “hanno le orecchie” e prima o poi scattano delazioni e vendette, in più si coltiva la profezia autoverificata, per cui ci si convince che il capo è cretino e lo si sottovaluta sistematicamente. Dimenticando ciò che di buono fa e finendo per assumere nei suoi confronti un atteggiamento di strisciante superiorità: cosa assolutamente inutile e dannosa. Anche perché il capo se ne accorge...

Sarà mai possibile che, con sconcertante automatismo, tutti i capi siano "fondamentalmente cattivi" (prepotenti, assolutisti, falsi, testardi, egoisti, insensibili, lunatici, etc.) e che, sulla sponda opposta, si trovino sempre collaboratori "fondamentalmente incapaci" (sfaticati, disorganizzati, lenti, incompetenti, opportunisti, sleali, distratti, etc.)?

È il capo prepotente che genera il collaboratore disorganizzato? Oppure è la disorganizzazione dell'uno a creare la prepotenza dell'altro? O forse, per risolverla all'italiana, è un po' colpa di entrambi? Scopriremo che il grande nodo della relazione capo/collaboratore è il modello egocentrico che entrambi usano nel relazionarsi: ognuno dei due teme di essere fregato dall'altro, si sente superiore all'altro, finisce per concentrarsi sulle proprie esigenze e tratta la controparte come un nemico dal quale difendersi. La comunicazione si interrompe, si alimenta il pericolosissimo non detto e tutti diventano al tempo stesso vittime e carnefici. Capire, far capire e capirsi: ecco il vero nodo che genera innumerevoli equivoci e dolorosi dissensi, fino al crollo della fiducia e della disponibilità reciproche. È così con genitori, figli, parenti, amici.

A questa sorte non sfugge l'ambiente lavorativo, anzi!

Soprattutto nelle situazioni economico-sociali difficili. La prepotenza degli obiettivi, l'ansia dei risultati, l'incertezza del futuro, la ristrettezza delle risorse, la competizione e la globalizzazione creano situazioni di forte tensione nelle quali lo sfaldarsi dei rapporti è facilissimo. E così l'azienda, il regno della collaborazione, diventa il luogo nel quale la cosa più difficile in assoluto è proprio collaborare. Creare e conservare un clima fattivo di spinta in avanti, fare squadra, canalizzare l'impegno di ognuno verso l'obiettivo dell'impresa, lavorare uniti. Bellissime parole, ormai perfettamente note a tutti. Il problema non è saperle. Il problema è agire di conseguenza, con consapevolezza, responsabilità e sistematicità. Una grande sfida, difficile da vincere soprattutto se capi e collaboratori, queste due (forse) immancabili anime dell'organizzazione, non hanno chiare indicazioni sul come comportarsi gli uni nei confronti degli altri (al di là delle indicazioni da organigramma e da mansionario).

Cosa pensano i capi dei collaboratori? Cosa desiderano da loro? Ha senso definire il profilo del "collaboratore ideale"? Ogni capo "fa razza per conto suo", oppure esistono delle costanti? Insomma, ci si può formare al **management della collaborazione** o è solo questione di beccare il capo giusto?

È meglio sviluppare coraggio, intraprendenza e responsabilità oppure agire da *yes man* deboli, docili e conformisti? O, forse, vale la pena scaricare le proprie frustrazioni lavorative criticando aspramente i fallimenti del leader, ritirandosi nelle retrovie con la famosa frase "Beh, il capo è lui, che si arrangi, per quel che mi pagano faccio già troppo"? Molto spesso, il collaboratore sembra convinto che l'attività principale del capo debba essere ascoltarlo e appoggiarlo, mentre questi vorrebbe che i collaboratori capissero da soli

cosa fare, portando risultati senza fare troppe domande e, soprattutto, senza perdere troppo tempo! Liberare il capo da compiti di costante supervisione⁴, dalla necessità di rimediare alle conseguenze dei fraintendimenti, dal dover ritornare continuamente sulle stesse questioni con interventi personali, permettendogli così di dedicarsi appieno al suo principale compito: guardare al futuro e disegnare adeguati orizzonti. Orizzonti di senso per il mercato interno (le persone che con lui lavorano), orizzonti di valore per il mercato esterno (i clienti).

A questo intento è dedicato l'intero libro che state per leggere, con la vivissima speranza che possiate diventare protagonisti attivi e consapevoli di una sana e produttiva collaborazione all'interno della famiglia professionale cui appartenete. Morale alto e risultati di qualità. Ecco l'obiettivo da portare a casa. Fosse facile, ci direte. Nessuno ha detto che è facile! Vi diremo di più, è proprio difficile, anzi difficilissimo! Ma non avete alternative: a meno che non siate ricchi e stiate lavorando (prevalentemente) per hobby. Se non appartenete a questa categoria privilegiata dal destino, ecco un pensiero pratico utile per rafforzare da subito il vostro potenziale collaborativo: di tanto in tanto pensate cosa sarebbe di voi se la vostra azienda chiudesse rapidamente i battenti. È un modo semplice ma efficace per ritrovare lo stimolo a proteggerla contro ogni elemento perturbatore, esterno e interno. Una penultima avvertenza preliminare: per ragioni diverse, a voi riconducibili o meno, potrebbe accadere (nonostante abbiate studiato questo libro) che non sopportiate più il vostro capo o il vostro lavoro; tanto che il solo pensiero di tornare in azienda il giorno seguente vi procura rabbia e ansia. Se così è, è arrivato il momento di lasciare l'azienda, qualunque sia la posizione che occupate e lo stipendio che percepite. Non avete più bisogno di quell'organizzazione e quell'organizzazione non ha più bisogno di voi; il vostro rapporto si è deteriorato. Mantenerlo in vita è falso e arreca danno a entrambe le parti. Siate coerenti, cercate un'altra azienda e ricominciate daccapo, fatelo meditando bene sulla precedente esperienza negativa per trarne insegnamento. Siate coraggiosi, evitate di passare anni a sputare nel piatto in cui mangiate: è assolutamente frustrante e improduttivo. Potete e dovete fare di meglio!

Un ultimo doveroso avvertimento: non mettetevi in testa di "cambiare il capo", nel senso di trasformarlo nelle forme per voi più sensate o convenienti (del tipo "lo voglio meno frettoloso e arrogante", "lo voglio più coerente e competente"). L'essere umano cambia solo se è interiormente motivato a farlo, di certo non perché qualcuno glielo chiede o impone. Quindi l'idea deve essere quella di interpretare/integrare/supportare, non quella di giudicare/combattere/trasformare. È con questo intento che vi esortiamo ad assimilare e utilizzare le idee e gli strumenti presentati nel libro.

⁴ Che certamente non significa esonerarlo da un'adeguata "intensità direzionale", cioè dalla presenza attenta a fianco dei collaboratori, con intenti di promozione continua del coinvolgimento, della motivazione e dell'allineamento sugli obiettivi. Specie nei momenti di difficoltà economica e di forte incertezza, l'intensità direzionale è importantissima e non va scambiata per perfezionismo, eccesso di supervisione, mancanza di fiducia e ossessività.

Prima di avviarcì alla lettura, vediamo in sintesi come esso è strutturato.

Il **capitolo 1** è un viatico didattico che vi aiuta a predisporre la mente verso una lettura decisamente orientata all'apprendimento dei contenuti.

Il **capitolo 2** spiega i nodi passati, presenti e futuri del management con lo scopo di consapevolizzarvi circa le opportunità e le minacce del vostro ruolo all'interno del sistema aziendale.

Il **capitolo 3** è dedicato all'analisi psicologica e comportamentale del rapporto collaboratore-capo; è un capitolo indispensabile per comprendere a fondo le dinamiche che animano l'organizzazione, superando luoghi comuni e semplificazioni di comodo. Dovreste uscire dalla lettura di questo capitolo con numerosi e nuovi strumenti di interpretazione e gestione del vostro modo di partecipare alla vita lavorativa.

Il **capitolo 4** vi permetterà di mettervi allo specchio, di scoprire di che "razza collaborativa" siete, di verificare quanto siete effettivamente in sintonia con il vostro ambiente di lavoro, di analizzare in modo approfondito le radici della vostra motivazione e delle vostre prestazioni.

Il **capitolo 5** è come un microscopio puntato sulla mente del capo: spiega in dettaglio come integrare i vostri comportamenti in funzione della tipologia di capo che vi trovate davanti, compresi i cosiddetti "capi difficili".

Il **capitolo 6** è la sintesi operativa delle precedenti analisi: vi presenta strumenti pratici per interagire al meglio col vostro capo, per prevenire e curare i più pericolosi malanni organizzativi. Troverete poi un semplice modello che riassume e integra gli ingredienti chiave dell'arte della collaborazione, modello che vi permetterà di dosare sapientemente le vostre energie collaborative.

Il **capitolo 7** è un capitolo specialistico che tratta di competenze irrinunciabili per praticare a lungo e con successo l'arte della collaborazione: la gestione del tempo e la resilienza. Scoprirete gli strumenti fondamentali per coltivare la vostra efficienza ed efficacia e la vostra perseveranza.

Il **capitolo 8** è un capitolo sperimentale che presenta gli esiti di una ricerca empirica da noi condotta su un campione di 110 capi, ai quali abbiamo chiesto di focalizzare le caratteristiche distintive di un "valido collaboratore". Potrete godere di un panorama ricchissimo di spunti pratici per conoscere veramente da vicino come la pensano i capi in materia di "arte della collaborazione".

Bene, l'introduzione è finalmente finita.

È un po' lunga, ma tale, secondo noi, doveva essere per introdurvi adeguatamente a un argomento così attuale, vasto, importante e ricco di opportunità di sviluppo.

Buona lettura e buona fortuna!

Francesco Muzzarelli

1

CHI BEN COMINCIA...

*Non dirmi quanto lavori sodo.
Dimmi quanto riesci a combinare.*

James Ling

*La cosa più cattiva che si possa dire riguardo
a una persona è che ha delle buone intenzioni.*

Henry S. Truman

1. Tra il dire e il fare c'è di mezzo... il farlo bene!

Mi piace debuttare con una piccola “predica didattica” che ritengo irrinunciabile.

Ricordate che leggere un libro come questo dovrebbe essere un viaggio nella possibilità di migliorare, un viaggio importante da affrontare con responsabilità ed energia, non semplicemente una lettura “spassosa e istruttiva”.

Non è che leggendo, come per incanto, i concetti e gli strumenti si fissano nel cervello e generano nuovi comportamenti. Nessuno ha mai imparato a sciare leggendo un libro di tecnica sciistica. L'impegno richiesto è ben altro: bisogna allenarsi con assiduità!

Le parole chiave del progetto di allenamento, inevitabilmente, sono due:

- **consapevolezza:** esplorare, comprendere, mettersi allo specchio, scoprire dove siamo meno forti e autentici;
- **progettualità:** concepire una meta capace di accendere un percorso sul quale concentrare attenzione ed energia.

Occorre saper mettere a fuoco con precisione le conoscenze, i comportamenti o le attitudini che vogliamo migliorare, attivando di conseguenza una personale progettualità di attenzione e sviluppo costante. Questa progettualità costituirà un binario di focalizzazione delle vostre energie che, se tutto andrà bene, vi porterà degli effetti nell'arco di almeno un anno.

In questo viaggio di miglioramento personale, ciò che può fare la differenza in termini di risultati pratici e che definisce l'effettivo livello di quanto responsabilmente intendete impegnarvi, è tenere sempre a mente la differenza che c'è fra:

- » saperlo;
- » saperlo dire;
- » saperlo fare;
- » saperlo fare bene;
- » farlo con sistematicità.

Saperlo è il primo passo fondamentale: bisogna studiare!

Saperlo dire è una seconda importantissima tappa dell'apprendimento efficace: se non siamo in grado di riformulare sensatamente i contenuti letti è molto improbabile che noi si riesca a metterli in pratica.

Anche perché verranno diligentemente dimenticati nell'arco delle successive ventiquattr'ore.

Saperlo fare significa passare dalla competenza dichiarativa a quella procedurale: vuol dire rimboccarsi le maniche, mettere in conto errori e delusioni, agire onorando la "teoria".

Del resto nulla è più pratico di una buona teoria.

Se non funziona, allora la teoria è sbagliata.

Saperlo fare bene vuol dire agire con accortezza, sincerandosi di essere precisi, senza lasciare spazio all'approssimazione (il nostro italianissimo "beh dai, più o meno").

Farlo con sistematicità è la vera, grande sfida operativa: significa mettere in pratica gli apprendimenti con costanza, severamente determinati a trasformarli da "tecnica" a "modo d'essere", consapevoli che la ripetizione (intelligente) è la madre dell'abilità, intolleranti verso la casualità e l'episodicità (il nostro italianissimo "dipende dai casi e dalle persone, sai com'è, si va a giornate, non si può essere perfetti").

Di seguito, trovate lo strumento che vi aiuterà ad arrivare a "farlo bene e con sistematicità".

2. Il vostro "personal trainer"

Ecco gli strumenti di base per compiere una navigazione vincente attraverso l'arcipelago delle possibilità di miglioramento del vostro potenziale collaborativo. Vi serviranno per avere sempre sott'occhio la situazione di apprendimento e potenziare l'applicazione reale nel lavoro. La logica sottostante è che solo ciò che viene trasferito sul lavoro diventa un vero apprendimento.

Tutto il resto sono chiacchiere.

Lo strumento di riferimento è il **diario di bordo**.

Esso si compone di due parti:

1. il **foglio di riflessione personale**: ha una duplice funzione.
È destinato a contenere tutte le osservazioni/riflessioni che a caldo vi vengono in mente man mano procedete con la lettura di ciascun capitolo e vi chiede di focalizzare cosa in particolare intendete imparare e disimparare;
2. l'**action plan**: dove siete chiamati a sintetizzare gli appunti precedenti e a predisporre un piano personale tempificato.


Il foglio di riflessione personale è uno strumento al servizio della **consapevolezza**. L'*action plan* è uno strumento al servizio della **progettualità**.

Ricordate che consapevolezza e progettualità sono le stelle polari del vostro viaggio di apprendimento.

Al termine di ogni capitolo di questo libro troverete una copia di entrambi i documenti.

Ecco, di seguito, i prototipi accompagnati da alcune istruzioni per la compilazione.

FOGLIO DI RIFLESSIONE PERSONALE	
Parole/concetti chiave da tenere in evidenza	
-	
-	
-	
-	
Cose da imparare	Cose da disimparare
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

ACTION PLAN
<p>Tema di lavoro (breve descrizione del tema/problema sul quale vuoi intervenire)</p> 
<p>Obiettivo/i che perseguo (miglioramenti quantitativi e qualitativi che vuoi ottenere, possibilmente legati a parametri osservabili e misurabili)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>Azioni che programma: cosa e quando (azioni che realizzerò con indicazione del momento di inizio e fine)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>Risorse necessarie (materiali, metodi, persone, strumenti, spazi, situazioni, accordi, consulenze, etc.)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>Scadenze e controlli (modi e momenti di verifica dei risultati e del rispetto degli impegni, anche per eventuali modifiche al piano)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Man mano procedete con la lettura, compilate immediatamente il foglio di riflessione.

Entro una settimana compilate il relativo *action plan*.

Non prendete in carico più di un *action plan* a trimestre.

Rischiereste di sovraccaricarvi, fare confusione e scoraggiarvi.

3. I rischi dell'apprendimento

Usare il diario di bordo è straordinariamente importante, se volete davvero imparare (**capire + ricordare + applicare**) qualcosa leggendo questo libro. Non è una raccomandazione "scolastica", è che gli adulti hanno una modalità di apprendere spesso "scombinata".

Vediamo in dettaglio di che si tratta, con lo scopo di preparare da subito la mente ad assorbire al meglio i contenuti del testo.

Le persone adulte che lavorano, essendo quasi sistematicamente stanche e frettolose, dedicano molto tempo ad acquisire nuove informazioni e poco tempo allo sviluppo di strategie per metterle in pratica. Ciò accade perché introdurre informazione è facile, applicarla richiede molto più sforzo.

Tale sforzo è in gran parte dovuto all'atteggiamento critico nei confronti del sapere scritto: c'è sempre il sospetto che siano cose teoriche, solo per il fatto che sono riportate su carta e non fanno parte di un'azione pratica.

Il risultato è che tantissima informazione non viene processata dalla nostra mente e finisce dispersa (quanti libri e riviste abbiamo letto senza averne il benché minimo ricordo!). Che è quello che accadrà ai contenuti di questo libro se non li leggerete più volte, non evidenzierete i punti per voi più salienti riportandoli nel diario di bordo e se non vi darete un piano d'azione temporizzato per applicarli.

Occorre sapere che gli adulti tendono a imparare secondo queste indicative proporzioni:

- il 70% dell'apprendimento deriva dall'azione, cioè dal trovarsi in certe situazioni e dal fare qualcosa; la percezione comune è che soprattutto le esperienze difficili siano istruttive;
- il 20% dell'apprendimento deriva dagli altri, cioè dall'imitazione e dai consigli di capi e colleghi nel luogo di lavoro, mentre si affrontano casi concreti;
- il 10% deriva da lettura o ascolto di contenuti inerenti l'attività lavorativa (libri, corsi di formazione), ma non corrispondenti all'azione pratica del "lavorarci su".

Notate come la maggior parte di noi impari "vivendo e facendo le cose". Cosa naturale, tuttavia connessa al sottoimpiego dell'apprendimento derivante dallo studio specialistico, un enorme spreco di occasioni di rapido arricchimento culturale, di un concentrato di saperi pregressi che potrebbe risparmiarvi errori, delusioni e fatiche nello svolgimento delle vostre attività. Leggere un buon libro è come conversare a tu per tu con un esperto: cosa c'è di più bello e formativo di questo?

Bene, adesso che avete compreso quanto rischiate nel prendere alla leggera i contenuti del libro (nonostante i buoni propositi) e quanto invece essi possano esservi di aiuto pratico nel lavoro, probabilmente affronterete la lettura con maggiore intenzionalità e responsabilità.

4. Perché state leggendo questo libro?

Non è una banale domanda provocatoria.

Potreste sbrigativamente rispondere "Perché non sopporto più il mio capo",

oppure “Perché mi chiedo sempre più spesso se capi e colleghi lasciano il cervello a casa”.

Risposte lecite e comprensibili, ammesso che il capo riesca a sopportare **voi** e che, insieme ai colleghi, non si chieda che ne facciate del **vostro** cervello fra la prima colazione e il viaggio per raggiungere il luogo di lavoro (accertatevene, se possibile). Forse, per impostare al meglio il percorso di studio e pratica che vi aspetta, e da subito farvi protagonisti di cambiamenti positivi, è più utile porgervi diversamente la domanda, aiutandovi a identificare risposte più responsabili e generative.

Di seguito, trovate l’elenco dei potenziali vantaggi psicologici e operativi che potrete conquistare assimilando gli spunti contenuti in questo libro. Contrassegnate quelli che ritenete personalmente di maggior importanza. Portate con voi queste riflessioni lungo tutto il percorso di lettura.

Strada facendo, troverete senza dubbio altri spunti di riflessione che si potranno aggiungere a questi.

Per ora, l’importante è avere il pensiero focalizzato su specifici oggetti mentali.

Ciò vi renderà da subito attenti e motivati.

1. Minor stress psico-fisico	
2. Migliore qualità e produttività del lavoro	
3. Accresciuta autostima e maggiore motivazione	
4. Maggiore capacità di prevenire e curare i problemi con il capo	
5. Maggiore rispetto da parte del capo nei vostri confronti	
6. Maggiori opportunità di riconoscimenti e promozioni	
7. Maggiore probabilità di vedere accolte le proprie idee/esigenze	
8. Comprendere a fondo i fattori implicati nella relazione capo-collaboratore, al di là dei luoghi comuni	
9. Maturare una più forte decisionalità circa l’opzione di cambiare posto di lavoro	
10. Altro	

5. Buon viaggio!

Se davvero vi interessa contribuire a costruire un futuro basato su una migliore collaborazione col vostro capo, se pensate che sia importante imparare ad accettare ciò che non è in vostro potere cambiare e al tempo stesso maturare il coraggio e la competenza per influire su ciò che dipende da voi, non vi resta che lanciarvi nella lettura e nella sperimentazione pratica.

Chi dorme non piglia pesci, questo è poco ma è sicuro.
Bisogna perseverare e conquistare, come ci ricorda questa breve storia sufi:

Un giorno, un uomo va a trovare uno scultore e osserva meravigliato un bellissimo leone di marmo che il vecchio artigiano ha appena terminato. Egli chiede al maestro: "Come riuscite a fare questo lavoro? Non è difficile?". Lo scultore si mette a ridere e dice: "Per nulla. Prendo un blocco della giusta grandezza e scalpello via tutto quello che non c'entra con il leone".