



Walter PASSERINI, Marco ROTONDI

## **CHE CAPO VUOI?**

**Attese, riflessioni ed esperienze su un ruolo chiave**

Guerini e associati, Milano

€ 21,50

Un fantasma si aggira per il mondo delle imprese. Lo potremmo chiamare la “sindrome del Capo”. I temi sono molti: la difficoltà del ruolo, la smaterializzazione dell’azienda, la paura della responsabilità la dipendenza come tranquillità, la recita di una funzione non vissuta, la globalizzazione, l’insensata corsa alla carriera, la delusione, la ricerca di un nuovo significato. I capi si ritrovano tutti in quello che chiamiamo “il fascino discreto del potere”. Ma potere di chi? E per che cosa? E da dove viene il potere dei capi? Perché oggi in Italia si parla tanto dei capi? Se ne parla e se ne riparla per tanti motivi: le difficoltà insite nei meccanismi di selezione della leadership, il senso di vuoto della leadership, il fatto che i leader di ieri sembrano sempre dei giganti rispetto ai leader di oggi, le mitizzazioni inconcludenti del ruolo ormai giunte al capolinea, la comune sensazione dell’inadeguatezza di una figura sociale e di una professione che ha bisogno di essere ripensata. *Che capo vuoi?*, frutto di approfondite ricerche –tra le più importanti ed estese sul tema della leadership svoltesi in Italia-, riflessioni di studiosi ed esperti e testimonianze sul campo, risponde in modo esauriente a queste domande. Ne emerge un variegato affresco che, al di là di luci, ombre e sfumature, lascia trasparire alcune precise direttrici di marcia per il futuro del ruolo del capo.

Walter Passerini, giornalista del *Sole 24ORE*, ideatore di *Corriere Lavoro*, supplemento del venerdì

del *Corriere della Sera*, e di *Job24*, inserto del martedì del *Sole 24ORE*. E' docente di Teoria e tecnica del linguaggio giornalistico presso il Master in giornalismo dell'Università Cattolica di Milano, del quale è anche Direttore didattico. Da anni si occupa di comunicazione, lavoro, management e impresa, argomenti su cui ha scritto diversi libri, tra i quali *Obiettivo Lavoro*, Rizzoli; *Da manager a imprenditori*, FrancoAngeli; *Management dell'ascolto*, Edizione Formez-Censis; *Il Trovalavoro*, FrancoAngeli; *Articolo 1. Lavoro e non lavoro alle soglie del Terzo Millennio*, Edizioni Lavoro; *Tuttolavoro 2002*, Etas (curatore); *Un senso per l'apprendere*, FrancoAngeli (coautore); *Neo-management. L'azienda e l'anima*, FrancoAngeli 2004 (coautore).

Marco Rotondi, ingegnere e psicologo. Presidente IEN (Istituto Europeo Neurosistemica, Centro di ricerca e intervento per i processi di cambiamento e apprendimento di individui, gruppi, organizzazioni, società; [www.ienonline.org](http://www.ienonline.org)). Presidente Consorzio Med I Care (per lo sviluppo etico-manageriale della Sanità). Docente per l'aea Strategia, Risorse Umane e Comportamento organizzativo presso Università e Business School. Autore di numerose pubblicazioni sui temi di: miglioramento e innovazione della formazione aziendale, qualità e innovazione nella gestione e sviluppo delle Risorse Umane, gestione per processi e stili manageriali, sviluppo dell'apprendimento individuale e organizzativo. Tra i suoi libri: *Nuovi alfabeti*, FrancoAngeli 1999 (curatore); *I luoghi dell'apprendimento*, FrancoAngeli 2000 (coautore); *Facilitare l'apprendere*, FrancoAngeli 2002; *Un senso per l'apprendere*, FrancoAngeli 2002 (curatore); *Formazione Outdoor: apprendere dall'esperienza*, FrancoAngeli 2004; *Il ritorno dei capi*, Guerini, 2005 (coautore); *Formazione di valore*, FrancoAngeli 2006 (curatore).

## *Indice*

- 11 **A capo... inchino**  
*Pier Luigi Celli*
- 15 **Introduzione**
- 17 **Capitolo 1 – I capi tra etica del consenso ed etica della responsabilità**  
*Walter Passerini*
- 17 1. Perché parliamo di capi
- 18 2. La formazione delle classi dirigenti
- 19 3. Lo tsunami della leadership
- 20 4. Il malessere dei capi
- 21 5. Declinar crescendo: la rarefazione del ruolo
- 22 6. Intanto i dipendenti li bocciano
- 23 7. A caccia di un nuovo ruolo
- 24 8. Le nuove competenze
- 24 9. Etica del consenso e della responsabilità
- 27 **Capitolo 2 – Una ricerca per analizzare le azioni chiave di un capo efficace**  
*Marco Rotondi*
- 27 1. Perché una ricerca
- 28 2. Obiettivi della ricerca
- 30 3. Articolazione della ricerca
- 32 4. Metodologie della ricerca
- 33 **Capitolo 3 – La leggenda del buon capo: la ricerca qualitativa**  
*Marco Rotondi*
- 33 1. Caratteristiche della ricerca qualitativa

- 36 2. Gli ingredienti per una relazione felice con il proprio capo
- 40 3. È proficuo un rapporto più personale col proprio capo?
- 45 4. Il collaboratore davanti ad un problema complesso
- 47 5. Il collaboratore di fronte ad una decisione difficile
- 49 6. Il momento della delega
- 51 7. Il momento della valutazione
- 53 8. Il capo come coach: come stimolare il miglioramento
- 56 9. Guidare la propria squadra
- 60 10. Il capo davanti al suo capo
- 62 11. Il capo con i collaboratori dei collaboratori
- 64 12. Le responsabilità del capo verso i collaboratori
- 65 13. I KPI (Key Performer Indicator) del capo
- 68 14. Il tempo da dedicare ai collaboratori
- 69 15. Le competenze del capo
- 72 16. Quale condivisione con il capo
- 73 17. Quale potere per il capo
- 75 18. Quale coraggio per il capo
- 77 19. Un capo uomo o donna?
- 78 20. Analisi della dinamica delle risposte

#### 81 **Capitolo 4 – Cosa vogliono i collaboratori: l'indagine quantitativa**

*Mario Vavassori*

- 81 1. Introduzione
- 82 2. La metodologia di indagine e il campione
- 83 3. Il modello di riferimento
- 85 4. L'identikit del capo ideale: quale capo per quale collaboratore?
- 92 5. I comportamenti del capo
- 93 6. Vorrei un capo che... supporti la ricerca di soluzioni innovative attraverso la sintesi e la sperimentazione
- 99 7. Vorrei un capo che... valorizzi le idee dei collaboratori e dia la possibilità di lavorare in autonomia
- 101 8. Vorrei un capo che... sia in grado di valorizzare il contributo di tutti per l'efficace gestione delle riunioni
- 103 9. Vorrei un capo che... sia in grado di valutare i propri collaboratori gestendo il processo di feedback
- 106 10. Vorrei un capo che... agisca da coach valorizzando il mio potenziale
- 108 11. Vorrei un capo che... stimoli il miglioramento trasferendomi delle certezze

Indice

9

- 111 12. Vorrei un capo che... gestisca i collaboratori creando spirito di squadra e appianando i conflitti
- 113 13. Vorrei un capo che... valorizzi i risultati della squadra anche verso gli altri capi
- 115 14. Conclusioni
- 121 **Capitolo 5 – Il capo che sono, il capo che vorrei**  
*Maria Grazia Filippini*
- 121 1. L'azienda in cui lavoro: Sun Microsystems
- 124 2. Il capo che vorrei
- 125 3. Io e Sun in Italia – «Apriamo quella porta!»
- 127 4. Che capo sono
- 128 5. I miei «doveri» di capo
- 131 6. Un regalo «speciale» – Il capo che vorrei
- 133 **Capitolo 6 – Elogio del capo**  
*Paolo Iacci*
- 149 **Capitolo 7 – Faccia a faccia con 13.000 capi: come vorrei che fossero**  
*Gianni Dell'Orto*
- Allegati**
- 157 Allegato 1  
Traccia utilizzata per le interviste di profondità effettuate per la realizzazione della ricerca qualitativa (a cura di IEN)
- 159 Allegato 2  
Questionario utilizzato per l'indagine quantitativa da realizzare via web (a cura di IEN)
- 165 Allegato 3  
Dati della ricerca quantitativa (a cura di OD&M)
- 184 Allegato 4  
Estratto della ricerca: «Dai un voto al tuo capo» (a cura di OD&M)
- 189 **Gli autori**

## A capo... inchino

*Pier Luigi Celli*

Parlare di capi è affrontare un terreno scivoloso, che rischia di produrre più guai che soddisfazioni.

In prima battuta perché, chi non lo è ancora diventato e aspira, facilmente guarda con sospetto ogni argomentazione che tenda a mettere in discussione l'oggetto della sua scalata al personale paradiso di carriera.

Ma è da quelli che capi lo sono veramente che possono venire i distinguo maggiori. Alimentati dall'insofferenza per ogni tentativo di critica alla loro posizione e alle modalità di esercizio delle funzioni relative o, soprattutto, rinforzati dalla presunzione di manovre delegittimanti, tese a mettere in crisi una filosofia del comando che è divenuta, rapidamente, ragione della loro stessa identità.

I capi sono anime sensibili.

Soffrono di complessi quasi infantili, là dove, in particolare, hanno costruito un'immagine che quasi mai combacia con la sostanza, tutti tesi a sottolineare una storia che viaggia sorretta dalla forma e sempre in debito di trama.

Essere capo: di qualcosa, di qualcuno, prima di altri, quando gli altri sono già caduti, per farsi vedere, per poterlo dire. Per comandare.

C'è tutta una mitologia che crea leggende, innesca rispetti e obbedienze, alimenta aspettative e, infine, celebra trionfi. Magari effimeri. Spesso immeritati.

In ogni caso gratificanti.

L'antropologia del capo è scienza affabulatrice prima ancora che analisi psicologica o tentativo di sistemazione sociale in assetti gerarchici.

Dei capi si parla.

Un po' perché da loro dipende la nostra vita, nella misura in cui il lavoro condiziona tutte le altre parti dell'esistenza. Un po' perché, essendo inevitabilmente ingombranti, la necessità di farci conto



costringe tutti a posizionarsi, a stabilire delle relazioni, a mettere in gioco anche i sentimenti che vorremmo destinati ad altri scopi.

E dunque, tanto vale affrontare l'incubo o il sogno e capire da che parte vogliamo stare.

Il comando, quasi sempre, è segno di distinzione: si è diversi perché si è sopra, ma si è diversi anche perché si è persa l'abitudine a valutare le ragioni di chi deve ubbidire. Così il capo prende le distanze, abita un suo mondo che non guarda in basso: semplicemente si confronta coi suoi pari, scalda i muscoli, scatena la competizione, vuole vincere.

L'agonismo è lo spirito del comando: sempre un nemico, più che un avversario, da mettere nel mirino. E poi l'affanno di arrivare, qualcuno da precedere e la soddisfazione di avercela fatta.

Il demone senza pace della performance da esibire.

La propensione a comandare è uno stimolo che intriga inevitabilmente.

Sono pochi quelli che non subiscono il richiamo della scalata, nella prospettiva che, salendo, uno riesca a riempire di senso la propria esperienza lavorativa.

Ma è proprio quello che avviene?

Anche a non voler considerare i fallimenti e i percorsi senza sbocco, quasi sempre la carriera «a tutti i costi» finisce col riempirsi di contrasti, di confronti che rubano tempi e risorse, di rincorse affannate ad alleanze che, in altri campi, non ci sentiremmo mai di perseguire.

La verità è che, spesso, quanto si sacrifica per questo opinabile successo è una parte rilevante della propria ricchezza umana e della possibilità di realizzarsi sviluppando intorno a sé un tessuto sociale ben diversamente ricco e soddisfacente.

Si racconta della «solitudine» dei capi. Un pedaggio, si dice. Qualcosa che tutela la fatica del percorso e lo sforzo di ogni conquista. Lo stigma dell'arrivato.

Eppure la solitudine è anche la moneta fasulla che paga male ambizioni fuori scala e compromessi pieni di rivalse.

La solitudine è sempre una cattiva consigliera.

Abilita, nel vuoto di sentimenti, ad irrigidire i punti di vista e a svalutare ogni diversità. Predispose al rancore e alle autoassoluzioni. Anche perché nella solitudine si disimpara ad ascoltare.

Forse bisognerebbe essere chiamati al comando perché... non si può farne a meno.

Avere una riserva di buone pratiche e di sani principi da utilizzare come ammortizzatori della tentazione inevitabile a voler prevaricare.

A capo... inchino

13

Ma si sarebbe così dei buoni capi?

E si può essere buoni, facendo il capo?

È opinione corrente che un buon capo non ha amici. L'amicizia fa velo, impasta i sentimenti e intacca la razionalità. E chi comanda non può avere dubbi: deve offrire certezze.

Così se si vuole accreditare un'immagine è bene disfarsi dei ricordi e rinnegare storie ambivalenti; si è capi perché non ci sono alternative: chi è arrivato in quel punto è il migliore.

Quasi mai sarà così senza discussioni possibili, ma proprio l'abilità di far dimenticare e di obbligare gli altri ad adeguarsi, contribuirà a legittimare la posizione e a preparare ulteriori scalate.

Il modello offerto tenderà a ripetersi, a selezionare gli stereotipi di turno e a preparare i nuovi venuti con lo stigma dello scettro prima ancora del regno.

La fretta con cui, sempre più, si connota la carriera verso posizioni di vertice, sta prosciugando quell'esperienza che aiutava a far pratica dei propri errori, a valutare la difficoltà di esprimersi senza avere sempre e, immeritadamente, ragione. A relativizzare, comunque, il proprio valore, aiutando a sviluppare uno spirito critico e a non prendersi troppo sul serio.

E così i capi, in genere, mancano di ironia. Si credono, sempre, al top dell'importanza.

Ed è così che diventano inevitabilmente ridicoli.

Più che diffidare dei capi o di contestare i capi, bisognerebbe imparare ad essere in giusta misura irrispettosi: far sopravvivere lo spirito fanciullo, che non ha perso il coraggio di dire che «il re è nudo»:

*«Balla sul tetto del suo piccolo mondo, un capo senza regno e senza corona.*

*Inutile agitarsi o coprirsi di affanni.*

*Meglio sorridere.*

*Passerà».*