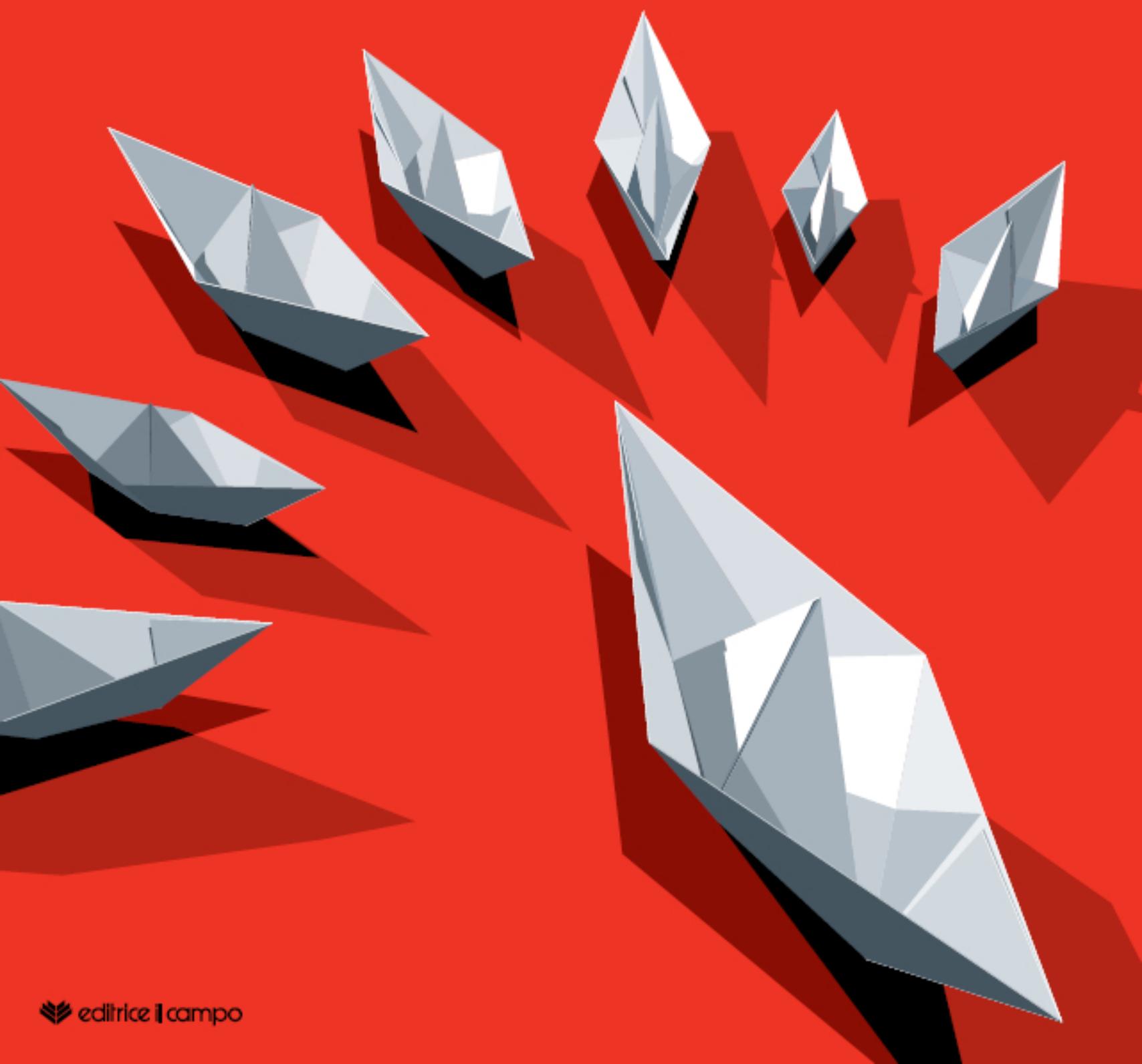


Francesco Muzzarelli

# capitani coraggiosi

**Come costruire e gestire  
un team di successo**



---

## PREFAZIONE

**E**cco un vero manuale di people management che accoglie e conforta i dubbi e le preoccupazioni di chi, quotidianamente, si misura con la fragilità del sistema relazionale in azienda, e lo fa senza la pretesa di elaborare metodi infallibili.

Francesco Muzzarelli – che conosco da tempo e stimo per l’entusiasmo e la professionalità che mostra sempre sul campo – ha messo a punto uno strumento operativo decisamente utile per confrontarsi con il proprio stile manageriale, con le proprie forze e le proprie debolezze; per capire se si dispone di strumenti adatti a una platea sempre più rigorosa ed esigente; per ritrovare la giusta distanza fra la tensione verso gli obiettivi dell’organizzazione e il coinvolgimento delle persone. Muzzarelli ci consegna una chiave di lettura di come si possano interpretare i segnali provenienti dai propri collaboratori, di come offrire al gruppo di lavoro un guida forte e responsabile, di come costruire e mantenere nel tempo un team motivato e competente.

L’analisi delle diverse tematiche, fatta sempre in chiave critica e supportata da interessanti suggerimenti, permette al lettore di “navigare” con un’affidabile bussola alla quale fare continuo riferimento. Cosa veramente preziosa per chi, tutti i giorni, deve fronteggiare le sempre più complesse sfide del management d’impresa.

Capitani sì, coraggiosi forse, ma non certamente soli...

*Marco Corradi*  
*Amministratore delegato*  
*Saint-Gobain Weber Italia*

---

## INTRODUZIONE

**N**el corso dell'ultimo decennio lo scenario socio-economico generale è fortemente cambiato. Tecnologia, innovazione, competizione, globalità sono le parole d'ordine.

Gli effetti fondamentali che investono i comportamenti delle imprese e dei loro clienti sono due:

- la discontinuità;
- il cambiamento continuo.

Tutte le organizzazioni devono fronteggiare fattori critici ambientali quali:

- l'iper-offerta di prodotti e servizi;
- una concorrenza costantemente agguerrita, allargata su scala internazionale;
- un cliente emancipato, maturo, informato ma anche frettoloso e distratto, difficile da comprendere e fidelizzare;
- un cliente che ormai mal sopporta chiunque "tenta di vendegli qualcosa", perché "ormai tutti vendono tutto";
- un affollamento promo-pubblicitario che crea crescente confusione, stanchezza e diffidenza nei clienti (fino a una paradossale "sordità");
- la percezione crescente della crisi economica e politica che rallenta a tutti i livelli la propensione a investire;
- la staticità e la numerosità dei vincoli burocratico-amministrativi.

## INTRODUZIONE

Per avere successo in mercati sempre più competitivi, segmentati e a bassa fedeltà, le imprese (tutte!) devono essere veloci, flessibili e in continuo miglioramento.

Le imprese di servizio, in particolare, non possono mai perdere di vista ciò che è tanto ovvio quanto assolutamente strategico: promuovere l'afflusso e la fedeltà dei clienti attraverso una relazione continua con i clienti stessi (a tutti i livelli: *face to face* nel centro sportivo, alla reception, a bordo vasca, nell'ambulatorio medico, nello spogliatoio, in eventi esterni al club). Una "relazione continua" che deve essere centrata su un contatto umano-professionale capace di cementare il senso di appartenenza e di far percepire un posizionamento del prodotto/servizio unico e differente (di qualità, cioè adeguato, personalizzato, innovativo quanto serve, tradizionale quanto serve, faticoso quanto serve, divertente quanto serve, costoso quanto serve).

Battersi in un mercato così esigente e complesso richiede processi decisionali straordinariamente numerosi, veloci e specifici.

Ciò, a sua volta, necessita di un continuo e veloce passaggio di informazioni e conoscenze, attraverso relazioni che le trasformano in azioni intelligenti e coordinate, capaci di rispondere ai tanti stimoli del mercato (clienti, concorrenti, fornitori, istituzioni).

L'azienda, insomma, è sempre più una **macchina pensante**, non più solo un **apparato operativo**.

Quali sono le risorse che meglio possono rispondere a questo forte bisogno di adattabilità e intelligenza?

Voi stessi e i vostri collaboratori: le **persone**.

Il successo futuro delle organizzazioni dipende tantissimo dalla competenza professionale, dalla motivazione e dalla abilità relazionale dello staff.

Non si tratta di mode manageriali o di slogan.

Si tratta piuttosto dell'elemento gestionale in assoluto più critico e, al tempo stesso, di un'impagabile leva di competitività.

Insomma, **se vogliamo attrarre e mantenere i migliori clienti dobbiamo attrarre e mantenere i migliori collaboratori**. Non c'è via di scampo.

## INTRODUZIONE

Valorizzare realmente le persone è un compito tanto importante quanto difficile per il successo dell'impresa: l'esperienza dimostra che il sistema direttivo, se basato solo sull'efficienza dei processi di organizzazione, programmazione e controllo, è destinato a produrre scarsi risultati in assenza di un'efficace gestione delle persone.

Come agire?

I punti fondamentali, sui quali non bisogna mai abbassare la guardia, sono due:

- dotare l'azienda delle migliori professionalità;
- assicurarsi che le persone inserite nell'organizzazione siano costantemente motivate al raggiungimento degli obiettivi d'azienda, attraverso l'integrazione delle esigenze aziendali con quelle delle persone.

In questo contesto, la figura del Manager è chiave: è la persona che con la sua credibilità, l'esempio personale, la comunicazione continua e il coinvolgimento permette al gruppo di lavoro di comprendere e condividere gli obiettivi e ottenere i migliori risultati.

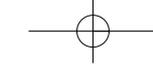
Questo libro offre a tutti coloro che, a qualsiasi livello, si occupano di gestire persone in funzione di obiettivi di risultato (imprenditori, direttori, coordinatori, supervisori, responsabili, team leader), un'articolata occasione di approfondimento pratico su questo attualissimo e difficile tema della gestione d'impresa.

Troverete sia **schemi di pensiero** che **strumenti operativi**.

I primi sono particolarmente utili per orientarsi e cercare nuove strade. I secondi servono per fare il punto della situazione e intervenire nel concreto.

Buona lettura e, soprattutto, buona sperimentazione!

*Francesco Muzzarelli*



---

# INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>PREFAZIONE DELL'EDITORE</b>  | 13 |
| <b>PREFAZIONE</b>   | 15 |
| <b>INTRODUZIONE</b>   | 17 |
| <b>CAPITOLO 0</b>   |    |
| <b>RIFLESSIONI DI PARTENZA</b>  | 21 |
| 0.1 Non esistono venti favorevoli per il marinaio che non sa<br>dove andare                                     | 21 |
| 0.2 Fissate la meta e tenete il timone  | 23 |
| 0.3 Il vostro diario di bordo personale   | 23 |
| <b>CAPITOLO 1</b>   |    |
| <b>LA GRANDE SFIDA: GUIDARE E MOTIVARE<br/>IL GRUPPO CON AUTOREVOLEZZA</b>                                      | 27 |
| 1.1 Il manager al centro della squadra di lavoro  | 27 |
| 1.2 Le tentazioni del capo inefficace   | 28 |
| 1.3 Cosa fa il manager efficace per creare le condizioni<br>necessarie per una buona prestazione del personale? | 31 |
| 1.4 Un approfondimento sul comportamento del capo:<br>gli stili di azione manageriale                           | 32 |
| 1.5 Le "bucce di banana" nelle relazioni interpersonali del capo  | 33 |
| 1.6 La motivazione del gruppo di lavoro   | 36 |
| 1.7 Uno strumento per leggere la motivazione delle persone:<br>la scala dei bisogni di Maslow                   | 37 |
| 1.8 Cinque strumenti per motivare   | 39 |
| <i>Capitani Coraggiosi</i>  | 7  |





## INDICE

|      |  |    |
|------|--|----|
| 1.9  | Leadership e guida del gruppo di lavoro  | 39 |
| 1.10 | La leadership è...   | 40 |
| 1.11 | Psico-leadership   | 42 |
| 1.12 | Una sintesi "psico-aziendale"  | 44 |
| 1.13 | Ripercorrete il percorso conoscitivo e...<br>preparatevi per quello operativo! | 45 |
| 1.14 | Work in progress   | 57 |

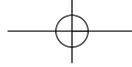
**CAPITOLO 2****PEOPLE MANAGEMENT WORK OUT.****PERCORSO PRATICO GUIDATO****PER GESTIRE AL MEGLIO I COLLABORATORI** 59

|      |  |    |
|------|--|----|
| 2.1  | Benvenuti nella palestra di people management!       | 59 |
| 2.2  | Sessione A - Scaldiamo i muscoli manageriali         | 60 |
| 2.3  | Sessione B - Contestualizziamo l'analisi             | 62 |
| 2.4  | Sessione C - Che fisico manageriale avete?           | 64 |
| 2.5  | Sessione D - Autoanalisi sullo stile di direzione    | 70 |
| 2.6  | Sessione E - Alleniamo il carisma                    | 74 |
| 2.7  | Sessione F - Cose da non fare!                       | 76 |
| 2.8  | Sessione G - Alleniamoci ad allenare i collaboratori | 77 |
| 2.9  | Sessione H - Come motivare il gruppo in 7 mosse      | 78 |
| 2.10 | Work in progress                                     | 83 |

**CAPITOLO 3****RELAZIONI EFFICACI: LA COMUNICAZIONE****AL CENTRO DELL'AGIRE MANAGERIALE** 85

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | I parametri critici della comunicazione interpersonale                  | 85 |
| 3.2   | Perché è difficile intendersi?  | 89 |
| 3.3   | L'arte del dialogo: come migliorare la propria capacità<br>comunicativa | 91 |
| 3.3.1 | L'empatia   | 92 |
| 3.3.2 | Mettere l'altro a proprio agio  | 93 |





## INDICE

|   |     |
|---|-----|
| 3.3.3 Focalizzare la comunicazione:                   |     |
| esplorare la mappa mentale dell'altro                 | 94  |
| 3.3.3.1 Le regole                                     | 95  |
| 3.3.3.2 I giudizi                                     | 96  |
| 3.3.3.3 I comparativi                                 | 96  |
| 3.3.3.4 I nomi  | 96  |
| 3.3.3.5 I verbi                                       | 97  |
| 3.3.3.6 Gli estremizzanti                             | 98  |
| 3.3.3.7 La lettura del pensiero                       | 98  |
| 3.3.3.8 Causa ed effetto                              | 99  |
| 3.3.3.9 L'equivalenza complessa                       | 99  |
| 3.4 La domanda giusta nel modo giusto:                |     |
| gli addolcitori di comunicazione                      | 100 |
| 3.5 Autoanalisi sui fattori di efficacia dei messaggi | 101 |
| 3.6 Work in progress                                  | 107 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPITOLO 4</b>  |     |
| <b>LE PERSONE GIUSTE AL POSTO GIUSTO:<br/>COME SCOPRIRE E SVILUPPARE I TALENTI<br/>DEI COLLABORATORI</b> | 109 |
| 4.1 Le 3 P del personale   | 109 |
| 4.2 Il significato organizzativo della valutazione del potenziale<br>dei collaboratori                   | 110 |
| 4.3 Gli strumenti di rilevazione e analisi del potenziale  | 111 |
| 4.4 Competenze, talenti e talent scouting  | 112 |
| 4.5 I tipi di talento e i punti di osservazione  | 116 |
| 4.5.1 I talenti di battaglia   | 116 |
| 4.5.2 I talenti di pensiero  | 118 |
| 4.5.3 I talenti di relazione   | 120 |
| 4.6 Un metodo per investigare i talenti  | 122 |
| 4.7 Work in progress   | 123 |





## INDICE

|   |            |
|---|------------|
| <b>CAPITOLO 5</b>   |            |
| <b>CREARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE: GUIDA OPERATIVA ALLA FORMAZIONE DEL PERSONALE</b>             | <b>125</b> |
| 5.1 La formazione del personale al cuore del successo dell'impresa                                  | 125        |
| 5.2 Cosa significa fare formazione?   | 127        |
| 5.3 I concetti chiave dell'apprendimento  | 128        |
| 5.4 Il ciclo dell'apprendimento   | 130        |
| 5.5 Come scegliere un piano formativo efficace  | 131        |
| 5.6 Il training on the job:<br>formare lavorando e lavorare formando                                | 134        |
| 5.6.1 Accogliere e preparare il trainee   | 134        |
| 5.6.2 Assistere il trainee sul campo  | 137        |
| 5.6.3 Il ruolo dell'errore nell'apprendimento   | 138        |
| 5.6.4 I vantaggi organizzativi del training on the job  | 139        |
| 5.7 Le trappole nella scelta dei programmi formativi  | 139        |
| 5.8 Il nodo della valutazione dei risultati   | 141        |
| 5.9 Work in progress  | 143        |
| <br>  |            |
| <b>CAPITOLO 6</b>   |            |
| <b>QUANDO IL GRUPPO NON FUNZIONA:<br/>RICONOSCERE E COMBATTERE IL MALESSERE ORGANIZZATIVO</b>       | <b>145</b> |
| 6.1 Le illusioni organizzative  | 145        |
| 6.2 Gerarchie organizzative: tutti insieme (non)<br>appassionatamente                               | 147        |
| 6.3 L'azienda matrigna e i suoi figli ingrati   | 149        |
| 6.4 Per una vita organizzativa consapevole:<br>considerazioni a uso di manager e collaboratori      | 151        |
| 6.5 L'emergenza psicologica, il benessere organizzativo<br>e le false credenze sui gruppi di lavoro | 153        |
| 6.6 Lo psicodramma in ambito organizzativo  | 157        |





## INDICE

|     |   |     |
|-----|---|-----|
| 6.7 | Il metodo psicodrammatico visto da vicino | 159 |
| 6.8 | Ambiti di applicazione e benefici pratici | 163 |
| 6.9 | Work in progress                          | 165 |

**CAPITOLO 7****L'UNIONE FA LA FORZA: COME POTENZIARE  
IL LAVORO DI SQUADRA**

167

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 7.1   | L'unione fa la forza o fa... lo sforzo?                 | 167 |
| 7.2   | Il virus della complessità e il "fisico bestiale"       | 170 |
| 7.3   | Anatomia dell'azione di squadra                         | 173 |
| 7.4   | Fisiologia dell'azione di squadra                       | 176 |
| 7.5   | Strumenti operativi per costruire una squadra efficace  | 179 |
| 7.5.1 | I quesiti manageriali scomodi                           | 179 |
| 7.5.2 | Principi di direzione d'orchestra organizzativa         | 179 |
| 7.5.3 | La tecnica "Tollerante & Rigoroso"                      | 180 |
| 7.5.4 | La radiografia delle debolezze organizzative            | 180 |
| 7.5.5 | Team building in 4 mosse                                | 181 |
| 7.6   | Spigolature finali per i manager e i loro collaboratori | 182 |
| 7.7   | Work in progress  | 184 |

**BIBLIOGRAFIA**

185

