

Francesco Muzzarelli

# io e il Capo

**strumenti e tecniche  
per diventare  
collaboratori efficaci**



---

# 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 meno<sup>1</sup>.

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 stabili<sup>2</sup>. 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

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 cinici<sup>3</sup>, 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.

<sup>3</sup> 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 supervisione<sup>4</sup>, 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.

<sup>4</sup> 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*

---

# INDICE

<b>PREFAZIONE DELL'EDITORE</b>	11
<b>PREFAZIONE</b>	13
<b>INTRODUZIONE (leggetela!)</b>	17
<b>CAPITOLO 1</b>	
<b>CHI BEN COMINCIA...</b>	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
<b>CAPITOLO 2</b>	
<b>IL MANAGEMENT FRA PASSATO E FUTURO: CHE ARIA TIRA OGGI NELLE IMPRESE?</b>	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
<b>CAPITOLO 3</b>	
<b>LE "CONVERGENZE PARALLELE" FRA CAPI E COLLABORATORI</b>	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 fottare" (in onore dei doveri degli altri)	50
2.3. La credenza "collaborare è fottare" (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



<b>CAPITOLO 6</b>	
<b>PATTI CHIARI, COLLABORAZIONE LUNGA: IL COLLABORATORE DI "ALTA QUALITÀ"</b>	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
<b>CAPITOLO 7</b>	
<b>ORGANIZZARSI E RESISTERE: TIME MANAGEMENT E RESILIENZA</b>	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
<b>CAPITOLO 8</b>	
<b>CHE COLLABORATORE VOLETE? LE RISPOSTE DI 110 CAPI</b>	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
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	177