

Prefazione

di *Paolo Gallo**

Se lo avete visto dal vivo in concerto ve lo ricorderete tutta la vita. Sì certo, parlo del Boss, Bruce Springsteen. Verso la fine dei suoi concerti, che durano almeno tre ore, Bruce canta-recita una specie di gospel – in genere in piedi sul pianoforte: «Volevo essere l’apostolo del rock n’ roll di questo pianeta, poi ho avuto una visione... un Angelo mi ha detto “Figlio mio, hai bisogno di una Band, non lo puoi fare fa solo”». I momenti successivi del concerto sono semplicemente esaltanti. Bruce non si limita a presentare i suoi musicisti ma li introduce al pubblico – o meglio ai fedelissimi devoti che assistono ad un rito collettivo di gioia, sudore e lacrime – con stima, amore e amicizia. Suonano insieme – e si vede che si divertono da pazzi – da 45 anni. Bruce ricorda, sempre con rispetto e riconoscenza, anche i due musicisti che non ci sono più, Danny, alle tastiere, e l’amato sassofonista Clarence: è un momento davvero commovente. Nell’ammirare come presenta la sua band capisci che Bruce è diventato un’icona planetaria amata e stimata anche grazie ai suoi musicisti, la famosa E Street Band. Vi confesso che ho intuito l’importanza del team grazie ai suoi concerti a cui ho assistito – 74 dal 1985 fino a oggi – ma per anni non avevo capito gli strumenti e le metodologie necessari per poterne gestire uno: non come rockstar – mi sarebbe piaciuto, come vi potete immaginare – ma come Direttore del personale in varie organizzazioni internazionali a Londra, Washington e Ginevra.

* Executive coach, già Direttore HR dell’European Bank for Reconstruction and Development, della World Bank e del World Economic Forum.

Il libro di Caporarello e Magni, di cui ho l'onore di scrivere la Prefazione a questa terza edizione, fornisce gli strumenti, la metodologia e i principi per gestire un team con intelligenza e senso pratico. Un vero e proprio «why & how» scritto in maniera esemplare, chiara e utile.

Abbiamo capito che da soli non ce la facciamo a raggiungere certi obiettivi e traguardi, e dobbiamo quindi lavorare e collaborare con gli altri. Sì, ma come? Intuitivamente sappiamo che abbiamo bisogno di una band, di un team di cui noi stessi facciamo parte: anche se dovessimo diventare CEO di un'azienda non saremo mai soli al comando ma avremo sempre bisogno degli altri. Perché? Innanzitutto perché i problemi che dobbiamo gestire non sono solo «complicati» ma anche «complessi». La differenza tra i due termini non è semplicemente semantica ma va in profondità. Un problema complicato richiede una competenza tecnica per poterlo risolvere; un problema complesso, invece, richiede sì competenze tecniche, ma anche la collaborazione tra persone e la capacità di gestire le tensioni e i conflitti che si potrebbero creare, oltre all'abilità di avere un approccio sistemico, non lineare.

Questo libro ci conduce in un cammino a tappe, tutte fondamentali. Come creare un team? Come strutturarlo? Come definire i ruoli al suo interno? Come si prendono le decisioni? Non sono domande banali e vi devo confessare che molti manager – tra cui il sottoscritto agli inizi della propria carriera – non sanno porsi questi interrogativi. Nella mia esperienza ho notato come i manager lottino come leoni per avere persone in più nel loro team ma poi non sanno bene come ottenere il meglio da loro. Posso darvi un suggerimento? Fatevi questa domanda: «Fatte 100 le tue potenzialità, quante ne stai adoperando nel tuo lavoro?». In genere la media è sul 65/70 per cento, lasciando quindi ampi margini per meglio utilizzare le potenzialità delle persone.

Questo libro risponde anche ad altri importanti domande: come gestire il conflitto? Quali sono le cause? Si tratta di un conflitto legato al ruolo o alla personalità dei membri del team? Quali sono i tempi e le modalità di intervento del leader?

Ritengo che quelle sul conflitto siano pagine imperdibili, essenziali per la nostra crescita professionale. Il conflitto ci sarà sempre

e per certi versi è un bene che sia così. Per questo motivo, quindi, non deve essere represso, ignorato o delegato. Non so quante volte ho sentito «è un problema che deve essere gestito dal capo del personale». Errore clamoroso da matita rossa. Il conflitto deve essere compreso, gestito e – sembra strano ma è così – può essere anche una fonte di arricchimento in virtù della diversità di vedute nel team.

Il libro procede poi nella giusta direzione chiedendosi: come negoziare tra i membri del team? Non potevano certamente mancare l'analisi su come gestire un team geograficamente disperso, e rispondere così alla domanda: Come sviluppare un sistema di fiducia invece di sistemi di controllo? Durante la pandemia abbiamo infatti provato sulla nostra pelle come un meeting virtuale non sia la stessa cosa di una riunione in presenza.

Nelle analisi di Caporarello e Magni emerge in maniera chiara quale sia il vero ruolo del team leader. Rimane certamente centrale l'aspetto di responsabilità, ma spartita in maniera collettiva con il proprio team, rifuggendo l'assioma del «decido tutto io». Il team leader non è quindi una persona che deve dimostrare di essere più bravo degli altri ma deve far crescere e diventare più bravi gli altri; il team leader deve creare quella che viene chiamata «psychological safety», la possibilità di essere se stessi e nel contempo di rispettare gli altri e le regole che definiscono il funzionamento del team. Se ci pensate bene, un team non è quindi un insieme di dipendenti che lavorano fianco a fianco per lo stipendio, ma un gruppo di persone che si fidano reciprocamente con senso di responsabilità e condividendo uno scopo del lavoro profondo e unitario. Ho detto e scritto spesso che abbiamo bisogno di missionari che credano in quello che fanno, e non di mercenari che lo fanno solo per soldi. Diventare ed essere un vero leader – e non solo manager – di un team parte da qui: dal libro *Team Management*, una guida che offre strumenti essenziali per poterlo diventare, da persone per bene.

Yes, we all need a band, Bruce.