

IL DIRETTORE **CAMALEONTE**

Come gestire l'Ufficio 2.0



FRANCO ORECCHIONI

La Leadership Camaleonte

L'asimmetria gestionale come principio di equità ed efficienza organizzativa

"Questo è il mio stile di gestione, spetta ai collaboratori adattarsi."

È una frase che nel panorama manageriale si sente ancora spesso. Chi la pronuncia crede di essere coerente. In realtà arriva solo a determinati collaboratori. Gli altri, rischia di perderli. È un profilo professionale rigido, che può produrre disallineamento operativo, conflittualità e demotivazione.

La realtà dei contesti aziendali moderni impone l'esatto contrario: l'efficacia di un Direttore si misura sulla sua capacità di farsi **camaleonte**, calibrando il proprio profilo comunicativo, il livello di supervisione e l'approccio relazionale in funzione della risorsa che ha di fronte.

La capacità di farsi camaleonte non è una preferenza stilistica: fa quasi sempre la differenza tra la squadra che rende e quella che non rende. Il risultato non è solo una questione di settore, di retribuzione o di benefit, ma soprattutto di chi la guida.

Se il Direttore è la variabile che pesa di più, il modo in cui esercita il proprio ruolo smette di essere un fatto personale e diventa il fattore su cui si gioca il risultato dell'ufficio.

Trattare tutti i collaboratori allo stesso modo non è sinonimo di giustizia organizzativa; al contrario, configura una profonda iniquità. Ogni individuo è portatore di una specifica mappa cognitiva, di un proprio livello di maturità professionale e di dinamiche motivazionali uniche. Forzare risorse eterogenee all'interno di un unico binario comunicativo ed operativo significa compromettere il potenziale dell'ufficio, spegnendo l'iniziativa dei singoli e standardizzando verso il basso le prestazioni complessive.

La leadership d'eccellenza non si culla nel comfort dell'uguaglianza di facciata, ma agisce secondo un principio di asimmetria controllata, mappando costantemente la propria squadra attraverso profili distinti e adottando per ciascuno di essi una specifica strategia d'azione.

Effetto Scudo

La creazione dell'ambiente protetto

Comprese le dinamiche individuali nelle varie tipologie di collaboratori, e quali siano i giusti comportamenti da adottare, il Direttore deve fare i "conti" con ciò che destabilizza l'intera squadra, traducendo i numeri in obiettivi umani per eliminare l'ansia da prestazione e il timore del giudizio, dimostrando che la stabilità emotiva del team è la preconditione per qualsiasi risultato strategico.

Il Direttore come Filtro: La Postura della Responsabilità

Per comprendere l'origine dell'**Effetto Scudo**, è necessario sgombrare il campo da un equivoco di fondo sul ruolo del Direttore. Il Direttore non è il titolare di un esercizio commerciale privato; non opera in un mercato isolato, né risponde a logiche di gestione personali. Al contrario, egli è un tassello fondamentale di un ingranaggio più ampio: è un dipendente dell'azienda, come lo sono i suoi collaboratori. La differenza non risiede nello status, ma nella natura e nel perimetro della responsabilità assegnata.

Il compito del Direttore è guidare una squadra composta da anime, sensibilità e competenze diverse verso obiettivi definiti centralmente. In una realtà complessa e multi-business, tuttavia, la sfida non è la semplice esecuzione, ma la gestione della **multidimensionalità degli obiettivi**. I target non arrivano mai uno alla volta, né si presentano in modo ordinato; sono molteplici, simultanei e tutti considerati prioritari dal vertice strategico.

È in questa intersezione che si definisce la "postura" del Direttore. Se la pressione dell'alto venisse scaricata senza filtri sulla squadra, l'effetto immediato sarebbe la paralisi da sovraccarico o l'ansia da prestazione.

Fare da "scudo" significa quindi assumere una postura di mediazione attiva attraverso tre azioni:

Recepire e Assorbire: Accogliere la complessità e la pressione dei numeri senza trasmetterle come minaccia o urgenza indiscriminate.

Filtrare e Priorizzare: Riordinare il caos degli input esterni, stabilendo quale obiettivo meriti l'attenzione immediata e quale debba essere programmato, evitando che il team disperda energie.

Calare e Tradurre: Trasformare il dato numerico astratto e il target aziendale in azioni concrete, quotidiane e pratiche, restituendo un senso e una motivazione a ciò che la squadra è chiamata a fare.

Lo scudo, dunque, non è una barriera passiva che isola la squadra dall'azienda, ma un filtro intelligente. È lo strumento con cui il Direttore protegge la stabilità emotiva dei propri collaboratori, sapendo che, solo in un ambiente preservato dal giudizio e dalla confusione, il potenziale del singolo può trasformarsi in risultato strategico per l'intera organizzazione.

Il Coinvolgimento su Misura e il 'Massimo Relativo'

Il Direttore, con la sua postura da leader e da scudo, si fa carico delle pressioni provenienti dall'alto e, con le giuste capacità, le proietta filtrate sull'ufficio. I collaboratori, d'altro canto, prendono la loro parte di responsabilità seguendo le direttive del leader.

La Mappatura Umana e il Contratto di Reciprocità

Per far sì che il lavoro piaccia a chi è già lì, il Direttore deve compiere un passo preliminare: deve conoscere le risorse con cui lavora. Non in modo superficiale o burocratico, ma approfondendo le esigenze, il carattere, i punti di forza e le debolezze professionali di ciascuno.

È un lavoro sartoriale, che va fatto *uno per uno*. Un'organizzazione complessa non permette scorciatoie o gestioni di massa, perché la squadra si muove alla velocità del suo elemento più lento: basta anche solo una risorsa che rimanga indietro, che non remi allineata con gli altri, o peggio che remi controcorrente, per rallentare o surriscaldare l'intero ingranaggio dell'ufficio.

Ogni leader sviluppa nel tempo le proprie tecniche per entrare in sintonia con le persone; non esiste un libretto di istruzioni universale per la conoscenza umana. Ciò che è certo, tuttavia, è che un bravo Direttore deve possedere e allenare un'intelligenza empatica, la capacità di sintonizzarsi sulla lunghezza d'onda emotiva e professionale dei propri collaboratori.

Il primo passo strategico, ad esempio, non è imporre nuove regole, ma avviare un dialogo individuale. Prendere le risorse una per una e porre una domanda semplice: **«Cosa ti aspetti dal tuo Direttore?»**.

Da questo interrogativo nasce uno scambio di necessità. Il collaboratore esprime liberamente le proprie aspettative, e il Direttore, a sua volta, mette sul tavolo le proprie. Si stabilisce così, fin dal primo giorno, una sorta di **"contratto di reciprocità"** non scritto: *"Io mi impegnerò a darti ciò di cui hai bisogno per lavorare bene, e in cambio mi aspetterò da te la stessa correttezza e lo stesso impegno"*.

Si parte da questo accordo limpido. Poi, man mano che la collaborazione quotidiana va avanti e ci si sporca le mani insieme sui target, il Direttore impara a decodificare la realtà di quelle risorse. Comprende a quale tipo di personalità appartengano, ne individua i punti di forza – spesso nascosti o espressi male – e impara ad agire di conseguenza. Solo su questa mappatura umana, accurata e dinamica, è possibile fondare il concetto di **"Massimo Relativo"**.

Si tratta di una seconda mappatura, diversa dalla prima. Nel primo capitolo la conoscenza dei profili serviva a stabilire la relazione: come parlare a ciascuno, con quale registro, con quale livello di supervisione. Qui la conoscenza cambia oggetto. Oltre alla prima, si deve sapere cosa quella persona è in grado di produrre. La prima mappatura apre il canale; la seconda misura il potenziale che ci passa dentro.

La Traduzione del Target e il Calcolo del 'Massimo Relativo'

Una volta completata questa mappatura umana, il Direttore si trova davanti alla prova più complessa: calare i target aziendali – freddi, numerici e standardizzati – all'interno di questa realtà pulsante. Ed è qui che l'illusione dello standard assoluto si scontra con il pragmatismo del **Massimo Relativo**.

Le aziende, per loro natura, ragionano su macro-numeri e distribuiscono gli obiettivi secondo criteri statistici o di storicità dei risultati. Ma l'ufficio non è una media matematica. Chiedere la stessa prestazione, con le stesse modalità, a

due risorse con background, anzianità, motivazioni e caratteri opposti è l'errore più grave che un manager possa commettere.

Il Massimo Relativo è l'accettazione e la valorizzazione del massimo che quella specifica risorsa, in quel determinato contesto e momento, può dare.

L'errore più comune è pensare che il Massimo Relativo sia un "Valore" statico. È e deve essere dinamico, in ascesa. Qualora sia statico vuol dire, quasi sempre, che non si è riusciti in qualche modo a tirare fuori o a coinvolgere la risorsa.

Immaginiamo di dover raggiungere un target su un determinato **prodotto** pari a 100. Un Direttore miope dividerebbe l'obiettivo in parti uguali tra i collaboratori, pretendendo da ciascuno la stessa quota. Il Direttore che applica il Massimo Relativo, invece, sa che:

La risorsa Top Performer può dare 40 senza sforzo, e forse il suo Massimo Relativo è 50. Spingerla a dare quel 50 significa stimolarla senza annoiarla.

La risorsa fragile, demotivata o appena inserita fatica ad arrivare a 10. Chiederle 25 (la sua quota teorica dello standard assoluto) significa spingerla alla frustrazione, al rifiuto del compito e, in ultima analisi, al blocco. Per lei, in quel momento, fare 15 rappresenta un grande sforzo. Quel 15 è il suo **Massimo Relativo**.

Accettare che il massimo di un collaboratore sia quantitativamente inferiore rispetto a quello di un altro **non** significa fare preferenze o rassegnarsi alla mediocrità. Al contrario, significa fare **ottimizzazione pura**.

Se il Direttore valorizza quel 15, celebra il progresso e fa sentire la risorsa protetta e vincente, starà gettando le basi per alzare l'asticella

domani. Se invece si impunta sul pezzo mancante rispetto allo standard teorico, perderà anche quel poco che la risorsa era disposta a dare.

La squadra, alla fine, porta a casa il risultato come somma dei Massimi Relativi che il Direttore ha saputo mettere insieme, colmando le fragilità con le capacità.