

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-leadership-non-si-inventa-e-non-tutti-possono-fare-manager-una-squadra-ACIm4WKB>



Management Carriere

29 maggio 2020

manager

Salva Commenta

24+ ABBONATI Accedi

CARRIERE

## La leadership non si inventa: e non tutti possono fare i manager di una squadra

È molto difficile mettersi in discussione ed accettare che non bastano buoni risultati personali per essere un buon gestore dei talenti altrui

di Francesca Contardi \*



(ANSA)

4' di lettura

Nella mia esperienza, sia come manager sia come coach e selezionatore, mi sono trovata di fronte alla scelta - non sempre facile - di far diventare qualcuno **manager**, inteso come gestore di risorse/di altre persone e quindi come chi ha il difficile compito di dover creare (o gestire) una **squadra**. Nel primo caso, quello della creazione di un team da zero, oltre alle capacità non comuni di gestione umana, **coaching**, motivazione, **leadership** e visione (solo per dirne alcune) bisognerà aggiungere anche la

## La leadership non si inventa: e non tutti possono fare i manager di una squadra

*È molto difficile mettersi in discussione ed accettare che non bastano buoni risultati personali per essere un buon gestore dei talenti altrui*

di Francesca Contardi \*

Nella mia esperienza, sia come manager sia come coach e selezionatore, mi sono trovata di fronte alla scelta - non sempre facile - di far diventare qualcuno manager, inteso come gestore di risorse/di altre persone e quindi come chi ha il difficile compito di dover creare (o gestire) una squadra. Nel primo caso, quello della creazione di un team da zero, oltre alle capacità non comuni di gestione umana, coaching, motivazione, leadership e visione (solo per dirne alcune) bisognerà aggiungere anche la capacità di scegliere i talenti, mettere, cioè, le persone giuste al posto giusto. Tutte capacità che spesso non vengono sondate in modo adeguato prima di promuovere qualcuno.

Possiamo affermare, semplificando, che spesso la scelta di promuovere qualcuno a manager può avvenire tramite due strade: la prima avviene per scelta naturale, quando qualcuno si pone già con un approccio da manager, approccio che magari emerge nelle difficoltà o nelle situazioni complesse e fa sì che la persona venga riconosciuta come un leader dai propri colleghi o superiori.

Anche chi ha poca esperienza può avere le caratteristiche del leader. Si tratta, magari, di candidati giovani che praticano sport non individuali o allenano una squadra, hanno gestito gruppi universitari o sono stati promotori di attività che hanno richiesto la gestione di piccoli team. Non sono poche le aziende che hanno assunto, nel corso del tempo, gli universitari che per aiutarsi agli studi vendevano biglietti per le serate in discoteca perché capaci di organizzare una rete di amici che li aiutasse ad organizzare gli eventi. Ecco, alcuni di questi si sono poi dimostrati degli ottimi manager.

La seconda scelta, invece, avviene per motivi di carriera. E questo è il caso più frequente e può essere anche il più dannoso: avviene quando la società, pur di non perdere una persona valida e non essendo in grado di farla crescere attraverso percorsi dedicati, decide che il passaggio successivo è posizionarla a capo di un gruppo di persone. Magari solo sulla base dei risultati raggiunti fino a quel momento.

Utilizziamo un caso concreto nell'area vendite: immaginiamo un ottimo venditore, capace di ampliare il proprio portafoglio clienti e di portare tanto fatturato alla propria società. Se l'azienda ha la possibilità, potrebbe ampliare il suo raggio d'azione, come ad esempio zone geografiche di copertura più grandi, oppure clienti di maggior prestigio, magari anche internazionali. E questo accade fino a quando non ci si troverà di fronte al dilemma «se non lo/la faccio crescere andrà via e porterà con sé know how e fatturato». Ed ecco, quindi, che la promozione a manager sembra essere l'unica soluzione.

Ma ben poche società sono così strutturate da avere un buon Hr che, a cadenza periodica o a richiesta specifica, effettua delle valutazioni di potenziale sulle risorse interne per capire chi davvero è in grado di gestire altre risorse. La prima volta che mi sono trovata a valutare per miei clienti test di assessment per l'analisi delle risorse interne era intorno al 2008 - 2009. Erano gli anni della grande crisi che iniziava a bloccare le assunzioni e in cui bisognava fare quello che si poteva con le risorse già a bordo. Valutare il proprio personale diventava un vantaggio competitivo da non sottovalutare soprattutto in quelle divisioni o aree organizzative critiche dove il rischio di perdere personale valido era alto, ma la possibilità di assumere per sostituirli era prossima allo zero.

Somministrando i test, ci accorgevamo che alcune risorse erano state promosse senza avere quelle caratteristiche per poter guidare team di persone. Questo non voleva dire che non fossero brave, anzi molto spesso erano validissime nel loro mestiere, ma poco capaci di gestire una squadra. Queste analisi magari facevano emergere dei punti positivi che permettevano di capire dove lavorare per rendere quelle persone degli ottimi manager. Io credo infatti che - salvo casi davvero rari ed eccezionali - si possa sempre imparare. Certo, investendo parecchio il tempo, facendo molta pratica e con una formazione continua.

Che danni provoca una risorsa non preparata e non capace messa a capo di una squadra? E quanto tempo e soldi saranno necessari per riparare ai danni fatti? Sappiamo che perdere una risorsa valida per l'azienda ha un costo elevato, tra selezione, formazione e acquisizione di know how. E nel caso di venditori parliamo anche di clienti acquisiti e fatturato generato. Valutare se la risorsa ha le competenze per essere un buon manager diventa fondamentale.

Non dimentichiamo che l'ansia di dare un ulteriore scatto di carriera a una singola risorsa può creare un'onda d'urto che impatta su un team numeroso. L'utilizzo di strumenti di valutazione e colloqui individuali di approfondimento, prima di fare il passaggio, sono altamente consigliati perché il costo da sostenere all'inizio sarà minimo rispetto ai danni possibili.

Uno degli aspetti più difficili, nel mio lavoro, è spiegare ad una persona che non ha le caratteristiche per essere un team leader. Di solito, infatti, si tende a dare le colpe di mal funzionamento di un team a fattori esterni (la persona è andata via perché ha avuto un'offerta migliore, ha un brutto carattere, la squadra non è omogenea/coesa...) perché è molto difficile mettersi in discussione ed accettare che non bastano buoni risultati per essere un buon capo squadra. Quanti top player sono pessimi allenatori? E, viceversa, quanti ottimi allenatori sono stati pessimi giocatori?

\* *Managing Director di EasyHunters*