



SERVE ANCORA IL MANAGEMENT?

Tiziano Capelli e Marina Capizzi*

P iù di cent'anni fa, quando è nato il management moderno con il compito di organizzare il lavoro basandosi sul controllo, tutto era più semplice. Il lavoro era per lo più fisico, frammentato, standardizzabile. Serviva qualcuno che pensasse e decidesse, e altri - per lo più maestranze ignoranti - che eseguissero. L'efficienza era l'imperativo, il controllo la leva principale, l'obbedienza una virtù. Oggi il mondo è completamente cambiato.

Il management ha saputo evolvere e darsi un nuovo ruolo? In particolare, nell'ambito delle reti finanziarie non abbiamo "maestranze ignoranti" ma professionisti autonomi, altamente qualificati che scelgono per passione e vocazione questo mestiere. Persone che non cercano "un capo", ma un contesto in cui esprimere il proprio potenziale, far crescere la propria identità professionale, contribuire a qualcosa che abbia senso.

IL MANAGEMENT HA ANCORA SENSO?

La risposta è sì - ma a una condizione: **deve completamente ripensare sé stesso.**

Oggi guidare le persone solo attraverso il controllo non è più efficace per ottenere e migliorare i risultati. Il vero compito del management è creare le condizioni affinché il lavoro abbia senso per chi lo fa. Perché **dove c'è senso, c'è energia. Dove c'è energia c'è motivazione a migliorare.** E dove c'è una direzione condivisa, energia e motivazione vengono incanalate e alimentano l'impegno e la partecipazione. Tutti ingredienti per nutrire ogni giorno la spinta all'eccellenza. In una rete professionale, questo

IL MANAGEMENT
DEVE FARE
UN PASSO INDIETRO
NEL CONTROLLO
E UNO AVANTI
NELLA CONNESSIONE.
DEVE IMPARARE
A LAVORARE NON SOPRA,
MA DENTRO
E ACCANTO AI TEAM.
DEVE DIVENTARE
CUSTODE DEL SENSO.
E TUTTO CIÒ
RICHIEDE
NUOVE SKILLS



è ancora più vero. Perché qui le persone non sono esecutori, ma creatori di valore. E non cercano qualcuno che dica loro cosa fare. Cercano un contesto che permetta loro di dare il meglio. Ma... oggi, l'eccellenza non si raggiunge da soli. Si costruisce in team.

IL TEAM COME RISORSA STRATEGICA

Si potrebbe pensare che i risultati ottenuti da un private banker o da un consulente finanziario siano figli di performance individuali e, dunque, del talento dei singoli. Ma non è così. Posto che il contributo individuale è fondamentale, il risultato di una rete professionale è determinato, oltre che dalla relazione con i clienti e la competenza tecnica, dalle relazioni all'interno del proprio team che, per fare la differenza sul risultato globale, non può essere solo un insieme di talenti individuali ma un sistema vivo, connesso, fondato sulla fiducia reciproca.

Allora "il team" diventa il contesto dove le persone condividono le competenze, apprendono dai colleghi grazie al confronto con esperienze e approcci diversi che accelerano la crescita; collaborano su clienti e sono stimolate a produrre proposte integrate per creare maggior valore; si sentono meno isolate e più resilienti nei momenti di stress o incertezza; moltiplicano le loro opportunità perché la maggiore visibilità esterna del team alimenta la fiducia da parte del cliente. In sintesi, è sempre più il team che costituisce il contesto di base dove ogni private banker o consulente finanziario possa dare il meglio il sé. Nessun manager, per quanto bravo ed efficace, può da solo generare la potenza di stimolo e supporto che un team può esprimere. Per questo motivo, "il team" costituisce una risorsa strategica di cui il manager deve prendersi cura. Ma come possiamo creare team con queste caratteristiche? Qui entra in gioco un concetto nuovo e sempre più centrale: la Sicurezza Psicologica.

SICUREZZA PSICOLOGICA: LA BASE INVISIBILE DELL'ECCELLENZA

Una rete eccellente è una rete in cui le **persone si sentono libere di parlare, fare domande, mettersi in discussione, proporre idee**. Dove potersi esporre senza temere il giudizio. Dove l'errore non è un fallimento, ma una possibilità di apprendimento. Dove ogni voce conta. Tutto questo è possibile solo se nel team si coltiva la **sicurezza psicologica**, che stimola le persone ad esporsi per migliorare i risultati. Attenzione! Non fatevi ingannare dalla parola "psicologica"... Non stiamo parlando di un "extra" relazionale. La Sicurezza Psicologica è la base invisibile su cui si fondano il coraggio, l'engagement e la collaborazione vera. Senza questa base, le persone eseguono compiti ma non si responsabilizzano, preferiscono non esporsi, tengono per sé dubbi e idee, problemi ed errori. In sintesi, senza sicurezza psicologica le persone investono più energie più per difendersi che per contribuire. E nessuna strategia può compensare.

IL NUOVO RUOLO DEL MANAGER: CREATORE DI UN CONTESTO PSICOLOGICAMENTE SICURO

Ecco allora come **cambia il ruolo del manager**: non più mero controllore dei singoli, ma "generatore di contesto e di clima" che stimoli quotidianamente le persone a dare il meglio di sé confrontandosi, mettendosi in discussione e cercando insieme nuove soluzioni e nuove strade. Il valore del manager non sta più nel "decidere per", ma nel "creare con". Non nel dare risposte, ma nel fare domande. Non nell'accentrare il controllo ma nello sviluppo dell'auto-controllo, non nel dirigere i singoli ma nell'attivare il team come risorsa collettiva. Perché in una rete di professionisti il team non è solo un luogo di relazione: è il vero motore dei risultati. È il luogo dove si integrano punti di vista diversi, si affrontano problemi complessi, si costruisce l'eccellenza, si allarga la visione, si coltiva fiducia. La sicurezza psicologica è il terreno, la condizione abilitante per creare questo contesto professionale. E tutto questo è ancora più urgente in un settore, come quello finanziario, in cui le competenze tecniche non bastano più.

LA NUOVA POSTURA MANAGERIALE

Per riuscirci, però, il management deve **fare un passo indietro nel controllo e uno avanti nella connessione**. Deve imparare a lavorare non sopra, ma dentro e accanto ai team. Deve diventare costruttore del clima, architetto di conversazioni, custode del senso. Certo, tutto questo richiede nuove competenze: comunicative, relazionali, emotive. Ma soprattutto richiede una nuova postura: umile, curiosa, generativa. Perché in un mondo complesso e interdipendente, il ruolo del manager non è più quello di "guidare" nel senso classico, ma di sostenere il sistema a generare risposte più intelligenti di quelle che potrebbe trovare da solo.

IL NUOVO PATTO TRA LEADERSHIP E PROFESSIONALITÀ

Il management serve ancora. Serve più che mai. Ma non per il command&control. Serve per dare senso. Per liberare potenziale. Per attivare e alimentare comunità di senso e di apprendimento

continuo. Il valore si genera nell'incontro tra competenza e fiducia, tra autonomia e allineamento, tra strategia e motivazione. È questo il nuovo **patto tra leadership e professionalità**: tu non lavori per me, io non lavoro su di te. Lavoriamo insieme, per qualcosa che conta. Non più solo reti di performance individuali ma comunità di senso comune, dove le performance eccellenti sono la conseguenza naturale del sentirsi visti, ascoltati, valorizzati per la possibilità di confrontarsi, crescere e contribuire.

**co-founder PRIMATE Consulting*

