

84 DECIBEL

IDEE CHE FANNO RUMORE

GUIDARE PERSONE CHE NON VOGLIONO ESSERE GUIDATE

RIPENSARE LA LEADERSHIP
NELL'ERA DELL'AUTONOMIA,
DEL SENSO E DELLA SCELTA



LEADERSHIP

DRIIN | www.driin.it

Quanto rumore serve per cambiare un'organizzazione?

Non basta una riunione.

Non basta una procedura.

Non basta una comunicazione.

A volte basta un'idea.

Quella giusta.

Quella che rompe un'abitudine.

Che cambia una conversazione.

Che accende un team.

Che rimette in movimento un'impresa.

**84 Decibel produce rumore
perché il cambiamento
non arriva in punta di piedi.**

84 Decibel è una collana dedicata a chi guida persone,
accompagna il cambiamento e a chi non vuole
lasciare le organizzazioni in modalità silenziosa.

84 Decibel è un progetto editoriale di **DRIIN**.
È curato da **Francesca Gazzola**
e nasce per trasformare idee in azione.

Approfondimenti, strumenti e nuovi contenuti
ti aspettano su

www.driin.it

- Di cosa hai bisogno per lavorare meglio? Hai bisogno di essere seguito di più?
- No.
- Di più autonomia?
- Nemmeno.
- Allora cosa ti serve?
- **Un motivo per dare il meglio.**



Basta lavorare così.

Per anni abbiamo vissuto con una convinzione semplice: avere un lavoro era **una fortuna**.

Significava sicurezza, stabilità, indipendenza. Valeva la pena fare sacrifici, accettare orari lunghi, mettere da parte la vita personale. Il lavoro veniva prima di tutto il resto, perché rappresentava la **promessa di un futuro migliore**.

Quella promessa, oggi, non è più sufficiente.

Non perché le persone abbiano smesso di avere voglia di lavorare, ma perché **è cambiato il significato** che attribuiscono al lavoro. Lo stipendio continua a essere importante, così come la stabilità e la possibilità di costruire una carriera. Ma non bastano più a spiegare perché valga la pena impegnarsi.

Oggi dal lavoro ci si aspetta qualcosa in più. Che sia un luogo in cui imparare, crescere, sentirsi riconosciuti, costruire relazioni di qualità e contribuire a **qualcosa che abbia senso**. Un luogo capace di convivere con il resto della vita, non di sostituirlo.

È questo il **cambiamento** che molte organizzazioni faticano ancora a vedere.

Non stiamo vivendo una crisi della voglia di lavorare.

Stiamo vivendo una crisi del modo di lavorare.

Lo dimostrano le persone che si limitano al minimo indispensabile. Quelle che lasciano l'azienda senza fare rumore.

Gli imprenditori che non riescono ad attrarre nuovi collaboratori.

Le organizzazioni che investono sempre di più in welfare, formazione e comunicazione, ma continuano a chiedersi perché il coinvolgimento rimanga così basso.

Il lavoro non ha perso valore.

Ha semplicemente smesso di occupare tutto lo spazio.

Per generazioni è stato il centro della vita.

Oggi è uno degli elementi che la compongono, insieme alla famiglia, alla salute, alle relazioni, al tempo personale e alla possibilità di sentirsi bene.

Questo non significa che le persone lavorino meno. Significa che **non sono più disposte a vivere peggio per lavorare meglio**.

Ed è qui che molti leader continuano a utilizzare mappe che descrivono un mondo che non esiste più.

Continuano a cercare coinvolgimento con gli strumenti del passato, mentre **le domande delle persone sono cambiate**.

E quando cambiano le domande, anche **le risposte devono cambiare**.

PRIMA

LAVORO

**Il lavoro non abita
più da solo.**

Oggi condivide la casa
con la salute, la famiglia,
le relazioni, il tempo
libero e la ricerca di
significato.

OGGI



FAMIGLIA

SALUTE

LAVORO

TEMPO
PERSONALE

CRESCITA

RELAZIONI

SPORT

IMPEGNO
SOCIALE

CULTURA

Chi continua a comportarsi
come se fosse l'unico
inquilino, rischia di
ritrovarsi con una casa
sempre più vuota.

Non è una sensazione.

I numeri raccontano
la stessa storia.

273
miliardi €

Il costo della mancanza
di engagement.

Quasi il 13% del
PIL italiano.

Il problema non è
solo umano.
È economico.

Fonte: Gallup – State of
the Global Workplace.



delle persone in Italia
si sente davvero coinvolta
nel proprio lavoro.

Ultimo posto in Europa.

Fonte: Gallup – State of the Global Workplace.

80,9%

dei lavoratori non
consiglierebbe
la propria azienda
a un amico.

Se non la consigli
a chi ami, difficilmente
la senti anche tua.

Fonte: InfoJobs –
Attraction & Retention.

1 su 5

persone convive ogni giorno
con livelli elevati di stress,
tristezza o solitudine.

Tra gli under 35 che lavorano
da remoto il fenomeno cresce
ulteriormente.

Fonte: Gallup – State of
the Global Workplace.

40%

dei lavoratori dichiara
di aver provato molto stress
il giorno precedente.

Lo stress non è
più un'eccezione.
È la nuova normalità.

Fonte: Gallup – State of
the Global Workplace.

Gen Z

Per la prima volta il lavoro
non è tra i primi tre valori della vita.

Fonte: Daniele Marini – Osservatorio Prioritalia 2024

Non è diminuita la voglia di lavorare.
È cambiato ciò che le persone chiedono al lavoro.

Per anni abbiamo pensato che le persone lavorassero per vivere.

Oggi vogliono vivere mentre lavorano.

Le nuove aspettative che stanno cambiando il lavoro.



**NON CERCANO SOLO UNO STIPENDIO.
CERCANO UN MOTIVO.**

Il denaro resta importante, ma non è più sufficiente. Le persone vogliono capire a cosa contribuiscono e perché il loro lavoro ha un impatto reale.



**NON CERCANO SOLO AUTONOMIA.
CERCANO FIDUCIA.**

Vogliono poter scegliere, assumersi responsabilità e sentirsi considerate adulte. Non chiedono di essere lasciate sole, ma di essere davvero abilitate.



**NON CERCANO SOLO FLESSIBILITÀ.
CERCANO EQUILIBRIO.**

Il lavoro non può più occupare tutto lo spazio della vita. Le persone vogliono tempo per sé, per la famiglia, per la salute, per ciò che conta davvero.



**NON CERCANO SOLO COLLEGHI.
CERCANO RELAZIONI.**

Non basta lavorare insieme: vogliono sentirsi ascoltate, riconosciute e parte di una comunità autentica, dove le persone contano più dei ruoli.



**NON CERCANO SOLO UNA CARRIERA.
CERCANO CRESCITA.**

Vogliono imparare, sperimentare, mettersi alla prova. Cercano un lavoro che le faccia diventare persone migliori, non solo professionisti più bravi.

Le aspettative sono cambiate.

Il nostro modo di guidare, anche.

**Non esiste più
il culto del lavoro.**

**Esiste
una cultura del lavoro.**

**Perché il lavoro
non serve solo
a produrre risultati.**

**Serve anche
a far crescere persone.**

“

«Il vero sviluppo non può limitarsi
alla moltiplicazione dei beni e dei servizi,
cioè a ciò che si possiede, ma deve contribuire
alla pienezza dell'essere dell'uomo.»

GIOVANNI PAOLO II

84 DECIBEL

CINQUE RUMORI

Per ripensare la leadership.



01

DAL CONTROLLO
ALLA FIDUCIA



02

DALLE ISTRUZIONI
AL SIGNIFICATO



03

DALLA MOTIVAZIONE
ALL'ENERGIA



04

DALLA GERARCHIA
ALLA CRESCITA



05

DA LEADER EROE
A LEADER PRESENTE



Ogni rumore **genera** una domanda

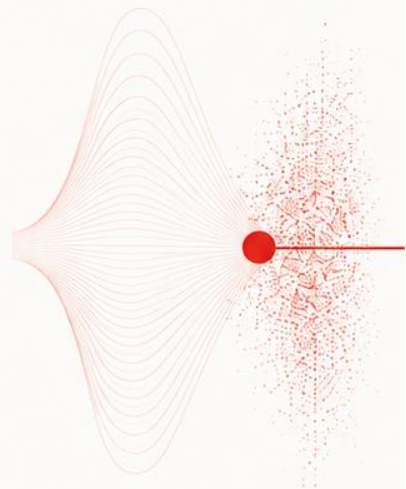
01

DAL CONTROLLO ALLA FIDUCIA



Il controllo produce conformità.

La fiducia genera responsabilità.



“Se non controllo,
le cose non vengono fatte.”

È una frase che si sente spesso nelle aziende. E, quasi sempre, nasce da una buona intenzione: ridurre gli errori, garantire qualità, proteggere l'organizzazione.

Il problema è che il controllo produce un effetto paradossale.

Più un leader controlla ogni dettaglio, meno lascia alle persone la possibilità di decidere, sbagliare, imparare e assumersi davvero la responsabilità del risultato.

Con il tempo i collaboratori smettono di scegliere. Aspettano istruzioni, chiedono conferme, evitano decisioni.

Non perché manchino di capacità, ma perché hanno imparato che decidere non è il loro compito.

La fiducia ribalta questa logica.

Non significa rinunciare agli obiettivi o abbassare gli standard. Significa spostare l'attenzione dal controllo delle persone alla chiarezza delle aspettative, dalle procedure alla responsabilità, dalla presenza costante del capo alla crescita dell'autonomia.

LA FIDUCIA È ANCHE UNA SCELTA ORGANIZZATIVA.

La fiducia viene spesso considerata una qualità personale, in realtà è anche una scelta organizzativa.

Quando in un'organizzazione manca fiducia, aumentano riunioni, autorizzazioni, verifiche, procedure, mail in copia e livelli di approvazione.

Tutto rallenta.

Quando la fiducia cresce, diminuisce il bisogno di controllare ogni passaggio.

**Le decisioni diventano più rapide,
le persone si espongono di più
e collaborano meglio.**

LE PERSONE TENDONO A COMPORTARSI NEL MODO IN CUI VENGONO CONSIDERATE.

Se vengono trattate come

SEMPLICI ESECUTORI

eseguiranno.

Se vengono considerate

**PERSONE CAPACI
DI ASSUMERSI
RESPONSABILITÀ**

inizieranno a comportarsi
come tali.

Per questo la fiducia
non è il premio della responsabilità.
È spesso la sua origine.

Il compito di chi guida non è controllare ogni attività.
È costruire un contesto in cui le persone possano assumersi
responsabilità senza aver bisogno di essere controllate continuamente.



DOMANDA CHE FA RUMORE

Quale controllo potrei eliminare domani
per far **crescere una responsabilità?**



02

DALLE ISTRUZIONI AL SIGNIFICATO



Le persone non danno il meglio quando sanno cosa fare.

Lo danno quando capiscono perché farlo.

“Basta fare quello che c'è da fare.”

Per anni questa frase ha rappresentato un modo di intendere il lavoro. In un contesto più stabile, con ruoli definiti e attività ripetitive, bastava sapere cosa fare, come farlo e rispettare le procedure. È in quel contesto che abbiamo imparato a pensare che il compito di un leader fosse soprattutto dare istruzioni chiare: indicare la direzione, assegnare i compiti e verificare che venissero eseguiti.

In molti casi tutto questo è ancora necessario.

Ma oggi non basta più.

Le persone possono seguire una procedura, raggiungere un obiettivo e rispettare una scadenza senza sentirsi davvero coinvolte. Possono fare tutto ciò che viene richiesto e, nello stesso tempo, vivere il lavoro come qualcosa che non appartiene loro.

Perché il coinvolgimento non nasce dalla chiarezza delle istruzioni.

Nasce dalla chiarezza del significato.

Prima o poi ogni persona smette di chiedersi soltanto che cosa devo fare? e inizia a porsi una domanda diversa:

Perché vale la pena farlo?

Quando questa risposta manca, il lavoro si riduce a una sequenza di attività da completare. Quando invece è chiara, cambia il modo di affrontare la fatica, gli imprevisti e perfino gli errori. Il significato non elimina la fatica.

Le dà una direzione.

Per questo il compito di chi guida non è soltanto creare un elenco di attività da svolgere.

È aiutare le persone a vedere il valore di ciò che fanno.

Occorre mostrare il contributo che ogni lavoro offre agli altri, all'organizzazione e, soprattutto, alla crescita della persona che lo svolge.

Il lavoro, infatti, non è soltanto il luogo in cui produciamo beni e servizi.

È anche il luogo in cui, ogni giorno, **generiamo noi stessi.**

Ogni giornata di lavoro lascia due risultati.

Quello che abbiamo realizzato.

E la persona che siamo diventati realizzandolo.

È per questo che un'organizzazione non dovrebbe chiedersi soltanto che cosa abbiamo prodotto oggi?

Dovrebbe chiedersi anche:

Chi stanno diventando le persone che lavorano qui?

Perché un'organizzazione che produce risultati senza far crescere le persone ottiene **performance.**

Un'organizzazione che produce risultati facendo crescere le persone costruisce futuro.



DOMANDA CHE FA RUMORE

Quando è stata l'ultima volta che ho spiegato perché un **lavoro era importante**, e non soltanto come doveva essere fatto?



03

DALLA MOTIVAZIONE ALL'ENERGIA



Le persone non si motivano.

Si accendono quando qualcuno le vede.

“Come faccio a
motivare le persone?”

È una delle domande che i leader si pongono più spesso. E forse contiene già un equivoco.

La motivazione non si crea con un discorso ben fatto, un premio o una riunione coinvolgente.

È un'emozione: cambia, oscilla, risente di ciò che accade dentro e fuori dal lavoro. Pensare che una persona possa essere sempre motivata è semplicemente irrealistico.

L'energia, invece, è diversa.

È il risultato del contesto in cui lavoriamo.

**Ogni organizzazione, ogni giorno,
produce energia oppure la consuma.**



L'ORGANIZZAZIONE CONSUMA ENERGIA

Quando tutto diventa urgenza, controllo, ambiguità, conflitto, burocrazia e pressione continua.

In questi contesti le persone non perdono soltanto entusiasmo. Perdono lucidità, creatività, disponibilità verso gli altri e desiderio di contribuire.

È proprio allora che iniziamo a parlare di scarso coinvolgimento, quiet quitting o burnout, senza renderci conto che, spesso, il problema non nasce dalla persona.

Nasce dal contesto.

Per questo il compito di chi guida non è motivare continuamente il proprio team.

**È creare le condizioni perché le persone
possano dare il meglio.**



L'ORGANIZZAZIONE PRODUCE ENERGIA

Quando le persone comprendono il senso del proprio lavoro, possono contare su relazioni di fiducia, ricevono riconoscimento, hanno occasioni per imparare, autonomia per agire e la percezione di contribuire a qualcosa che conta.



Uno degli strumenti più potenti per generare questa energia è il **feedback**.

Spesso lo consideriamo soltanto uno strumento di valutazione della performance. In realtà,

prima ancora, è uno strumento di riconoscimento.

Perché ogni persona ha bisogno di sapere che il proprio impegno viene visto. Che qualcuno si accorge della responsabilità che si è assunto, della crescita che sta compiendo, della fatica che ha affrontato.

Quando questo riconoscimento manca, le persone iniziano lentamente a sentirsi **invisibili**. E sentirsi invisibili è una delle esperienze più logoranti che si possano vivere al lavoro.



Molti collaboratori non lasciano un'azienda perché ricevono troppi feedback. La lasciano perché, per mesi o perfino per anni, nessuno dice loro:

- «*Ho visto l'impegno che ci hai messo.*»
- «*Mi sono accorto della responsabilità che ti sei preso.*»
- «*So che questa situazione non è stata semplice da gestire.*»



Nel silenzio è difficile crescere.

Ed è ancora più difficile sentirsi parte di qualcosa.

La fiducia dice:

«Non ho bisogno di controllarti.»

Il feedback aggiunge:

«E proprio per questo non smetterò di accorgermi del tuo contributo.»



DOMANDA CHE FA RUMORE

Che cosa, nella mia organizzazione, restituisce energia alle persone? E che cosa, invece, gliela toglie ogni giorno?



04

DALLA GERARCHIA ALLA CRESCITA



L'autorità da sola non basta più.

Oggi le persone scelgono di seguire chi le fa crescere.

“ Qui si fa così. ”

Per molti anni questa frase è stata sufficiente. La gerarchia definiva i ruoli, distribuiva responsabilità e stabiliva chi avesse il diritto di decidere. Chi occupava una posizione di autorità veniva riconosciuto come guida quasi automaticamente.

Oggi non è più così.

Le nuove generazioni non mettono in discussione il bisogno di una guida. Mettono in discussione l'idea che un ruolo, da solo, sia sufficiente a renderla autorevole. Non seguono qualcuno perché ha un ufficio più grande, più anni di esperienza o un posto più alto nell'organigramma. Lo seguono quando percepiscono che, lavorando con lui, stanno diventando persone e professionisti migliori. È questo il vero cambiamento.

La gerarchia continua a essere utile. Ogni organizzazione ha bisogno di responsabilità chiare e di persone chiamate a prendere decisioni difficili. Ma oggi l'autorità non può più limitarsi a distribuire compiti e controllarne l'esecuzione. Deve generare crescita.

L'autorità serve a prendere decisioni.

La leadership serve a far crescere persone capaci di prenderle.

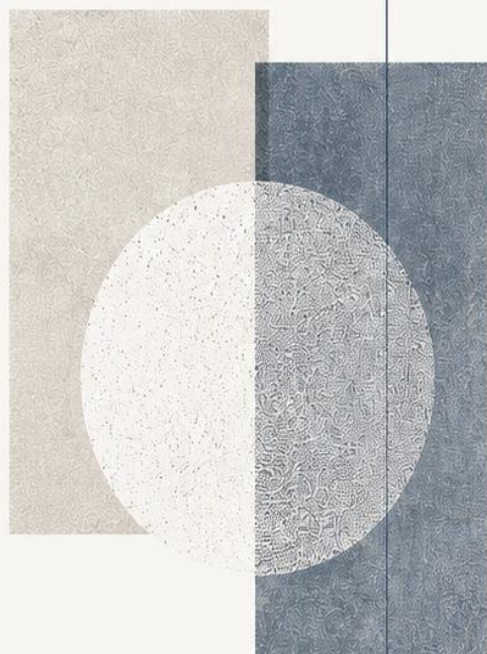
L'AUTORITÀ CAMBIA. NON SPARISCE. EVOLVE.

Stiamo passando da organizzazioni fondate prevalentemente sul controllo e sulla posizione a organizzazioni che mettono al centro la qualità delle relazioni, la partecipazione e lo sviluppo delle persone.

In questo contesto l'autorità non scompare: cambia funzione. Da strumento per ottenere obbedienza diventa leva per generare sviluppo.

Non si tratta di rinunciare all'autorità, ma di usarla per moltiplicare la crescita.

Questo è il nuovo compito di chi guida.



Per questo ogni progetto, ogni riunione, ogni errore e ogni decisione possono diventare un'occasione di sviluppo. Oppure restare semplicemente attività da portare a termine.

La differenza la fa chi guida.

Il vero patrimonio di un'organizzazione non è il numero di decisioni prese dal leader, ma il numero di persone che, nel tempo, hanno imparato a prenderle bene.

Perché una buona leadership non crea dipendenza: fa crescere persone sempre più autonome, consapevoli e capaci, a loro volta, **di far crescere altri.**



DOMANDA CHE FA RUMORE

Quante decisioni continuo a tenere nelle mie mani che potrebbero diventare un'occasione di crescita per qualcun altro?



DA LEADER EROE A LEADER PRESENTE



Le organizzazioni hanno bisogno
di leader presenti. Non di eroi esausti.

“Ci penso io.”

Molti leader vivono il proprio ruolo come una responsabilità da sostenere senza sosta. Essere sempre disponibili. Risolvere ogni problema. Non mostrare cedimenti. Essere gli ultimi ad andare via e i primi ad arrivare.

Per molto tempo questa è stata l'immagine del leader ideale. Oggi rischia di diventare una delle principali cause della sua fragilità. Perché un leader esausto non smette soltanto di stare bene.

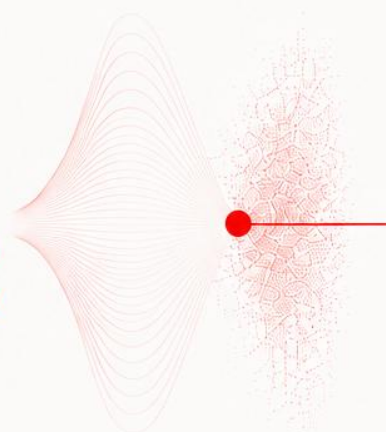
Comincia lentamente a guidare peggio.

Decide con meno lucidità, ascolta con più superficialità, reagisce più facilmente e fatica a riconoscere ciò che conta davvero. E ciò che cambia dentro di lui finisce inevitabilmente per riflettersi sulle persone che guida.

Molti leader rivolgono la propria attenzione quasi esclusivamente verso l'esterno: i risultati da raggiungere, i problemi da risolvere, le persone da accompagnare, il mercato da osservare. Ed è giusto che sia così.

Ma c'è una direzione che viene esplorata ancora troppo poco. Se stessi.

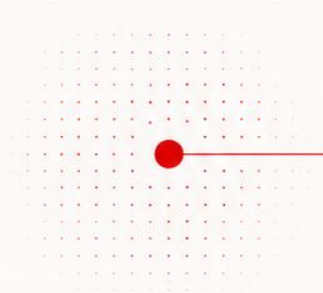
È lì che prendono forma le convinzioni che orientano il modo di guidare, le paure che rendono difficile delegare, le emozioni che influenzano il modo di ascoltare, comunicare e costruire fiducia.



—

**La leadership sostenibile non nasce
dal sacrificio continuo, nasce dalla capacità
di rigenerare le proprie energie.**

—



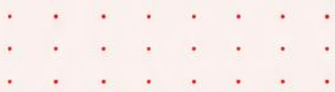
Non sempre è possibile scegliere ciò che accade.

**È sempre possibile scegliere
come affrontarlo.**

Ogni sfida può consumare energie oppure diventare un'occasione per sviluppare nuove risorse. La differenza non dipende soltanto dagli eventi, ma dalla capacità di riconoscere i segnali di sovraccarico, fermarsi quando serve e recuperare lucidità prima che sia troppo tardi.

**Perché una performance sostenibile
non nasce dal sacrificio continuo.
Nasce dalla capacità di rigenerare
le proprie energie.**

Prendersi cura di sé non è una pausa dalla leadership. È una parte della leadership. Perché la qualità delle decisioni dipende dalla qualità del pensiero che le genera. E la qualità del pensiero dipende dall'energia, dall'equilibrio e dalla presenza con cui ogni giornata viene affrontata.



Il leader del futuro non sarà quello
che resiste più a lungo.

**Sarà quello che saprà
rimanere presente
più a lungo.**



Presente alle persone.

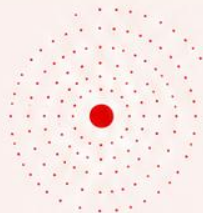


Presente alle decisioni.



E, prima ancora,
presente a se stesso.

La leadership sostenibile
non è un traguardo.
È un ciclo quotidiano
di attenzione, scelta
e rigenerazione.



DOMANDA CHE FA RUMORE

Quanto tempo dedico a prendermi cura
della persona da cui dipendono tutte
le mie decisioni: me stesso?



84 DECIBEL

I veri rumori
non finiscono
con l'ultima pagina.

Cominciano
dentro chi legge.





WWW.DRIIN.IT

