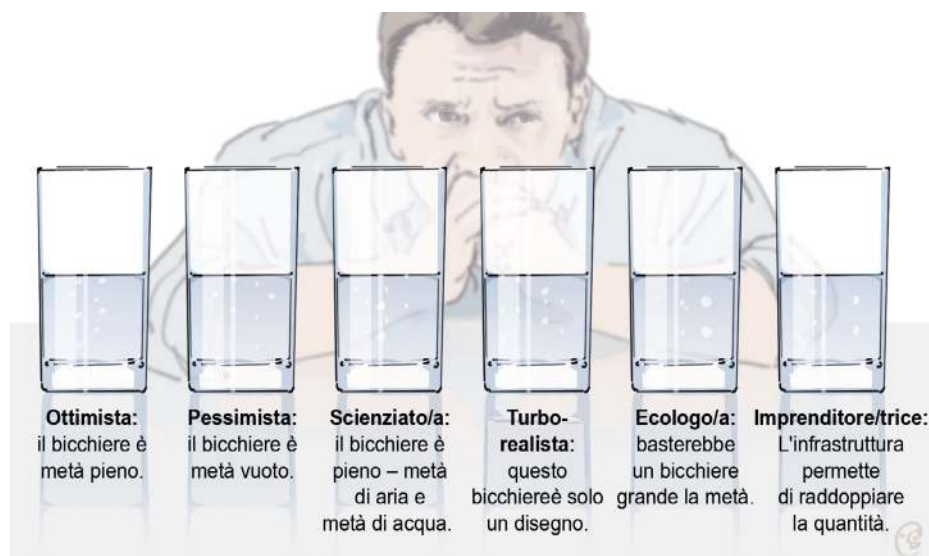


## Perché il mio capo non mi capisce?

di Patrick K. Magyar



La nostra illustrazione mostra come la stessa „realtà“ possa essere percepita in modo diverso. Soprattutto tra capi e collaboratori, questo accade di continuo, a scapito dei membri di un team - e a scapito del suo successo.

### Frustrazione, distacco, fallimenti

Quando ero un giovane allenatore, mio fratello Beat, un mezzofondista di talento di tre anni più giovane, si è unito al mio gruppo di allenamento. Eppure, non sono riuscito ad allenarlo fino al massimo delle sue possibilità. Lui non mi capiva come allenatore, io non lo capivo come atleta. Il mio primo capo era il Meeting Director del meeting di atletica leggera Weltklasse Zurigo. Come vicepresidente del Grand Prix IAAF e presidente di Euromeetings, Res Brügger ha lasciato il segno nell'atletica leggera mondiale. Mi ha formato profondamente, cosa di cui gli sono grato ancora oggi. Eppure, dopo otto anni, ho lasciato il mio lavoro con lui, arrabbiato e deluso. Ci eravamo trovati in disaccordo sul mio passaggio da suo vice a suo successore. E questo nonostante avessimo precedentemente messo per iscritto il nostro accordo. Ognuno di noi aveva interpretato il testo in modo diverso.

### Obiettivi comuni

Ho sperimentato all'inizio della mia carriera professionale come la mancata comprensione possa portare a frustrazione, distacco o prestazioni modeste. Con il tempo, sono diventato sempre più bravo ad evitare questa non-comprensione. Tre cose sono state decisive in questo processo, e vorrei spiegarle con l'aiuto di due esempi. Mio fratello, come atleta, aveva esigenze e obiettivi molto diversi dai miei. Io avevo in mente la prestazione e il successo, lui voleva divertirsi e fare buone amicizie. Sarebbe stato meglio per entrambi se avessimo concordato i nostri obiettivi e li avessimo accettati reciprocamente. Se gli obiettivi di un team non sono condivisi, è difficile raggiungere prestazioni di alto livello. È essenziale che tutti i membri del team capiscano e condividano gli obiettivi. Questo è valido anche quando gli obiettivi personali si discostano un po' da quelli del team.

### Prospettive differenti

Ogni prospettiva dipende dalle proprie esperienze, attitudini, conoscenze, necessità e obiettivi, così come dalle responsabilità che bisogna assumersi. Il mio capo e modello, Res Brügger, e io avevamo prospettive diverse su cosa significasse „essere pronti“ per il lavoro di Meeting Director. Io intendevo che questo significasse avere il know-how professionale e la competenza manageriale per il lavoro. Res intendeva che ciò significasse avere necessariamente esperienza in tutti i compiti. È questo che ci ha divisi. Otto anni dopo le mie dimissioni, sono tornato come Meeting Director alla Weltklasse Zürich - su richiesta di Res Brügger.

### Autovalutazione realistica

Più tardi mi sono più volte chiesto se fossi stato all'altezza del lavoro. Perché, come la maggior parte delle persone, di tanto in tanto mi sopravvaluto. Uno studio negli Stati Uniti ha mostrato che il 95% degli insegnanti ha valutato le proprie capacità di insegnamento come superiori alla media. Un altro studio su un milione di studenti ha riscontrato che il 70% pensa che il suo rendimento sia superiore alla media. Matematicamente, però, la media sarebbe del 50%! Per non allontanarsi troppo dalla realtà, vale la pena - anche come capo - di mettere in discussione di tanto in tanto la propria autovalutazione e di confrontarsi con gli altri membri del team.

### Da io a noi

La comprensione reciproca in un team, anche tra i livelli gerarchici, richiede innanzitutto obiettivi comuni. Il maggior numero possibile di prospettive diverse dovrebbe essere quindi espresso, considerato e accettato. E infine, aiuta a mettere in discussione la propria autovalutazione. Questo genera nel team comprensione, accettazione, fiducia e infine successo.