LEONARDO BITETTO



MANAGEMENT

LA DISTANZA TRA I MODELLI DI LEADERSHIP E LA VITA REALE DELLE ORGANIZZAZIONI

ESTE libri

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

BAD MANAGEMENT

La distanza tra i modelli
di leadership e la vita reale
delle organizzazioni

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE
© 2026 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.
Via Cagliero 23 – 20125 Milano
www.este.it – segreteria@este.it
Realizzazione grafica: ESTE
Realizzazione editoriale: ESTE
ISBN: 978-88-98053-80-3

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Leonardo Bitetto

Bad management

La distanza tra i modelli di leadership
e la vita reale delle organizzazioni

ESTE
libri

INDICE

PREFAZIONE
di Paolo Iacci.....9

INTRODUZIONE E MODELLO DI RIFERIMENTO.....15

CAPITOLO I
Il pallone è mio e ci gioco solo io!.....27

CAPITOLO II
Non siamo mica pistoleri! 39

CAPITOLO III
Compliance vs innovazione.....49

CAPITOLO IV
Complessità e semplificazione.....67

CAPITOLO V
Non siamo mica al bar!.....79

CAPITOLO VI
Il giusto prezzo 89

CAPITOLO VII
Maschile e femminile.....103

CAPITOLO VIII
Trust & Ownership.....119

CAPITOLO IX
La meritocrazia: un falso mito? 133

CAPITOLO X
Delegare? A chi? 153

CAPITOLO XI
Mi si nota di più se vengo e me ne sto in disparte o se non vengo per niente?.....165

CAPITOLO XII
Il Data entry consapevole.....181

CAPITOLO XIII
Le faremo sapere... 193

CAPITOLO XIV
Il Club dei Talenti.....203

CAPITOLO XV
La Sindrome della Transiberiana.....223

RINGRAZIAMENTI 235

BIBLIOGRAFIA.....237

PREFAZIONE

Le organizzazioni sono sistemi complessi, ma la loro complessità non risiede nelle strutture formali: si annida nei comportamenti quotidiani, nelle scelte rapide, nelle interpretazioni personali, negli equilibri fragili tra persone. È a questa dimensione nascosta che questo libro si rivolge, aprendo con rara nitidezza uno sguardo su ciò che troppo spesso passa inosservato.

Quando mi è stata proposta la prefazione a questo lavoro, ho accolto l'invito con curiosità. Non sapevo cosa aspettarmi e forse proprio per questo la lettura è stata sorprendente. Fin dalle prime pagine si percepisce una cura particolare per ciò che solitamente sfugge allo sguardo frettoloso: i dettagli, gli scarti, le inflessioni, quei piccoli incidenti quotidiani che sembrano irrilevanti e che invece, alla lunga, definiscono davvero il profilo di un contesto.

Molti di noi, leggendo, riconosceranno qualcosa che hanno vissuto. Non si tratta di grandi crisi o di errori clamorosi, ma di quelle microdinamiche che spesso segnano più di qualunque evento eclatante: un processo di selezione che devia per ragioni non dette; una delega promessa, ma mai davvero concessa; la fiducia che si incrina per un'aspettativa mal comunicata; un'idea innovativa lasciata cadere perché "non è il momento"; un gesto impulsivo che pesa per settimane.

Sono momenti così comuni da sembrare quasi inevitabili. Eppure la loro interpretazione non è affatto banale.

Il valore di questo libro è proprio quello di fermarsi su simili situazioni e guardarle da vicino, senza giudicare, ma senza nemmeno anestetizzare. Le pagine si caratterizzano per uno stile sobrio, che non indulge nella retorica né nella drammatizzazione. Osservano, analizzano e poi lasciano che sia il lettore a trarre le conclusioni. È un approccio raro, perché richiede un equilibrio non semplice: avvicinarsi il più possibile alle persone, pur mantenendo la distanza necessaria per comprendere davvero ciò che accade.

A dare unità al testo contribuisce la cornice interpretativa proposta. Non si tratta di un modello rigido o di uno schema

preconfezionato, ma di una mappa che aiuta a orientarsi nei diversi livelli della vita organizzativa – il piano culturale, quello strutturale, quello delle prassi e quello delle relazioni quotidiane. È un modo di leggerne i movimenti e di riconoscere come fenomeni apparentemente simili possano avere radici molto diverse. Questa capacità di distinguere e di decomporre la complessità senza banalizzarla è uno degli elementi più forti del libro.

Durante la lettura, mi sono ritrovato più volte a rallentare, non per difficoltà del testo, ma perché alcune pagine invitano naturalmente alla riflessione. Si avverte che dietro a ogni episodio c'è una storia più ampia: persone che crescono, altre che faticano, relazioni che si ricompongono o si spezzano, tentativi di innovazione, resistenze sottili, entusiasmi che trovano un varco o si disperdono. È un mondo che conosciamo tutti, eppure raramente viene raccontato con tanta onestà intellettuale.

Ciò che colpisce maggiormente è la postura assunta nel racconto. Potendo indulgere nel cinismo o nella disillusione, le pagine scelgono invece un coinvolgimento misurato, serio, profondamente umano. Non ci sono figure esemplari né antagonisti: ci sono persone, con i loro limiti e le loro risorse. Questo approccio restituisce dignità ai contesti di lavoro, ricordandoci che ogni dinamica organizzativa – anche quella più disfunzionale – nasce comunque dall'interazione tra individui che cercano di rispondere alle pressioni del contesto, nel modo che conoscono.

Questo non significa che il libro sia indulgente. Al contrario: molte pagine invitano a interrogarsi con rigore sulle scelte che compiamo ogni giorno, sulle conseguenze di certe abitudini, su cosa accade quando lasciamo irrisolte le ambiguità, quando sottovalutiamo il peso delle comunicazioni implicite, quando rinunciamo alla coerenza tra ciò che dichiariamo e ciò che facciamo.

Ma è un rigore che non schiaccia: incoraggia.

Il lettore troverà in queste pagine più che una serie di storie: una sorta di allenamento dello sguardo, una forma di educazione alla complessità che aiuta a comprendere ciò che spesso

resta invisibile, perché troppo vicino, troppo quotidiano, troppo "normale" per essere davvero indagato.

Ed è forse questa la ricchezza maggiore del libro: la capacità di trasformare l'ordinario in qualcosa che merita attenzione.

Mi auguro che chi legge possa trarre da queste pagine ciò che ho tratto io: un invito a osservare meglio, a non dare per scontate le dinamiche del proprio contesto, a riconoscere quando una situazione chiede discernimento e quando invece richiede coraggio. E, soprattutto, un promemoria prezioso: il lavoro rimane, prima di tutto, un luogo di relazioni umane. Andrebbe trattato con la cura che riserviamo alle cose che hanno valore.

Se questo libro riuscirà ad aprire un varco in questo senso – e sono convinto che lo farà – allora avrà già compiuto ciò che ogni opera di valore dovrebbe fare: aiutare il lettore a vedere il proprio mondo con occhi un po' più lucidi e un po' più profondi.

Paolo Iacci
PRESIDENTE, ECA ITALIA
DOCENTE DI GESTIONE RISORSE UMANE,
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO

Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it