

CLUB ISTUD

MARCO VITALE: Da Manager a Leader

"Il valore di un uomo, per la comunità in cui vive, dipende anzitutto dalla misura in cui i suoi sentimenti, i suoi pensieri e le sue azioni contribuiscono allo sviluppo dell'esistenza degli altri individui"

Albert Einstein, 1879 - 1955

"Il capo eccellente ottiene i risultati con pochissimo movimento, insegna non attraverso molte parole ma attraverso l'esempio. Si tiene informato di tutto. Ma non interferisce quasi per niente. La sua presenza assicura che le cose siano fatte meglio che se lui non ci fosse ma quando i suoi uomini hanno successo egli non se ne prende il merito e poichè non se ne prende il merito, il merito non lo abbandona mai"

Lao-Tze, sec. V a.C.

Milano, 29 gennaio 1991

Affronto il tema con qualche disagio come mi succede sempre con dei temi che implicano definizioni e quindi, necessariamente, astrazioni e generalizzazioni. Conosco, infatti, come sia difficile maneggiare definizioni. Si tratta, perlopiù di concetti e di parole che usiamo con grande disinvoltura e frequenza, dando per scontato il loro significato. Ma quando ci mettiamo a tavolino, con il foglio bianco davanti, per fissarne i contenuti, incominciano i guai. E' allora che scopriamo che quelle parole che usiamo con tanta disinvoltura non sono per niente facili da definire, possono avere tanti significati e tante sfumature molto diverse, sfuggono ad una configurazione che sia, al tempo stesso, generale e sufficientemente precisa.

Così è con i due concetti che mi avete proposto per la discussione di questa sera. Cosa vuol dire manager, ed ancor più: cosa vuol dire leader? Quante possibili configurazioni possono avere questi concetti! E perchè manager e non dirigente, perchè leader e non guida? Perchè siamo portati ad usare questi concetti, che pure esprimono attività antiche, facendo ricorso alla terminologia inglese? Che cosa manca nei corrispondenti termini italiani che ritroviamo nei termini inglesi? Eppure l'uso di questi termini è ormai così generalizzato che essi sono, a buon diritto, entrati nel Dizionario etimologico della lingua italiana Zanichelli.

Ed allora proviamo a partire proprio da qui, dal significato etimologico.

Manager. In realtà questa parola è un inglesismo di ritorno. E' una parola inglese (segnalata dal 1705) che deriva dal verbo "to manage". Ma "manage" deriva dal verbo italiano "maneggiare" che, nel 1500, indicava soprattutto l'abilità di maneggiare i cavalli. Deriva evidentemente dal latino "manu". Già nel XIV secolo in Toscana il verbo maneggiare viene usato per: "trattare con le mani, tenere tra le mani per scopi vari"; "saper usare qualcosa con particolare abilità" ed, in S. Giovanni Crisostomo, in senso figurato, per "amministrare".

E quando la parola manager rientra nella lingua italiana contemporanea, troviamo, nella piccola enciclopedia Hoepli (del 1895), che vi rientra con questa definizione: "nell'impresa moderna, dirigente che assume direttamente le funzioni dell'imprenditore". Essa dunque sembra rappresentare una specifica elevata graduazione, caratterizzata da una responsabilità generale, della più ampia e generica categoria dei dirigenti.

Leader. E' invece una parola originariamente inglese, di origine indoeuropea, del verbo "to lead", condurre, guidare. Nel linguaggio italiano moderno la si ritrova, la prima volta, nel 1834 quando viene utilizzata per indicare il "capo di un partito o di uno schieramento politico". La citata piccola enciclopedia Hoepli del 1895 non ne registra ancora alcun uso in materia economica ed aziendale ma sottolinea, anche qui, una derivazione ippica: leader è il "cavallo che si pone in testa nella gara e fa l'andatura". Il suo significato è simile dunque ad una delle possibili configurazioni della parola italiana "guida" (che deriva dal germanico witan, indirizzare): "ciò che indirizza verso una meta determinata (sia concreta che astratta, sia reale sia immaginaria) o suscita o provoca un determinato effetto; ciò che indica il percorso da seguire; punto di riferimento; musa ispiratrice" (Grande dizionario della lingua italiana UTET). Ma se si scorrono più in dettaglio i molteplici significati che la nostra parola "guida", può avere, si comprende perchè la più specifica ed incisiva parola "leader" sia entrata in uso. La nostra parola "guida", infatti, può anche indicare una cosa inanimata od astratta (una stella, un libro, un insegnamento) od anche un soggetto che ci conduce lungo un percorso, per ordine di qualcuno o professionalmente, ma senza identificarsi con noi, senza condividere con noi un obiettivo comune.

Il termine leader invece implica sempre un'azione ed una partecipazione attiva. Leader è sempre un soggetto vivo (Gandhi è stato un leader; oggi può essere solo una guida), che indica la via, correndo in testa, ma che fa parte del gruppo; è uno di noi, è uno che corre e che ci aiuta a correre verso la stessa meta, che è anche la sua meta.

Credo anche (ma non ne sono perfettamente sicuro) che, almeno nel linguaggio corrente, leader sia colui che guida verso uno scopo considerato positivo, sia per il gruppo che per la collettività. Perlomeno io lo utilizzo in questo senso. Anche "Führer", anche "Duce", anche "Capo" significano, etimologicamente, colui che conduce, ma essi possono condurre ovunque ed in qualunque modo, e, soprattutto, la loro guida è caratterizzata dall'esercizio della forza (anche Garibaldi era stato chiamato duce).

Il leader invece guida verso uno scopo positivo e non basa mai la sua capacità di guida sulla forza, ma sulla convinzione.

Mi sono attardato su queste riflessioni in chiave etimologica, perchè esse ci hanno già aiutato a porre alcuni primi punti fermi.

E' interessante notare che secondo questa linea di pensiero già si muove Senofonte nel suo *Economico*, come ho illustrato in un mio scritto di alcuni anni fa.

Nell'analisi dell'impresa agricola l'imprenditore Iscomaco illustra a Socrate l'importanza dei sovrintendenti (manager), e le relative modalità di formazione soprattutto attraverso l'esempio (training on the field), le regole di coinvolgimento, motivazione e remunerazione degli stessi. Ma al termine dell'analisi Iscomaco e Socrate sono perfettamente d'accordo che la cosa più importante per il successo dell'impresa, è che vi sia qualcuno che abbia le capacità di guidare, animare, motivare gli uomini, dare un senso alla loro fatica, in una parola, che eserciti la leadership. Rileggiamo insieme queste parole che Senofonte attribuisce a Socrate:

"A mio parere questa è la cosa più importante in ognuna delle attività umane, e, quindi, anche nell'agricoltura. Tuttavia, per Zeus, io non dico affatto che anche questo si impara osservando o avendolo ascoltato una volta sola, ma affermo che per chi intende riuscire in questo c'è bisogno di educazione, di possedere una buona natura e, cosa più importante di tutte, di diventare divino. Non sono del tutto convinto che questo bene, comandare a gente che obbedisca volentieri, sia del tutto cosa umana, ma mi pare divina; chiaramente è data a coloro che veramente sono iniziati alla virtù. Invece mi pare che il comandare tirannicamente, su gente che si ribella, gli dei lo impongono a coloro che ritengono di vivere come Tantalo nell'Ade, che si dice passi tutta l'eternità nel timore di morire una seconda volta".

Da queste parole emergono alcuni punti importanti:

- (1) leadership vuol dire "comandare a gente che obbedisca volentieri" e ciò è cosa ben distinta dal comandare con la forza;
- (2) la leadership così intesa è un approccio comune sia alle attività economiche che alle altre attività dell'uomo;
- (3) la leadership non coincide con doti carismatiche, più o meno innate. Anch'essa si può imparare, ma attraverso un processo di apprendimento ben più lungo e complesso di quello necessario per imparare le tecniche;

(4) in questo tirocinio bisogna riuscire a diventare "iniziati alla virtù" che, nella Grecia classica, voleva dire: capacità di agire secondo giustizia e tenendo conto del tempo che muta, della realtà e circostanze che non sono mai le stesse;

(5) riuscire a ciò è molto difficile, richiede uno sforzo prodigioso che Socrate indica con l'espressione "diventare divino".

Questi cinque punti rimangono perfettamente validi e contemporanei e il fatto che essi attraversino intatti i millenni è la prova migliore della loro validità ed importanza. Naturalmente le cose si sono, nel frattempo, enormemente complicate sia in pratica che in teoria. Solo negli ultimi anni intere biblioteche sono state riempite di contributi teorici ed empirici sul tema che, senza saperlo, non fanno altro che riprendere e ridiscutere i cinque punti sopra indicati. Il mio ritornare ai classici non è un vezzo ma un tentativo di semplificare, di restare agganciato, con il loro aiuto, ai fondamentali, a quei concetti e principi, appunto, che si dimostrano capaci di resistere all'usura del tempo e delle mode.

Dunque più che una generica leadership, conta un'"effective leadership", e questa non ha niente a che fare con un non meglio definito carisma personale.

Lo diceva Socrate a Iscomaco. Ma lo ripete, ad esempio nei giorni nostri, Drucker (Effective Leadership involves More than Charisma, Wall Street Journal 19 gennaio 1988).

Una leadership efficace non si giudica sulla base del carisma personale, ma sulla base degli obiettivi che si perseguono e dei risultati finali: "Leadership to what end is thus the crucial question".

Stalin e Hitler, sono uomini che hanno avuto certamente un grande carisma personale, che hanno avuto una grande capacità di trascinamento. Ma essi sono stati "misleaders", che hanno inflitto ai loro popoli ed all'umanità inutili e terribili sofferenze. E se vogliamo stare più sul leggero il colonnello Juan Perón quando nel 1943 fu nominato ministro del lavoro era giovane, bello, aveva una bellissima voce, una grande abilità oratoria, era campione di sci e di scherma, era uno pseudointellettuale,

era forte ed impetuoso, aveva, insomma, un enorme carisma personale. Ma allora l'Argentina era uno dei paesi più ricchi del mondo, con 1500 milioni di dollari e sterline di riserva. Era la grande speranza, il Canada dell'America Latina. In poco più di dieci anni il peronismo ridusse l'Argentina a pezzi, condannandola, sembra definitivamente, all'arretratezza economica, sociale e politica.

Eisenhower, George Marshall, Harry Truman sono stati leader straordinariamente efficaci e sui risultati positivi della loro azione ancora poggiamo. Eppure personalmente "none possessed any more charisma than a dead mackerel". E ben poco carisma e seguito aveva il piccolo, grasso, amareggiato, sconfitto Churchill degli anni trenta. Quello che conta, quello che ne ha fatto un leader è che, alla fine, risultò che aveva ragione lui.

Così l'Adenauer del 1945 era un vecchio sopravvissuto di 69 anni, recuperato dagli americani come sindaco della distrutta Colonia, solo perchè non compromesso con i nazisti, svillaneggiato e licenziato dagli inglesi. Ma quando nel primo discorso pubblico del marzo 1946, all'Università di Colonia, illustrò i fondamenti della sua politica: lo Stato non doveva mai più porsi su un piano di superiorità rispetto alla persona e alla famiglia; la libera iniziativa non era una concessione ma un diritto primordiale dell'uomo, diventò un grande leader non solo della Germania ma della nuova Europa. Perchè erano le idee che la gente vedeva scritte sulle macerie della grande tragedia; e quelle idee non erano in Adenauer frutto di opportunismo ma erano radicate in un suo profondo sistema di valori, il personalismo cristiano, che aveva coerentemente alimentato e testimoniato durante tutta la vita, ergendosi a inflessibile critico dei tradizionali valori tedeschi che erano confluiti nel nazionalsocialismo.

Aggiunge Drucker: "Indeed, charisma becomes the undoing of leaders. It makes them inflexible, convinced of their own infallibility, unable to change". Trovo una grande sintonia tra i messaggi che provengono da questi esempi pubblici e la mia lunga e diversificata esperienza nel mondo dell'impresa. Se restringiamo, come io restringo, il concetto di leadership imprenditoriale all'azione positiva, duratura e costruttiva di chi conduce l'impresa, per un tratto di strada, lungo il difficile sentiero dello sviluppo duraturo e dell'eccellenza, i personaggi che mi si affollano

alla memoria sono personaggi che poco o nulla hanno a che fare con il folklore manageriale di cui sono pieni i nostri media, parte non piccola della nostra letteratura manageriale, e spesso anche le nostre scuole manageriali. Nulla di positivo la mia memoria e la mia esperienza concedono alla tradizionale figura del manager superattivo, esagitato, megalomane, freddo, calcolatore, puramente razionale, aggressivo, dotato di particolare carisma.

I più efficaci leader imprenditoriali che ho conosciuto erano uomini e donne di pensiero, di responsabilità, di dubbi, persone capaci di ascolto e capaci di crescere, umili anche se durissimi sui principi fondamentali, educati all'incertezza e quindi capaci di unire le analisi razionali alla conoscenza intuitiva e di decidere, quando è il momento di decidere, pur nell'incertezza dei termini del problema, aiutandosi con l'esperienza, con la visione e con un radicato sistema di valori.

Parecchie di queste persone le ho visto crescere passo passo verso responsabilità alle quali non ambivano, chiamate più da vicende personali o familiari o dell'impresa a farsi carico, con sofferenza, di compiti assunti essenzialmente per senso del dovere. E sono proprio queste osservazioni che mi fanno, decisamente, iscrivere nella schiera di coloro che ritengono che la leadership imprenditoriale richieda certo alcune normali doti di fondo, quali l'intelligenza ed un approccio positivo, ma che "leadership is an acquired skill" come ha scritto al termine di una ricca indagine sul campo uno studioso inglese (Lance Secretan., Managerial Moxie, Kogan Page, 1986). Certo, attraverso un tirocinio lungo, impegnativo, articolato, fatto di studio e di esperienza. Un'efficace azione di leadership può essere esercitata da persone dalle caratteristiche le più diverse, che giungono ad esercitarla attraverso le vie più diverse e le più diverse combinazioni, e con stili profondamente diversi. Ma credo che nel grande caleidoscopio sia possibile fissare almeno i principali elementi che danno vita alle diverse figurazioni. Cercherò di identificarle, fondendo la mia visione e le mie riflessioni con quelle di Drucker (dall'articolo citato, che condivido in pieno):

- (1) Ciò che distingue il leader efficace dai "misleader" sono i suoi obiettivi. "The foundation of effective leadership is thinking through the organization's mission, defining it and establishing it, clearly and visibly. The leader sets the goal, sets the priorities, and sets and maintains the standards".



Per realizzare ciò egli è anche un profondo conoscitore dell'attività che dirige. I manager che passano di qua e di là e che confondono il dirigere con l'amministrare, mai calandosi nel profondo dei segreti di un determinato "mestiere", non diventano mai leader effettivi.

Egli si è anche educato all'ascolto, non solo del mondo interno dell'impresa ma del mondo esterno, del mare nel quale la navicella dell'impresa naviga. Questa capacità di ascolto, frutto di disciplina interiore, di esperienza, di sensibilità, acquisita anche attraverso gli errori, è la premessa indispensabile per sviluppare la capacità di anticipazione. Da molti anni vado riflettendo e scrivendo su questo approccio (l'apprendimento anticipatorio) che indico come uno degli elementi essenziali della leadership imprenditoriale. Il discorso è complesso e non può essere sviluppato compiutamente in questa sede. Basti qui dire che con esso non intendo una capacità di prevedere il futuro, ma piuttosto la capacità di leggere dai segnali deboli dell'oggi i nuovi rischi e le nuove opportunità, agendo tempestivamente per correggere la rotta di quanto basta.

Il giovane colonnello De Gaulle aveva perfettamente previsto che la linea Maginot non sarebbe servita a niente e che i tedeschi sarebbero passati con i panzer dal Belgio, non perchè fosse un mago visionario, ma perchè aveva studiato la materia, era intellettualmente libero ed integro, ed aveva veramente a cuore il bene della Francia. In tante vicende aziendali io ho ritrovato la verità ed il senso di queste parole dello storico tedesco Leopold Von Ranke:

"Non è cecità, non è ignoranza quella che manda alla rovina uomini e Stati. Non a lungo resta loro celato dove li condurrà la strada imboccata. Ma in essi è un impulso, favorito dalla loro natura, rafforzato dall'abitudine cui non si oppongono e che li trascina in avanti, finchè possiedono ancora un residuo di vita. I più vedono la propria rovina di fronte a sé, eppure vi si gettano a capofitto".



- (2) Il secondo fattore è che "the leader sees leadership as responsibility rather than as rank and privilege"

Anche su questo fattore vi sono pochi dubbi. Né esso si appoggia su istanze morali o moralistiche. Ma sull'essenza dell'impresa come organizzazione sociale complessa e sull'essenza del management (a prescindere da come si atteggi il rapporto di proprietà, e cioè del fatto che il manager sia anche proprietario) come dovere fiduciario di guidare questa organizzazione secondo gli scopi e le necessità proprie dell'impresa e non secondo le comodità proprie di chi si trova a guidarla. Che ciò si verifichi, in forma compiuta, abbastanza raramente, (ma, soprattutto nella media impresa, molto meno raramente di quanto normalmente si pensi) è un fatto. Ma è un fatto altresì che senza questo approccio non possiamo certo parlare di leadership, cioè, come abbiamo detto con l'aiuto di Socrate, non possiamo parlare di un "comandare a gente che obbedisca volentieri". E' la figura del "servus et magister", che prende corpo nella prima esperienza dell'ordine minore francescano, il parametro di riferimento organizzativamente più corretto che io conosca, come verrà definitivamente codificato in queste parole della Regula bullata: "Tutti i frati siano tenuti ad avere sempre uno di essi come ministro generale e servo di tutta la fraternità, al quale debbono stretta obbedienza". Ma l'autorità fortissima del ministro generale (e contrariamente a quanto molti credono, Francesco era durissimo nell'esercizio di tale autorità) non era, non poteva essere arbitrio. Anch'egli era subordinato alla regola e quindi alla chiarissima missione della fraternità, e nell'ambito di questa era chiamato contestualmente a guidare ed a servire ("fiat sicut minor"). Su questi aspetti affascinantissimi anche sotto il profilo della teoria dell'organizzazione si veda Kajetan Esser, Origini e inizi del movimento e dell'ordine francescano, Jaca Book, 1975).

- (3) L'approccio di cui sopra è essenziale anche perchè possa esistere un altro indispensabile requisito: la fiducia degli associati e dipendenti.

"To trust a leader it is not necessary to like him. Nor is it necessary to agree with him. Trust is the conviction that the leader means what he says. It is a belief in something old fashioned, called integrity".

La fiducia ha due componenti essenziali: la convinzione che il leader sia corretto e coerente e la convinzione che sia colui che, nelle circostanze, ha ancora le migliori possibilità di guidare il gruppo attraverso le difficoltà.

- (4) Il leader efficace non ha timore, ma anzi gioisce nel veder crescere intorno a sé nuovi talenti, in grado di rafforzare l'organizzazione e continuare la sua azione.

"An effective leader knows that the ultimate task is to create human energies and human visions".

Poiché è realista sa che queste nuove energie inevitabilmente nutriranno ambizioni e saranno quelle che, un giorno, cercheranno di assumere le sue responsabilità magari scalzandolo. Suo grande e difficile compito sarà di guidare e favorire anche questo ricambio nell'interesse dell'organizzazione.

Dirò di più. Io sono profondamente convinto che la complessità delle moderne imprese è tale che solo una vera, autentica, organizzata direzione collegiale è in grado di assicurare un management adeguato. Ci può e forse deve essere un leader il cui compito essenziale sia, per dirla ancora con Drucker, "to be the trumpet that sounds a clear sound". Ma il fatto che tante nostre imprese incontrino tante difficoltà ad accettare e realizzare una reale direzione collegiale è solo una prova del livello psicologicamente infantile di tanti nostri dirigenti e dello stadio primitivo delle nostre organizzazioni. Ancora una volta si tratta di una conclusione cui sono giunto attraverso la mia esperienza personale, ma per la quale ho trovato poi il sostegno di lucidissime pagine di Drucker, scritte nel 1954 (Si vedano i tre paragrafi: l'errore di avere un unico capo d'azienda; la crisi del concetto di un unico capo d'azienda; sul modo di organizzare una direzione collegiale, in *the Practice of Management*, 1954, tradotto in italiano in varie edizioni con l'erroneo titolo: *Il potere dei dirigenti*): "Le attività che insieme costituiscono il compito di un capo d'azienda sono di natura troppo eterogenea per essere svolte da un solo individuo ... Si giunge quindi ad una sola conclusione: le mansioni di capo d'azienda, salvo il caso di piccolissime società, non possono essere opportunamente organizzate, se sono affidate ad un uomo solo. Queste mansioni devono essere attribuite ad un gruppo di individui che agiscono di conserva".

La miglior riprova della fondatezza di questa tesi sono forse le aziende tedesche, dove da moltissimo tempo ormai il principio della direzione collegiale è interiorizzato e largamente organizzato e praticato, con molto successo. Oltre tutto, questo approccio è anche l'unico modo sensato per organizzare in maniera istituzionalmente corretta il problema della successione. Con il che non intendo solo la successione fisica, ma la successione della leadership. Perché nulla è eterno sotto il sole. E' coerente per chi condivide una concezione della leadership come io l'ho illustrata, rendersi conto che è naturale che uno o più degli ingredienti sopra illustrati possano finire. Può finire la chiara visione degli obiettivi, può finire l'austero senso di responsabilità, può finire la fiducia degli associati. Può semplicemente finire la capacità di reggere a tanta fatica fisica, intellettuale, morale. Può finire la certezza che ne valga veramente la pena. "Fatalmente un giorno i santuari d'oro svaniscono come miraggi" (A. de Saint Exupery, Volo di notte; la figura di Rivière in questo breve romanzo è, per me, la figura più autentica e più profonda di leader imprenditoriale, della letteratura mondiale). Allora se la direzione collegiale funziona, il leader potrà andarsene con dolcezza e serenità anziché essere cacciato con stridor di denti.

Sono dunque giunto a sfumare il ruolo del leader in quello più complesso ed attuale di guida ed animatore di un'autentica direzione collegiale. Ciò non elimina il suo ruolo di animatore, di uomo di visione, di guida unitaria nei momenti in cui vi siano rischi di spaccatura, di "trumpet" e di tutte le altre cose che ho detto.

Ciò aggiunge anzi ai suoi compiti uno nuovo ed ancora più difficile: quello di costruire una reale direzione collegiale. In questo modo anche la dicotomia manager-leader perde sempre più senso. Si tratta, forse, di nulla di più che di momenti diversi, di passaggi nell'ambito di quell'unica disciplina ed attività che, nel suo insieme, chiamiamo management.