

RISORSE UMANE

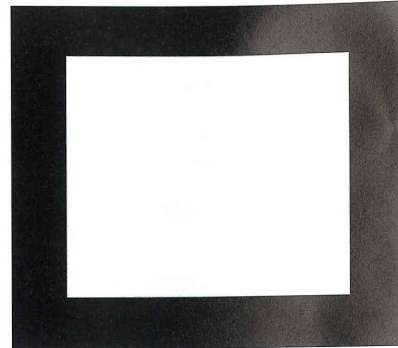
I CARATTERI DISTINTIVI DEI MANAGER E DEI LEADER



Antonio Angioni

L'aver evitato, in un precedente contributo pubblicato nel numero di Maggio, di affrontare il tema specifico dei caratteri distintivi dei manager e dei leader ha suscitato curiosità ed alimentato richieste di entrare nel merito. Sono necessarie, però, alcune premesse onde evitare sia di cadere in luoghi comuni sia di alimentare sterili dibattiti.

L'esperienza maturata in Italia ed all'estero ci porta innanzitutto a sottolineare come tali ruoli siano necessari e fondamentali nelle organizzazioni aziendali: solo la presenza di ambedue i ruoli ha spiegato e spiega le performance delle aziende di successo così come sarebbe dannoso confondere tali ruoli o immaginare di poter contemporaneamente sopperire ad ambedue. Non solo ma è importante che tra i manager ed i leader si stabilisca un adeguato livello di fiducia e di rispetto reciproco, di confronto e di condivisione. Prima di entrare nel merito di quelli che, attraverso l'esperienza diretta e l'analisi di diversi casi, e non con mere costruzioni empiriche, possono essere considerati elementi distintivi, occorre sottolineare come dietro questa distinzione non esista alcun giudizio di valore, proprio perché parliamo di ruoli necessari ed interdipendenti. Mentre i manager sono essenziali per garantire il funzionamento dell'organizzazione, i leader lo sono per assicurare una visione, una prospettiva futura, per far sì che le persone si attivino per trasformarla in realtà, per facilitare l'apprendimento continuo e la crescita, per aiutare gli stessi manager nella



loro attività. Questa distinzione sta diventando rilevante in tempi come quelli odierni visto che in un contesto globale si è chiamati a dover identificare rapidamente le priorità e ad assumere adeguate soluzioni. I leader affrontano e modificano i contesti mentre i manager gestiscono le risorse ed assicurano il rispetto delle procedure. I leader analizzano ed interpretano la realtà per poi produrre progetti, piani, programmi, i manager sono chiamati a curarne la realizzazione.

I leader sono orientati all'efficacia, i manager all'efficienza. I leader sono impegnati sulla direzione, i valori, sul come e sul perché, i manager sui sistemi, sulla qualità dell'esecuzione e sui risultati, sulle procedure e sulle policy. I leader sono chiamati a innovare, a creare, i manager a realizzare ed a consolidare i risultati. I leader devono saper guardare oltre l'orizzonte e non fermarsi al 'bottom line' mentre i manager devono proprio garantire il bottom line. I leader sono chiamati ad avere una proiezione verso il lungo periodo, i manager verso il breve. Ci sembra utile a questo

RISORSE UMANE

proposito riprendere e commentare il famoso aforisma **'A manager does things right. A leader does the right things'**.

Doing the right things implica conoscere cosa sia appropriato, avere una chiara percezione dei valori e degli obiettivi, essere impegnati nel tracciare la direzione, nell'indicare obiettivi, nel prospettare una visione per la quale le persone sentano di doversi impegnare. Tutto questo comporta non solo un elevato livello di credibilità all'interno dell'organizzazione, condizione necessaria per potersi assicurare il consenso ed il coinvolgimento dei collaboratori, ma anche un'attenzione alle singole culture ed alle esperienze locali. Potrebbe sembrare strano questo riferimento in una fase in cui si pone giustamente l'attenzione sulla necessità di avere un approccio globale, di uscire dai localismi e di affrontare la competizione a livello internazionale. D'altro canto però in questo contesto le culture locali rimangono ancora fortemente radicate e se da un lato non si può pretendere di avere una conoscenza approfondita, soprattutto se si opera in aziende plurilocalizzate, è anche vero che il consenso ed il coinvolgimento non si riescono a sviluppare nelle stesse forme. Tra gli US e l'Europa esistono differenze tutt'altro che marginali, figurarsi se poi ci si confronta con i paesi della BRIC area.

Doing things rights implica, invece, saper razionalizzare gli sforzi, gestire le risorse con un'attenzione agli standard di qualità e di efficienza riducendo i tempi di adattamento ai nuovi contesti competitivi. Oggi non è più in gioco la qualità ma anche la tempestività dell'execution. Affrontare questo tema in azienda è meno problematico di quello che possa sembrare, anche perché permette non solo di chiarire ruoli e competenze ma anche di migliorare la competitività complessiva. Superata l'iniziale diffidenza, spesso alimentata dal malcelato timore di valutazioni e di

possibili ripercussioni sul piano professionale, i risultati di questo assessment organizzativo sono spesso sorprendenti per la spontaneità con la quale i partecipanti identificano, riconoscono ed accettano l'area di appartenenza e gli impegni conseguenti. Non solo ma nelle aziende familiari, che rappresentano una vitale e strategica componente del sistema industriale italiano, questa metodologia consente anche di individuare e pilotare il delicato processo della successione o, come forse sarebbe il caso di dire, dell'evoluzione organizzativa; permettendo, soprattutto quando esiste il dilemma della scelta fra più candidati, una ripartizione adeguata dei ruoli.

Citare, per suffragare le riflessioni sul tema, esempi famosi ci esponeva al rischio dell'ovvietà mentre la deontologia professionale ci impedisce d'altro canto di riportare casi di clienti, magari non assurdi agli onori delle cronache ma non per questo meno interessanti per il radicale cambiamento avviato e per i risultati raggiunti.

Proprio perché radicate nell'esperienza, le categorie ed i paradigmi suggeriti potranno essere utili qualora si decidesse di affrontare un tema per il quale rimane sempre valida la lezione di Menenio Agrippa. ■

