

LEADER SI NASCE O SI DIVENTA?

In una fase in cui i leader sembrano così rari, è opportuno interrogarsi sull'origine stessa della leadership. Una parola - forse non casualmente - straniera

Andrea Dalledonne

Leadership si nasce o si diventa? Questa domanda ha stimolato Manageritalia a intraprendere un percorso di studio e di dibattito sulla leadership. Durante il convegno organizzato a Bologna su questo tema (vedi i risultati dell'indagine a pagina 6), abbiamo condiviso una riflessione che mi sorse spontanea molto tempo fa e che sta alla base del mio lavoro e degli studi su questo tema. Leadership. Perché non esiste nel nostro vocabolario un termine equivalente e dobbiamo ricorrere a un'altra lingua? Prima di tutto, occorre condividere una possibile definizione di leadership che, a mio giudizio e in sintesi, può essere: capacità di decidere, decidere rapidamente e portare a compimento ciò che si è deciso. Quando ci riferiamo a un concetto trasversale al tempo e alle culture, come la leadership, quali sono i motivi che giustificano l'assenza di un corrispettivo diretto nella lingua italiana? A ben pensare, infatti, il termine anglosassone non può essere tradotto nella nostra lingua con un sinonimo che ne soddisfi completamente il significato e le peculiarità. A prova di ciò,



nella storia del '900 possiamo ricordare che quando Mussolini dovette scegliere un termine per qualificarsi come "capo" inventò tale termine mutuandolo dal latino *dux*, perché non trovò nulla di equivalente. Proprio in questa riflessione possiamo trovare le risposte che cerchiamo. Forse abbiamo una paura ancestrale della leadership e dei leader? E come questo fenomeno si riflette direttamente sulla nostra incapacità di costruire realtà aziendali di dimensioni competitive globali, la cui gestione richiede lo sviluppo di modelli organizzativi, gerarchici e di leadership accettati e condivisi? A mio avviso, qui si trova il fattore principale delle difficoltà che il nostro sistema paese e le nostre imprese stanno incontrando. Questa mia iniziale sensazione è stata poi condivisa dai manager che hanno risposto al questionario e hanno dichiara-

to che il paese è carente di leader e di leadership, in modo particolare proprio nei settori della vita pubblica ed economica dove sarebbero più necessari.

Leader, quindi, si nasce o si diventa? È dai tempi di Aristotele che si cerca di dare una risposta a questa domanda, quando Filippo di Macedonia lo assunse come maestro e pedagogo del suo giovane figliolo Alessandro. Nel corso dei tempi i contributi più rilevanti sono derivati da Machiavelli, che ha tratteggiato molto chiaramente le caratteristiche del "Principe", e successivamente da Max Weber. Tuttavia, non essendo giunti a una risposta universalmente riconosciuta, il tema è tornato di forte attualità negli ultimi anni, quando si è iniziato a lamentare l'assenza di nuovi leader e l'incapacità della nostra società di produrre nuovi esempi di leadership.



Andrea Dalledonne ha ricoperto numerosi incarichi direttivi presso importanti gruppi nazionali e internazionali. È partner di Add - consulenza di direzione per l'impresa (www.addup.it) e presidente di Strategikon Arte di Vincere, occupandosi di formazione legata ai temi.

SE CAMBI NON RINUNCIARE A QUELLO CHE HAI COSTRUITO

Mantieni le tutele e i servizi di Manageritalia.

Mai come negli ultimi tre lustri si è scritto tanto di leadership, soprattutto per protestarne l'assenza, senza riuscire a centrare una definizione univoca. Di volumi dedicati all'argomento se ne contano a centinaia, tutti protesi all'analisi del fenomeno, delle sue modalità, delle caratteristiche necessarie per declinarlo.

Lo sforzo è quello di tentare una sorta di anatomia del leader, ovviamente positivo ed efficace, così da tracciarne un profilo aderente ai bisogni di una realtà dominata dalla complessità e in perenne evoluzione: un contesto che rende assai più difficile l'affermazione di figure in grado di anticipare e gestire i continui mutamenti e le improvvise accelerazioni di prospettiva sociale.

Non ho utilizzato il termine "autorità", il cui significato è chiaramente diverso e devia dall'argomento di cui vogliamo parlare: di solito, infatti, si identifica erroneamente il leader con colui che detiene il potere. È ormai assodato, infatti, che il potere non basta a definire una leadership effettiva: piuttosto, il leader è colui che guida con il proprio esempio piuttosto che imporre con il potere conferitogli da una carica. In realtà questa definizione è riduttiva, perché descrive solamente una parte del problema. A tal proposito, in inglese si utilizza un sostantivo diverso per definirla, traducendo questa funzione con il vocabolo *headship* ("essere a capo di", "svolgere il ruolo di preposto"). La letteratura parla di questa seconda attitudine come di "leadership formale", mentre noi siamo più interessati a quella cosiddetta "informale", derivante e riconosciuta all'interno del gruppo.

Proprio nei momenti di cambiamento, come quelli che stiamo vivendo, si necessita di leader e invece spesso, nella nostra realtà, vediamo operare solo soggetti in possesso di "ruolo autoritativo" e quindi sprovvisti di quelle capacità di "visione" e di "esempio" assolutamente indispensabili per costruire, soprattutto quando si tratta del "nuovo".

Ritengo utile ricordare le migliori e più efficaci, a mio giudizio, definizioni di leadership offerte da leader a tutti noti: "The bucks stops here" - qui finisce lo scaricabarile - del presidente Truman, per ricordare a tutti che quando si è al vertice occorre decidere e decidere in fretta, e quindi coloro che appartengono ai livelli sottostanti della scala gerarchica

Se per una qualsiasi ragione cambi il tuo status di dirigente o vai in pensione, pensa a quello che hai già costruito con Manageritalia: l'assistenza sanitaria per te e la tua famiglia con il Fasdac, uno tra i migliori fondi sanitari integrativi in Italia; la previdenza integrativa del Fondo Mario Negri; il sistema di tutele assicurative della Convenzione Antonio Pastore; l'aggiornamento professionale del Cfmt, il centro di formazione per il management del terziario.

Oggi è possibile continuare a usufruire di queste tutele e dei servizi ad esse collegati contribuendovi su base volontaria.

Inoltre, se resti associato a Manageritalia puoi continuare ad accedere ai servizi professionali di alto valore gestiti dalle Associazioni territoriali.

Negli ultimi due anni oltre 2000 dirigenti hanno scelto di restare in Manageritalia proseguendo volontariamente con le tutele sanitarie, previdenziali, assicurative e i programmi di formazione.



Rivolgiti alla tua associazione territoriale per avere il "Kit Informativo" a te riservato.



Sanità, previdenza, formazione, sicurezza, servizi

Per maggiori informazioni scrivi a infodirigenti@manageritalia.it o rivolgiti alla tua Associazione territoriale:
Torino 011 6690268 - Genova 010 587664 - Milano 02 625350.1 - Trento 0461 235499 - Venezia 041 987477 - Verona 045 915366
Padova 049 756841 - Trieste 040 371124 - Bologna 051 399712 - Firenze 055 4633393 - Ancona 071 53624 - Roma 06 3269481
Napoli 081 5513612 - Bari 080 5481574 - Palermo 091 583272

Sede di Roma: via Nazionale, 163 - 00184 Roma - tel. 06 69942441 Ufficio di Milano: via Stoppani, 6 - 20129 Milano - tel. 02 29409078
www.manageritalia.it

hanno il compito e il dovere di portare anche soluzioni e non solo problemi.

“Meglio un generale cattivo che due buoni” di Napoleone, a ricordare che il leader vero è colui che decide: meglio decidere, a volte anche sbagliando, ma decidere, perché senza azione l’insuccesso è certo. Quante volte in azienda si convocano comitati o gruppi di lavoro solo per condividere responsabilità e “non fare”, mentre il mercato e i competitor vanno avanti e insidiano il nostro ROI e ROE?

Varrebbe senza dubbio la pena di esplorare le connessioni tra “commettere errori sbagliare” e leadership, considerando che, nel nostro paese, la “paura di sbagliare” è uno degli elementi che più caratterizza la cultura comune, la vita economica e politica e impedisce quelle sperimentazioni e quegli “start up” così necessari alla rivitalizzazione dei sistemi aziendali e sociali nella competizione planetaria.

Ma è quasi impossibile qui approfondire tutti gli aspetti della leadership e quindi devo ridurre il campo ad alcune osservazioni. È noto che la parola leader deriva dal verbo inglese *to lead*, che significa guidare, condurre, dirigere. Data questa definizione, viene da pensare che tutti possono essere leader in determinate situazioni o in momenti specifici della propria vita, o comunque che tutti possano diventare leader se adeguatamente formati (in campo politico, sportivo, manageriale ecc.).

Questo concetto è radicato nella cultura orientale, ad esempio: “così come è la situazione che rende pavidì o coraggiosi, anche la leadership è strettamente legata al contesto”.

Con riferimento alla polemologia, ad esempio, nella cultura cinese il grande stratega non è quello che progetta il piano di battaglia migliore per sbaragliare il nemico, ma quello che scopre direttamente nella situazione, il contesto, i fattori che gli sono favorevoli, in modo da farli crescere, a scapito di quelli che risultano vantaggiosi per l’avversario. Per questa strada, dunque, nel momento in cui finalmente avviene l’attacco l’avversario è già sconfitto. O meglio, io non impegno il combattimento se non quando egli è già sconfitto. “Del grande generale non c’è niente da lodare”.

Tuttavia, se ai nostri occhi questa affer-

mazione pare voler sminuire il ruolo del singolo e le sue qualità, nella cultura orientale il non avere meriti è il grande merito. Il grande leader è quello che esclude i colpi clamorosi, è quello che vive nell’ombra e non sotto i riflettori.

Da questo potremmo trarre un insegnamento: prendiamo ad esempio quei manager che vengono insigniti del titolo di “manager dell’anno”, e che solo dopo qualche anno si rivelano protagonisti di disastrosi fallimenti, talvolta con precipitosa fuga. Esistono poi tanti manager e imprenditori di cui non si parla mai e dei quali non si penserebbe mai di tessere l’elogio, che hanno saputo gestire così bene le proprie attività, sfruttandone il potenziale, al punto che nella longevità il profitto pare essere venuto da sé.

Ciò nonostante, nella nostra cultura la lettura del leader rimane saldamente ancorata alle nostre radici umaniste, secondo cui al contrario la leadership deve essere considerata innanzitutto una qualità umana. Di più, il leader è caratterizzato da eroismo, da qualcosa di epico e fuori dal comune.

L’epopea del leader si riscontra ovunque, compare all’origine di tutte le grandi civiltà: si pensi all’epica omerica (...e tu onore di piante Ettore avrai... finché il sole risplenderà sulle sciagure umane...), all’epopea dell’India (*Gilgamesh*), dei paesi scandinavi o della Francia (le “chansons de gestes”, Rolando e Roncisvalle). Ovunque la letteratura ci presenta figure di leader come eroi valorosi e fuori del comune. Anche in Giappone... Dappertutto? Sì, tranne che in Cina.

Questi due punti di vista hanno dato origine a due filoni completamente diversi di studi e analisi comportamentali: infatti, se nella cultura orientale è concesso che chiunque possa diventare un leader (in cinese questo concetto viene espresso con l’espressione “fare salire in alto e poi togliere la scala”), l’Occidente si è concentrato maggiormente a descrivere quali siano le sue caratteristiche: l’opera di Machiavelli è un esempio chiarificatore in proposito.

Clausewitz, quando riflette sul comando, sottolinea che più si sale nella scala gerarchica, dalla tattica alla strategia, meno funziona il modello organizzativo. Al livello più elementare, abbassare o alzare il fucile è un gesto standardizzabile e di conseguenza diviene meccanico, così come nelle più semplici funzioni azien-

dali e produttive; ma più si sale di ruolo, meno la cosa è possibile e sono richieste qualità “al di fuori del comune”.

È escluso, pertanto, che chiunque possa trasformarsi in un grande comandante o capitano d’impresa, semplicemente con lo studio, la dedizione o l’applicazione di un modello predeterminato: Napoleone, Marcello Lippi o Enrico Mattei “nascono”, poi affinano le loro qualità innate con lo studio, la comparazione e l’esperienza. Se nutriamo qualche dubbio rispetto ai cosiddetti “stili di leadership” che la dottrina ha individuato, diversamente riteniamo che sia possibile tuttavia individuare dei tratti comuni ai personaggi che la storia ci ha restituito come leader:

- **coscienza di sé**: essere pienamente coscienti delle proprie capacità, della propria intelligenza e dei propri limiti. Solo chi è leader di se stesso può essere leader anche di un gruppo;
- **credibilità**: ovvero fiducia da parte dei propri collaboratori. La coerenza e l’onestà sono alla base di questo aspetto, così come la mancanza di paura di sbagliare;
- **empatia**: capacità di ascoltare e comprendere (dal latino “prendere dentro di sé”) gli altri;
- **comunicazione**: intesa non tanto come abilità dialettica, quanto piuttosto capacità di farsi capire e di dare esempio;
- **visione**: il vero leader ha sempre una visione, guarda lontano, sa quali saranno gli obiettivi da raggiungere e ha la capacità di trasmettere la sua vision al proprio team (oggi usiamo più spesso l’anglosassone vision anche se in questo caso la nostra lingua non ha bisogno di sostitutivi).

Anche i manager che hanno risposto al questionario sulla leadership di fatto condividono questi elementi, come avete letto in precedenza.

Per concludere, tutti possono essere leader, tranne i *follower*. Per distinguere gli uni e gli altri facciamo ricorso a un’efficace sintesi di Louis Gerstner (presidente di IBM), che brilla per chiarezza e forza espositiva: “Esistono quattro categorie di persone: quelle che fanno in modo che le cose accadano, quelle cui le cose accadono, quelle che guardano le cose accadere e quelle che non si accorgono che le cose accadono”.

A voi la scelta.