

Capi e leader: la rivisitazione di un patetico cliché

Author : Alessandro Carli

Date : 15 Aprile 2019



L'annosa questione che vede leader e capi in contrapposizione, soprattutto dal punto di vista dell'atteggiamento, alla fine si riduce a ben poca cosa. Sono decenni che ogni tanto viene fuori qualcuno a dissertare su come il comportamento di un capo sia diverso – anzi, spesso diametralmente opposto – a quello di un leader e come, neanche a dirlo, il secondo sia decisamente preferibile al primo, con tanto di tabella di confronto, della serie *dagli all'untore* (il capo, in questo caso).

Più ci si addentra nel funzionamento della realtà, grazie a una più approfondita comprensione dei sistemi, e più ci si rende conto che tutto ha un preciso significato e una puntuale collocazione nei diversi contesti in cui si opera. In altre parole, non solo capi e leader godono entrambi di un'**eguale dignità** di esistenza in qualsivoglia organizzazione (dalla famiglia in su), ma la loro apparente contrapposizione esprime perfettamente proprio l'imprescindibile natura **duale** di questa realtà.

Ciò che distingue un leader da un capo non è l'aspetto caratteriale, né la personalità, né tantomeno il comportamento dell'uno o dell'altro ma semplicemente il ruolo che ognuno ricopre e il compito che è chiamato a svolgere. Il punto non è chiedersi se si è più predisposti a fare il leader o il capo, bensì cosa ci si deve **aspettare** da un leader o da un capo rispetto al ruolo che ricopre. Non ha senso voler trasformare un capo in un leader o viceversa (visione *meccanicistica*); l'importante è avere ben chiaro ciò che i rispettivi ruoli richiedono in quanto **entrambi necessari** in un'organizzazione (visione *sistemica*).

Essere rigidi, autoritari, autoreferenziali, scostanti, ecc. non è appannaggio di un capo in quanto tale, ma di un idiota che non ha la più pallida idea di come far funzionare un'organizzazione. Il problema non è il carattere (è comunque consigliabile farsi vedere da uno bravo), ma l'incapacità di rendere efficace il suo stile di comando. D'altro canto al mondo ci sono anche tante persone arroganti e prepotenti, da un punto di vista comportamentale, che vengono osannate come leader geniali per il fatto di aver raggiunto considerevoli risultati, cioè per la loro straordinaria capacità realizzativa.

Le 5 modalità operative

Come si è detto, non sono i diversi approcci comportamentali a distinguere i capi dai leader, bensì l'attuazione di *modalità* diverse – ma al tempo stesso complementari - per raggiungere gli stessi obiettivi. Nello specifico, hanno o si pongono diversi/e:

1. Domande
2. Interessi
3. Visione
4. Riferimenti
5. Soluzioni.

1. La qualità delle **domande**

La nostra mente lavora per domande. Quando pensiamo, riflettiamo o ponderiamo ci facciamo tutta una serie di domande a cui diamo sempre e comunque una risposta, anche sotto forma di ipotesi, di dubbio, di *non-so* o altro. A determinare le azioni conseguenti non è la qualità delle risposte ma delle domande, poiché sono queste a dirottare i pensieri in una direzione piuttosto che un'altra.

Per questo motivo, leader e capi **devono** porsi diverse tipologie di domande per contribuire, ognuno a modo suo, al successo finale.

Naturalmente, il leader si porrà domande a più ampio respiro, *iniziando dalla fine* (come avrebbe detto il grande Stephen R. Covey). Domande che definiscono una **direzione** e rimandano ad una visione, ai destinatari dei benefici, a uno scopo, ecc.

Il capo, d'altro canto, deve pensare alla realizzazione del prodotto/servizio proposto e le domande devono necessariamente convergere sui vari risvolti di questo aspetto.

Evidentemente, non basta porsi le domande giuste per definire la complementarietà dei contributi che capi e leader producono insieme. Occorre anche capire chi è maggiormente predisposto a ricoprire i rispettivi ruoli.

Ed è di questo che parla...

2. L'opposta direzione degli **interessi**

Il grande psicologo Gustav Jung aveva condotto studi molto interessanti sui *tipi psicologici* e aveva suddiviso le persone in due macro-categorie: gli **estroversi** e gli **introversi**.

Gli *estroversi* sono fortemente interessati a ciò che sta al di fuori di loro (*estro* sta per esterno), mentre gli *introversi* sono più interessati a ciò che sta dentro di loro (*intro* sta per interno). Sono due interessi opposti ma, al contempo, complementari, poiché gli estroversi sono naturalmente più portati a vedere il quadro generale delle cose e hanno una maggiore "gittata" mentale, mentre gli introversi tendono ad essere più analitici e introspettivi.

Pertanto possiamo concludere che i leader siano estroversi e i capi più introversi? In realtà, non vi è alcun collegamento diretto tra leadership ed estroversione; in effetti, esistono molti leader introversi (e capi estroversi), là fuori. Si tratta ancora una volta di un'argomentazione speciosa. La cosa importante è che nessuna organizzazione può permettersi il lusso di non avere gli uni e gli altri a livello direzionale anche se, indubbiamente, sarà l'estroverso quello maggiormente predisposto all'ispirazione e alla dinamicità.

E questo ci porta ad un altro aspetto, che è...

3. L'ampiezza della **visione**

A mano a mano che procediamo, è sempre più chiaro quanto queste cinque modalità siano legate fra loro; ed è così perché rientrano in uno schema sistemico della realtà aziendale che ne definisce la stretta interconnessione. Nel caso specifico, anche la visione è legata al tipo di domande che ti poni e al tuo focus d'interesse (e lo stesso vale ovviamente anche per i prossimi due punti).

Pertanto, sempre in virtù della natura duale e complementare della realtà, anche qui esistono due tipi di visione e di pensiero: a corto raggio (convergente) e a lungo raggio (divergente). Se hai la possibilità di farlo, prendi un imbuto e se non puoi, immagina di averlo. Ora, guarda quello che c'è là fuori attraverso l'apertura più grande, incanalando la visione lungo il tubo di uscita. Quanto di ciò che sta dall'altra parte riesci a vedere? Poco, vero? In compenso, però, vedi tutti i dettagli di quel poco che vedi. Questo è affine a una visione o un pensiero **convergente**.

Ora gira l'imbuto e guarda attraverso la parte stretta. È diverso? Vedi quasi tutto, vero? Ti perdi un po' i particolari, ma vedi le cose nel loro insieme. Questa è la visione (pensiero) **divergente**, quella legata alla leadership e a una maggiore estroversione.

Ma ora entriamo più nell'operatività del discorso, cioè...

4. I **riferimenti** decisionali

Come faccio a sapere se sto perseguendo la direzione giusta? Quali sono i riferimenti su cui mi baso per prendere eventuali decisioni? È precisamente su queste domande che emerge in modo netto il diverso modo di pensare di leader e capi. Per sua natura, il capo tende a pensare in modo *meccanicistico* (come fa peraltro la stragrande maggioranza della gente) per cui l'azienda viene vista come una macchina che deve rispondere in modo prevedibile. Così come ci si aspetta che un ferro da stiro stiri o un tostapane tosti il pane, ci si aspetta che l'azienda - e le **risorse** che vi lavorano - producano quanto stabilito e previsto. Il riferimento sono i risultati: è in base a questi che il capo rileva la correttezza o meno dell'andamento dell'azienda. C'è qualcosa di sbagliato in questo? Niente affatto. È esattamente ciò che ci si può e ci si **deve** aspettare da un capo.

Il leader, grazie al suo diverso modo di porsi con la realtà in cui opera, pensa in modo *sistemico*, cioè secondo il paradigma della Natura, mettendo mentalmente in rassegna le forze e le dinamiche (non le risorse – umane e non – in sé) che *animano* l'azienda, per capire in che

modo farle interagire in modo virtuoso. Il suo riferimento decisionale non sono i risultati, ma il processo. Sa che la qualità dei risultati dipende dalla qualità del processo e **usa** i risultati non per esultare quando sono positivi o per abbattersi quando sono negativi, ma per misurare l'efficacia dei processi.

Infine, come naturale prosecuzione di questo punto, ma meritevole di un'attenzione dedicata...

5. L'approccio al **problem-solving**

Anche nell'approccio alla risoluzione dei problemi esistono due diverse modalità: una meccanicistica e *lineare*, tipica dei capi; una sistemica e *circolare*, adottata dai leader.

L'approccio lineare consiste nel cercare di capire cosa possa aver causato il problema al fine di:

1. neutralizzare la causa;
2. trovare un colpevole;
3. forzare una soluzione.

La visione a corto raggio (pensiero convergente) di cui al punto 3) non consente al capo di *spaziare* più di tanto lungo la linea temporale e solitamente si sofferma su una probabile causa o – se è fortunato – sulla causa diretta immediatamente a monte del problema al fine di limitare i danni. Dopodiché, si adopererà per mettere un cerotto e chiudere, se possibile, la questione.

Il leader non si occupa del problema in sé, ma si focalizza sulle cause che hanno contribuito all'insorgere del problema. Godendo di una visione più ampia (pensiero divergente), è in grado di risalire molto più indietro nel tempo per individuare le concause che, interagendo fra loro, hanno nel tempo creato il problema, rendendosi conto che si tratta quasi sempre di cause cicliche, da cui lo sviluppo di una visione *circolare* nel rapporto di causa-effetto.

Da quanto esposto, è evidente che non esiste alcuna contrapposizione o rivalità tra leader e capo. Entrambi devono svolgere il ruolo che compete loro. Il problema sorge semmai nel momento in cui si confondono i compiti, costringendo uno (leader o capo che sia) ad assumere il ruolo dell'altro, snaturando le relative naturali inclinazioni.

Inoltre, in un'organizzazione più piccola e meno strutturata, è possibile che un imprenditore debba assumere entrambi i ruoli. Non lo si può escludere e non diventa un problema finché si ha chiara la linea di demarcazione tra leadership e management, sapendo gestire nel modo più appropriato le varie situazioni che si presentano volta per volta.

Ma questa è un'altra storia.

Approfondimenti

Se vuoi saperne di più su questo argomento o su altri temi che riguardano le dinamiche dei sistemi, puoi consultare i seguenti libri:

A. Carli, *I 5 principi del successo aziendale*, ed. Franco Angeli, 2003.

S. R. Covey, *La leadership centrata sui principi*, ed. Franco Angeli, 2009.

P. M. Senge, *La Quinta Disciplina*, ed. Sperling & Kupfer, 2006.

Oppure consulta il sito www.alessandrocarli.it, ricco di risorse sul tema.

Articolo a cura di **Alessandro Carli**