

La strana storia del dottor Leader e di mister Manager: la difficile vita dei visionari (e di coloro che tentano di imitarli)

Author : Luigi Rigolio

Date : 11 Novembre 2019



Non è normale avere una visione!

I grandi Leader sono come le aquile, volano in alto, vedono ciò che gli altri non vedono... per questo la loro vita non è semplice, soprattutto quando devono interagire con gli altri esseri umani, quelli che vivono con i piedi per terra.

Molti Leader hanno riempito i cimiteri di morti; molti altri hanno generato sette religiose manipolando le coscienze di persone in cerca di aiuto, altri ancora hanno portato grandi gruppi industriali al disastro. L'argomento Leadership, dunque, merita più cautela di quanto normalmente gli riserviamo.

Analizziamo dunque il contenuto di quel barile ove, sotto la scritta "leadership", compare un triangolo con teschio e ossa incrociate.

Per i teorici **il modo più certo per sedurre le masse è proporre una *vision***, la rappresentazione di un futuro che solo il Leader sa immaginare. Già questo indica come tra il Leader e il delirante la parentela sia stretta^[1]. Le analogie non si fermano al fatto che entrambi vedono mondi che solo loro vedono e sentono voci che nessuno sente; il Leader visionario condivide con schizofrenici e bipolari gravi difficoltà a relazionarsi con gli altri esseri umani. Completamente focalizzato sulla realizzazione della *vision*, il Leader non è interessato ad altri punti di vista, soprattutto se alternativi.

Benito Mussolini, prima di coinvolgere l'Italia verso il peggiore disastro della storia recente, entrò in conflitto con il Gran Consiglio del Fascismo, formato da persone di sua fiducia. Quando i suoi fedelissimi cominciarono a formulare critiche, smise di convocarli.

La maggior parte dei visionari odia ascoltare le persone che osano evidenziare gli ostacoli stanno sulla gloriosa strada che conduce alla gloria. Per questo, contrariamente alla retorica corrente che li rappresenta tramite storie di successo, la stragrande maggioranza dei Leader più innovatori va a sbattere.

La letteratura normalmente rappresenta i casi di successo e ignora i disastri che derivano da

scelte scriteriate o semplicemente sfortunate del Leader. Ecco il motivo per il quale non c'è un approccio realistico e bilanciato al tema della Vision.

I deficit del Leader

“I grandi manager non sono mini-dirigenti in attesa che venga loro affidata la leadership, né i grandi leader sono manager più raffinati; semplicemente un manager e un leader hanno, come compito centrale, due attività del tutto diverse... se le aziende confondono i due ruoli, aspettandosi che ogni manager sia anche un leader, se ritengono che un leader sia semplicemente una forma più avanzata di manager, questo importantissimo nodo catalizzatore verrà inevitabilmente sottovalutato, mal compreso e mal interpretato. Piano piano l'azienda andrà in pezzi.”^[2]

Buckingham e Coffman, *Primo: rompere le regole*

Markus Buckingham ha raccolto **la geniale lezione di Melville**, che ha rappresentato in *Moby Dick* il Leader, l'uomo della *vision*, come problematico. Non ho idea di quanto tempo l'umanità potrebbe risparmiarsi evitando gli infiniti dibattiti sulla “vera leadership” acquisendo il modello proposto da Buckingham, che chiarisce come “I grandi manager guardano dentro... dentro l'azienda, dentro ciascun individuo, dentro la differenza di stile, di obiettivi, di bisogni e di motivazioni di ogni persona... al contrario, i grandi leader guardano fuori. Guardano alla concorrenza, guardano al futuro, alle nuove alternative. Devono essere visionari, strateghi, promotori. Se svolto bene, questo è senza dubbio un ruolo critico. Che però non ha molto a che fare con la sfida di trasformare il talento di un individuo in performance”^[3].

Alla luce di queste considerazioni, che illuminano la lettura della performance di molti imprenditori e manager, possiamo capire che **ogni visionario, proprio per il fatto che vede l'orizzonte, non vede i dettagli, proprio per la sua capacità di immaginare il futuro, non considera il presente.**

Chi mette un Leader di fronte al dato di realtà deve avere coraggio e una sorte favorevole, così come chi cerca di convincerlo a occuparsi di dettagli.

Per il Leader **le persone sono solo strumenti** per realizzare la *vision*. Benito Mussolini sintetizzò il proprio pensiero sull'entrata in guerra con la celebre frase: “Mi serve qualche migliaio di morti per sedermi vincitore al tavolo della pace”. Da quella prospettiva le persone sono allineate all'obiettivo oppure sono oppositori, per cui ogni critica viene vista come sabotaggio.

La focalizzazione sulla visione rappresenta quindi un **ostacolo all'ascolto**^[4], al dettaglio, alla relazione con le persone, ciò che genera un'estraniamento ben nota a chi soffre di malattie mentali. Poiché la realtà comunque prima o poi si palesa, i collaboratori del Leader, per quanto cauti e remissivi, devono affrontare momenti molto intensi^[5].

Con buona pace dei tanti autori che lo dipingono come un condottiero da nobili valori, il Leader rispetta solo ciò che è compatibile con la sua marcia verso l'obiettivo.

La pagina definitiva sul tema è stata scritta due secoli fa da Melville. Il comandante Achab, ossessionato da Moby Dick, si rifiuta di aiutare il comandante della nave che sta cercando dei naufraghi, tra i quali il figlio. Nel momento della scelta, la determinazione a realizzare porta l'equipaggio del Pequod a commettere un sacrilegio che verrà pagato duramente[6].

Se pensiamo che i Leader di oggi siano diversi, sbagliamo. Basti pensare a quanto poco gli innovatori della tecnologia si siano preoccupati dell'impatto dell'evoluzione informatica sulle nuove generazioni.

Il Leader porta quindi un contributo indispensabile alle imprese - la visione - ma genera sempre importanti squilibri, ad esempio quando non è consapevole dei propri deficit nella dimensione gestionale. In questo senso Goleman ha portato un contributo importante, suggerendo a Leader e Manager di sviluppare consapevolezza. Lascio al lettore valutare quanto ciò avvenga nel mondo reale.

Riscopriamo il Manager e la Leadership gestionale

Accanto al Leader, per caso o per necessità, troviamo Manager che cercano di indirizzare la genialità in una direzione sostenibile.

Molti Manager purtroppo, nell'epoca della mitizzazione della Leadership, si sforzano di trasformarsi in motivatori delle folle.

Anche questa situazione non è nuova; Fedro narra di quel corvo che, volendo assomigliare ai pavoni, ne raccoglie le penne per addobbarsi la coda. Ovviamente fa una brutta fine in quanto viene spennato dai pavoni e poi anche i corvi non lo riammettono nella loro comunità.

Il Manager, cercando di assomigliare al Leader, adottando la terminologia in voga, si trasforma in una figura patetica e grottesca, soprattutto se palesa un livello scandente nella dimensione gestionale, che dovrebbe essere la sua fonte di autorevolezza.



Un capo impacciato nella pianificazione, maldestro nella relazione con i collaboratori, approssimativo nella conduzione di riunioni non può compensare le proprie carenze tramite un *maquillage* da Leader.



Eppure la dinamica ideale è semplice: **ove il Leader indica la direzione, il Manager porta la squadra al successo, con gli strumenti appropriati.** In questa rara configurazione il Manager può costruirsi una Leadership basata su credibilità e fiducia, lasciando al Leader la *vision*. Il punto di incontro è la strategia.

Non esiste il Leader puro né il Manager assoluto; certo è che ogni organizzazione beneficia di una buona gestione, che passa dalla valorizzazione delle persone.

Il Manager è essenzialmente un gestore di risorse, che *maneggia* (sembra questa l'origine del termine...) per portare l'impresa al raggiungimento degli obiettivi, solitamente la produzione di utili. Le due dimensioni tipiche del management sono la **pianificazione** e la **comunicazione**.

Mentre il Leader sviluppa la visione in modo spontaneo, nessuno nasce Manager, per cui l'eccellenza nella gestione passa da un cammino caratterizzato dallo studio e dalla disciplina^[7].

Il contesto ove la capacità di pianificare e quella di comunicare si rivelano con immediatezza è la riunione, il palcoscenico ove il team percepisce il livello manageriale.

Il Manager dunque è indispensabile, e il livello gestionale correla con la cultura gestionale, che si rivela nell'uso appropriato degli strumenti.

Sintesi

La capacità di generare una visione è un'attitudine che non si impara. I Leader in grado di mettere a disposizione una visione hanno deficit in varie dimensioni, ciò che si traduce in un rapporto difficile con i dati di realtà e con le persone. Lo scopo del Leader è realizzare la visione, a qualsiasi costo, per cui persone, etica, qualità del lavoro passano in secondo piano.

Per fare impresa servono *vision*, Manager, Leadership. Il Leader visionario, essenziale in contesti come la politica, può farsi da parte non appena la visione è chiara, come è dimostrato dalla sopravvivenza delle imprese alla scomparsa del Leader.

Il Manager che cerca di assomigliare al Leader visionario smarrisce la propria essenza, fondata sulla percezione degli ostacoli. Il suo compito è portare la barca al traguardo evitando gli scogli, valorizzando le risorse, orientando il team. Il Manager è una guida, come il Leader visionario,

dunque ha necessità di una propria Leadership, che si basa su fiducia e credibilità. Dunque, mentre il Leader descrive la visione, il Manager segnala al *team* gli ostacoli.

Le attitudini gestionali si rivelano nell'**uso appropriato degli strumenti**, a partire dalle riunioni, che sono il palcoscenico ove il team percepisce, in pochi minuti, il livello della comunicazione e della pianificazione.

Note

[1] Il film "Aviator" rappresenta con precisione la connessione tra nascita del Leader e origine della malattia mentale.

[2] Buckingham e Coffman, "*Primo: rompere le regole*", Baldini & Castoldi, 2001, pag. 76.

[3] *Ibidem*.

[4] Ates, Taracky, Van Knippenberg, Groenen, "*Why Visionary Leadership Fails*", HBSR, settembre 2019.

[5] Il film "Aviator" illustra con grande precisione il tema.

[6] La versione di "Moby Dick" con Gregory Peck (1956) è talmente chiara su questi temi e sui processi fondamentali della gestione del personale da poter essere considerato un manuale di management.

[7] Poiché nella maggior parte delle organizzazioni non esiste il Leader puro e neppure il Manager puro, risulta economico lavorare nella direzione suggerita da Goleman, la consapevolezza individuale. La configurazione migliore è quella ove le persone mettono a disposizione i propri punti di forza.

Articolo a cura di **Luigi Rigolio**