

Manager: tra leadership e professionalità

Author : Saverio Greco

Date : 12 Settembre 2018



Come si entra in possesso di quell'incantato ed enigmatico bagliore che i grandi Leader effondono con disinvoltura?

Che cos'è la magia della Leadership?

Perché spesso ci si chiede quali siano le differenze tra un leader e un manager?

Per dare risposta a queste domande sono entrato nel significato profondo di alcune parole, mi sono poi ficcato nella giungla delle più eterogenee spiegazioni sul concetto di Leadership e di Management e, passando attraverso affascinose definizioni, sono giunto alla conclusione che, per orientarsi nella fitta foresta delle definizioni, è necessario ricorrere all'aiuto degli assi cartesiani.

Secondo Warren Bennis (1925-2014), scrittore, storico, economista statunitense e pioniere degli studi sulla Leadership, esisterebbe un forte divario tra la figura del Manager e quella del Leader. Sintetizzando con le sue stesse parole:

*“I Manager sono persone che fanno le cose bene.
I Leader, invece, sono persone che fanno le cose giuste”*

Considerando questa visione, sembrerebbe che il Manager abbia un ruolo secondario rispetto al Leader: dal punto di vista intellettuale è il Leader l'artista, lo scienziato, il pensatore creativo che concepisce e decide la via; al Manager resta il ruolo del bravo pilota che implementa la rotta e porta tutti a destinazione.

Tuttavia, avventurandoci nel significato etimologico di Leader e Manager, troviamo che il primo deriva dal verbo inglese **to lead**, “guidare”, mentre il secondo proviene dall'espressione latina, riconducibile alla tradizione contadina, **manu agere**, “condurre con la mano”, “guidare una bestia stando davanti a lei”.

Davanti! Non dietro, sul carro, pilotando l'animale con le redini, ma *davanti*, aiutandolo a capire da che parte andare e alleggerendone la fatica usando le proprie mani.

Facendo riferimento all'etimologia della parola, quindi, Leader (colui che guida) e Manager

(colui che conduce) sono sostanzialmente la stessa cosa.

Se introduciamo il modello di **Continuum di Leadership** che i professori universitari Robert Tannenbaum e Warren Schmidt pubblicarono nel 1958 e aggiornarono nel 1973, scopriamo che secondo i due la Leadership è

*“un’influenza interpersonale esercitata in una **situazione** e diretta, tramite il processo di **comunicazione**, al conseguimento di uno o più **fini specifici**”*

Un Leader può perseguire obiettivi personali, politici, religiosi, per un Manager quello che conta è solamente l’obiettivo aziendale.

Sono proprio i *fini specifici* che differenziano la figura del Leader da quella del Manager.

Il Manager è un Leader, e in quanto tale è chiamato a esercitare la propria **influenza interpersonale**, riuscendo a decodificare le variabili in essere per analizzare attentamente la **Situazione** e scegliere la forma **comunicativa** più idonea al raggiungimento degli **Obiettivi Aziendali**.

Per essere Manager non basta essere Leader, ma è necessario perseguire gli stessi obiettivi dell’organizzazione per la quale si lavora.

È la presenza dell’azienda che rende un Leader Manager: non si può essere manager nella vita, ma solo in un’azienda.

A questo punto l’essere Manager sembra aver valicato, se pur nei confini lavorativi, lo stesso concetto di Leader.

Al contrario, David e Roger Johnson, entrambi professori all’Università di Minneapolis, il primo come docente di psicologia sociale e il secondo di educazione scientifica, all’inizio di questo millennio affermando che

*“Un leader può essere un manager,
ma un manager non è necessariamente un leader.
Un manager si dimostra leader
quando è in grado di influenzare delle persone
per realizzare gli obiettivi dell’organizzazione,
senza dover utilizzare a questo fine la sua autorità formale”*

confermano l’esistenza di un Manager Leader, che è riconosciuto tale in quanto in grado di guidare con autorevolezza; allo stesso tempo ammettono l’esistenza di un Manager non Leader, che non influenza le persone usando la comunicazione, ma impiega semplicemente il potere del ruolo che gli è stato affidato, cioè l’autorità.

Tutto molto complicato, visto che le affermazioni di uno sembrano smentire quelle di un altro.

In realtà, questo enorme groviglio trova magicamente armonia e simultanea validità attraverso una matrice da me stesso realizzata e che, con un immenso slancio di fantasia, ho chiamato *Saveriana*.

Grazie alla **Matrice Saveriana** possiamo arrivare a una riorganizzazione cartesiana delle definizioni fino ad ora espresse.

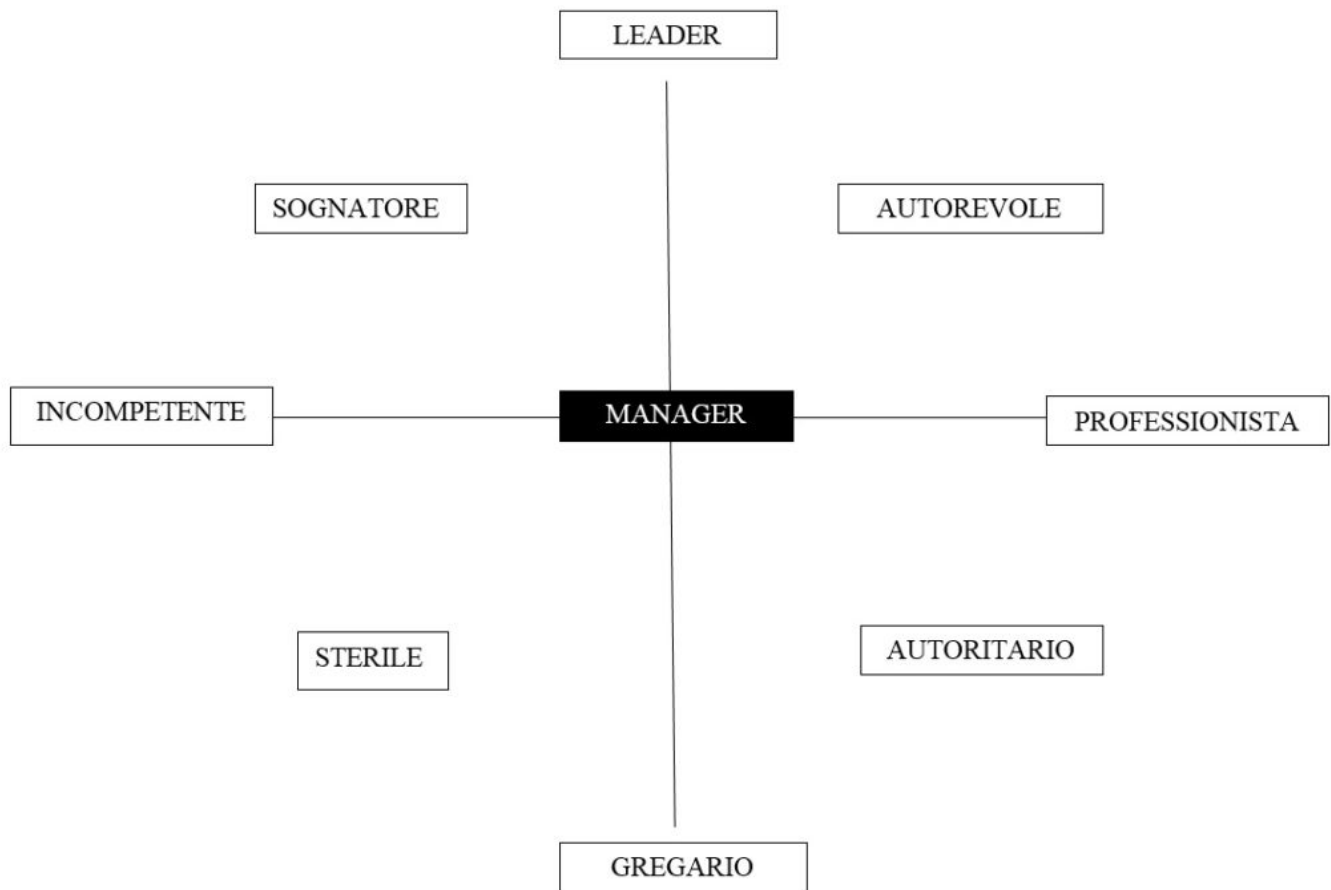
Infatti, se rievochiamo la definizione di **Leader** data da Tannenbaum e Schmidt, *colui capace di influenzare altre persone in una situazione tramite il processo di comunicazione*, e definiamo **Gregario** il suo opposto, *colui non all'altezza di ispirare altri individui*, avremo, in accordo con quanto sostenevano i fratelli Roger, due distinte classi di manager (oserei dire due manager con distinta classe): manager autorevoli, capaci di influenzare le altre persone attraverso le loro personali doti, e manager esecutori, costretti a utilizzare la propria autorità formale.



Non bisogna, però, dimenticare i *fini specifici*, cioè gli obiettivi, che un manager di successo è chiamato a perseguire. Infatti, considerando **Professionista** chi possiede le conoscenze e le abilità adeguate per riuscire a portare a termine un lavoro nel migliore dei modi, e mettendolo in contrapposizione con chi, invece, è **Incompetente**, che non ha le conoscenze, le capacità, l'esperienza necessaria per svolgere bene un compito, otterremo altre due maniere di essere Manager:



È così che, intrecciando queste due coppie di opposti, Leader e Gregario, con Professionista e Incompetente, faremo emergere quattro diverse tipologie di Manager, ognuna con le proprie e riconoscibili peculiarità:



II SOGNATORE

Un Manager che fa e fa fare male le cose giuste

Un Manager che ha Leadership, ma è poco competente.

Parliamo di un visionario che riesce a entusiasmare gli altri con le proprie idee, però, essendo privo di metodologia, spesso non riesce a far raggiungere al gruppo risultati tangibili.

L'AUTORITARIO

Un Manager che fa e fa fare bene le cose

Un Manager Gregario, ma tecnicamente competente.

Un valido esecutore, con scarse capacità di visione del futuro, comunque preparato e quindi capace di portare risultati.

Sa amministrare i processi precostituiti, organizzare il lavoro e controllare i collaboratori mentre li guida su una strada non tracciata da lui, spiegandogli come e quando fare le cose.

Lo STERILE

Un Manager che fa e fa fare male le cose

Un Manager Gregario, privo di capacità influenzali, senza Leadership, e contemporaneamente sprovvisto di conoscenze e abilità tecniche.

Inevitabilmente il suo operato porta al più totale insuccesso e all'insoddisfazione di chi dovrebbe essere da lui guidato.

L'AUTOREVOLE

Un Manager che fa e fa fare bene le cose giuste

Un Manager Leader e Competente.

Sa pensare, ideare, realizzare e arrivare a risultati tangibili con la soddisfazione di tutti. Tra le tante strade possibili s'interroga e individua quella giusta, poi guida gli altri sul cammino. Se una via ancora non esiste ne architetta lui una nuova.

È un innovatore, accetta le sfide, dà l'esempio, sa comunicare e sviluppa i collaboratori concentrandosi su i loro bisogni, ispirando fiducia, motivando e portando la squadra al successo.

Nella Matrice Saveriana il concetto di Manager assume un significato più ampio rispetto a ogni altra accreditata definizione: si supera la netta distinzione tra Manager e Leader proposta da Warren Bennis, dimostrando, con l'esistenza dell'*Autorevole*, la copresenza delle due figure; si conferma l'importanza dell'*influenza interpersonale* e il valore della *comunicazione*, concetti cardini per Tannenbaum e Schmidt, e contemporaneamente si razionalizza l'affermazione dei fratelli Johnson secondo la quale *“Un leader può essere un manager, ma un manager non è necessariamente un leader”*.

BIBLIOGRAFIA:

- Bennis e B. Nanus, *Leader. Anatomia della leadership* - F. Angeli – Dicembre 1992

- Bennis, *Come si diventa leader* – Sperlinng & Kupfer - Maggio 1990
- Tannenbaum, R. e Schmidt, W., *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review March – April 1958
- Tannenbaum, R. e Schmidt, W., *How to Choose a Leadership Pattern*, Harvard Business Review May – June 1973
- David W. Johnson e Roger T. Johnson, *Leadership e apprendimento cooperativo*, Erickson, Trento 2005
- Cesare Sansavini, *Leadership e gestione del cambiamento*, Alpha Test, Luglio 2014

A cura di: **Saverio Greco**