

UNA SQUADRA VINCENTE

La disponibilità dei collaboratori è una conquista difficile, ma fondamentale per ogni manager che voglia esercitare in azienda la propria leadership, creando un contesto utile per il raggiungimento degli obiettivi aziendali

Andrea Ferramola

DIRETTORE GENERALE: «Non ho ancora capito quale stile di leadership dovrei adottare»

CONSULENTE: «Quali problemi sta affrontando?»

DIRETTORE GENERALE: «Le racconto l'ultimo. Lei sa che, acquisendo un concorrente, abbiamo aperto una filiale a Parma. Lì è rimasto il precedente direttore, molto competente, di cui non possiamo fare a meno. Io però non riesco a intendermi con lui, perché parla poco ma ha sempre una scusa pronta per tutto»

CONSULENTE: «Allora il problema è rappresentato da questo direttore?»

DIRETTORE GENERALE: «Non proprio. Le spiego: negli ultimi tempi non siamo riusciti ad avere una reportistica direzionale soddisfacente perché i sistemi gestionali di Parma non sono ancora stati integrati con quelli in uso nelle altre filiali. È un problema serio. Per due volte, nella riunione dei direttori di filiale e dei direttori delle funzioni centrali, ho detto queste testuali parole: 'non sono ammissibili ulteriori ritardi, sulla reportistica mi aspetto il massimo impegno sia da tutte le filiali sia dalle direzioni centrali'»

CONSULENTE: «E che cosa è successo dopo?»

DIRETTORE GENERALE: «Niente, non è successo niente! Perciò qualche settimana fa mi sono rivolto direttamente al direttore centrale dei sistemi informativi e del controllo di

gestione, un giovane bravo e svelto, con cui ci si capisce, e gli ho chiesto di trovare almeno una soluzione provvisoria in attesa dell'integrazione dei sistemi»

CONSULENTE: «E l'ha trovata?»

DIRETTORE GENERALE: «Mi ha detto che non aveva tempo, ma che avrebbe fatto il possibile. Gli credo, perché è sempre indaffaratissimo, tutti lo cercano. Poi per una settimana è stato fuori sede, allora io ho pensato di incaricare uno dei suoi assistenti di darsi da fare per la soluzione provvisoria; ma questo ragazzo ha peggiorato la situazione, perché ha preparato dei moduli di rilevazione e, senza nessun preavviso, li ha mandati ai capi settore di Parma perché li compilassero. Il giorno dopo i capi settore hanno protestato con il direttore della filiale, che è andato su tutte le furie: diceva che era stato scavalcato e che i moduli erano incomprensibili»

CONSULENTE: «Lei come ha reagito? Ha parlato con il direttore di Parma?»

DIRETTORE GENERALE: «Ho preferito proporre al direttore dei sistemi informativi di convocare una riunione a Parma con i capi settore, ma adesso lui fa resistenza dicendo che il problema è stato affrontato a sua insaputa e che se gli fosse stato lasciato il tempo l'avrebbe risolto senza complicazioni... Che cosa mi suggerisce: devo dare un ultimatum a tutti?»



Andrea Ferramola ha ricoperto per 15 anni ruoli di responsabilità del personale in imprese industriali e di servizi, da 12 è consulente di direzione aziendale. Si occupa di sviluppo organizzativo, di consulenza di carriera ed è formatore nell'area delle risorse umane.

Questo dialogo è stato l'inizio di una discussione approfondita con il direttore generale di un'azienda commerciale, che ci ha portato ad analizzare alcune condizioni indispensabili per ricoprire i ruoli manageriali riuscendo ad esercitare una leadership efficace.

La leadership non esiste solo in azienda,

ma è attuabile, con stili diversi, in numerosi contesti sociali e con interlocutori di diversa natura.

Però la leadership del dirigente ha una caratteristica precisa: ha lo scopo di ottenere la disponibilità delle persone a collaborare attivamente al raggiungimento degli obiettivi aziendali, inducendole a mettere in atto i comporta-



Un buon leader non sa solo comandare ma creare una squadra unita e forte che collabora per il raggiungimento del medesimo obiettivo.

menti professionali più idonei. Il dirigente, in altre parole, deve cercare di essere leader per assolvere meglio le proprie responsabilità manageriali, cioè per esercitare un ruolo di guida e di decisione, e quindi di comando, in un contesto lavorativo. Il comando, quando è rivolto a persone “volontarie” (come sono i collaboratori) e non “coatte” (come

sono i prigionieri o i servi) deve essere esercitato attraverso la capacità di influenzare la volontà delle persone, anziché in forza del potere di imporre loro delle azioni obbligate.

È vero che per influenzare le persone bisogna impiegare energia, ma non più energia di quella richiesta da quelle attività di sorveglianza che sono necessarie a garantire l'effettiva e corretta esecuzione di ciò che è stato semplicemente imposto.

L'influenza di cui sto parlando non è conseguenza di un potere occulto o frutto di abilità seduttive; il dirigente deve invece comportarsi come un adulto consapevole che si rivolge ad altri adulti proponendo e stimolando comportamenti razionali.

La sua leadership è fondata innanzitutto sulla coerenza dei propri comportamenti e sulla loro comprensibilità da parte degli altri.

Vorrei riassumere le conclusioni alle quali sono arrivato discutendo con il direttore generale protagonista del dialogo iniziale, richiamando alcuni principi che ogni dirigente deve rispettare per poter diventare e rimanere un leader “adulto”.

PRIMO PRINCIPIO ESSERE ESPLICITI

Il dirigente “aspirante” leader non può permettersi di comunicare in modo ambiguo, inviando messaggi generici senza indicare i destinatari (come aveva fatto il nostro direttore generale nella riunione dei direttori di filiale e di funzione).

È invece necessario indicare con chiarezza i risultati che si vogliono ottenere e le persone che devono impegnarsi a ottenerli, mentre è inutile denunciare periodicamente l'esistenza di problemi senza far seguire un piano d'azione.

Queste denunce periodiche alimentano una sensazione di impotenza e trasmettono solo gli “umori” e non i dati, i fatti, le proposte, le richieste che dovrebbero essere il contenuto della comunicazione professionale di ogni dirigente.

SECONDO PRINCIPIO RISPETTARE I RUOLI

È certamente più facile fare richieste ai collaboratori più disponibili e con i quali c'è un'intesa personale spontanea, rivolgendosi preferenzialmente ad essi a prescindere dal loro effettivo ruolo aziendale, ma bisogna evitare questa scorciatoia (diversamente dal nostro direttore generale, che evitava di parlare con il direttore di filiale “preferendogli” il direttore dei sistemi informativi).

In azienda non deve diffondersi la convinzione che le responsabilità di ruolo siano subordinate alle preferenze personali e che la struttura e i processi operativi siano un'opinione soggettiva. ►

TERZO PRINCIPIO DELEGARE, NON SCARICARE

È difficile trovare un dirigente che non sia d'accordo sulla necessità di delegare. Però la delega non deve causare una minore efficacia di risposta ai problemi, quindi il dirigente che la assegna ai collaboratori deve contemporaneamente definire gli obiettivi, trasferire le conoscenze indispensabili, assegnare le risorse necessarie, prevedere le verifiche future. Inoltre la delega non deve venire esercitata scavalcando i livelli di responsabilità e assegnandola a chi ha un ruolo non adeguato alla natura dei problemi da affrontare (diversamente da ciò che ha fat-

stare ascolto, a interpellare preventivamente, a discutere le obiezioni, a non avere inutilmente fretta, e a richiedere questi stessi comportamenti ai propri collaboratori.

QUINTO PRINCIPIO STIMOLARE A LAVORARE IN GRUPPO

In azienda gli obiettivi individuali devono conciliarsi tra loro e soprattutto devono conciliarsi con gli obiettivi d'impresa. Ma questa conciliazione non si realizza spontaneamente: può realizzarsi solo se le persone si abituano a confrontare i propri piani d'azione, a condividere le informazioni, ad analizzare tutti gli aspetti dei problemi, a ricercare as-

pevoli delle diversità nelle persone, di facilitare la comunicazione e di comprendere le ragioni degli altri.

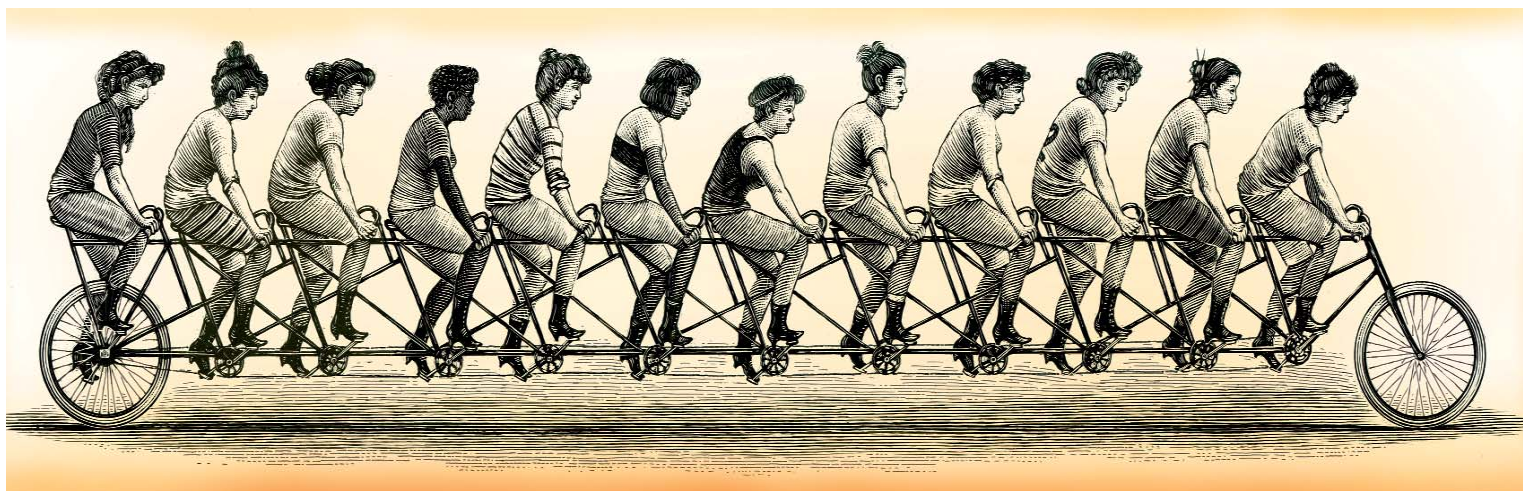
L'assertività e l'empatia sono capacità che possono facilitare gli altri a comportarsi in modo proattivo.

Credo che ogni dirigente desideri essere circondato da collaboratori proattivi.

I collaboratori proattivi sono i migliori "volontari", perché sono quelli che non si accontentano di quello che è stato loro detto ma cercano di colmare eventuali carenze di comunicazione.

Sono quelli che non lasciano che i problemi si ingigantiscano prima di segnalarli e affrontarli, ma mettono a disposizione le proprie competenze anche se non è stato esplicitamente richiesto.

I collaboratori possono diventare proat-



to il nostro direttore generale, che si è rivolto prima al direttore dei sistemi informativi, poi al suo assistente, poi di nuovo al direttore).

QUARTO PRINCIPIO VALUTARE LE CONSEGUENZE

Il dirigente non deve dimenticare di interrogarsi sulle conseguenze che le proprie azioni producono sul lavoro delle altre persone. Ho detto prima che queste persone sono "volontarie": quindi possono decidere di abbassare il proprio livello di collaborazione per tanti motivi, tra i quali, in primo luogo, c'è la convinzione di non essere state rispettate. Il nostro direttore generale, nei suoi sconsiderati tentativi di risolvere il proprio problema, ha fatto sì che i capi settore della filiale di Parma si sentissero vittime di una scarsa considerazione del proprio lavoro.

Al dirigente che vuole essere leader si richiede semplicemente l'attenzione a pre-

sieme le soluzioni e poi anche a rimediare agli eventuali errori.

Il nostro direttore generale ha trascurato questo fondamentale principio, rincorrendo "soluzioni provvisorie" anziché richiedere al direttore della filiale di Parma e al direttore dei sistemi informativi di parlarsi, di concordare un piano d'azione, di mettere al lavoro le persone coinvolte nell'integrazione dei sistemi gestionali.

ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

I principi che ho illustrato sono la pratica applicazione di due capacità fondamentali richieste al dirigente che vuole essere leader: l'assertività e l'empatia.

L'assertività è la capacità di esercitare le proprie responsabilità senza opportuniismi e di assumere e proseguire tutte le iniziative adeguate a raggiungere i propri obiettivi.

L'empatia è la capacità di essere consa-

tivi se inizialmente non lo sono, ma possono anche smettere di esserlo di fronte ai comportamenti dei dirigenti che sistematicamente mancano di assertività e di empatia.

Non credo che i dirigenti possano percorrere scorciatoie se vogliono acquisire e mantenere una leadership che non sia superficiale ed effimera, e le parole di un romanziere (C. Dickens, *David Copperfield*, cap. XLII) sono particolarmente efficaci a questo proposito: "Non ho mai creduto che qualsiasi abilità, naturale o acquisita, possa dare risultati senza essere accompagnata dalla fermezza, dalla chiarezza, dalla capacità di lavoro. Non esistono successi facili su questa terra. Alcuni felici talenti, uniti a delle fortunate occasioni, possono costituire i montanti della scala su cui alcuni uomini salgono, ma i pioli della scala debbono essere costituiti di un materiale solido, e non vi è nulla che sostituisca, nell'avanzare, una volontà ardente e sincera".