

Il senso della Leadership come energia costruttiva: fare impresa oggi

Francesco Berti Riboli, a.d. di Villa Montallegro

Seminario interdistrettuale dei Rotary Club

Negli oltre 20 anni di impegno nella mia Azienda, Villa Montallegro, ho più volte rivisto, anche nella pratica, la mia idea di leadership e di management. Alla base resta un lavoro di squadra, il principio che “si cresce e si lavora insieme”, ma alla fine mi sono convinto che in un'impresa (se non di grandi o grandissime dimensioni) la divisione tra i due concetti – leadership e management, appunto – non può essere così marcata.

Per parlare di Montallegro, se nel 2016 (anno in cui ho direttamente ripreso in mano le redini dell'azienda) abbiamo decisamente invertito un trend di bilancio che – un po' a sorpresa – mi era stato presentato dal precedente management, è perché ho provato a puntare – con sacrificio personale, ma anche perché ho riscoperto è più divertente alternare strategia e operatività – su un mix tra quei due concetti e quelle due funzioni, leadership e management.

Proviamo ad andare con ordine. La teoria insegna che la leadership si attaglia soprattutto al ruolo dell'imprenditore: consiste in un insieme di valori che, sostanzialmente, corrispondono alla consapevolezza della mission aziendale, alla capacità di rapportarsi e riconoscere gli stakeholder, alla creatività. Di essere, in sostanza, una guida.

Erano le caratteristiche riconosciute a Winston Churchill.

Al management è affidata la gestione della complessità: vale a dire, nel quadro della strada seguita dall'impresa, identifica soluzioni ai problemi, lavorando all'interno di paradigmi definiti, adottando metodi e tecniche per porre cose e persone al posto giusto e al momento giusto. Il manager dovrebbe anche avere un'autorità legata alla propria competenza.

Il leader vive l'azienda nella società e nel mondo traguardando il futuro e intuendo le necessità di cambiamento. Vede il cliente non come qualcuno che porta fatturato, ma come qualcuno da fidelizzare, qualcuno a cui proporre un tratto di cammino comune.

Nel mio caso specifico, ove interpellato, per diretta conoscenza, offre le migliori soluzioni su piazza e anche fuori piazza nell'interesse del Cliente e non della struttura.

Il manager vive l'azienda in modo operativo e – per restare nello stesso esempio – vede il cliente come business.

Due funzioni aziendali diverse che, se tutto funziona, trovano un equilibrio di fronte alla necessità dell'impresa, che per sopravvivere è costantemente costretta a cambiare e ad adeguarsi alle trasformazioni del mercato (sport che in Liguria è a livelli olimpici, generalmente con la specialità del salto al ribasso, con ormai minima attenzione alla qualità della prestazione).

Secondo gli studiosi – cito per esempio Andreas Hinterhuber – esistono molti modesti manager che vorrebbero apparire come leader e pochi veri leader, presenti quasi esclusivamente nelle piccole e medie imprese. Questo fatto, secondo molti analisti, porta a un eccesso di management e a una carenza di leadership, creando gravi difficoltà nel gestire il cambiamento. Forse perché al manager si chiede di gestire e non di cambiare e nel nostro mondo troppo spesso si guarda verso le aziende in modo strabico, puntando sui manager e dimenticando la necessità di una leadership visionaria.

Per tornare alla mia esperienza personale, devo dire che ho più volte fatto – e continuo a fare, a volte quasi in maniera ossessiva– esami di coscienza e autocritiche.

Il mio ruolo di imprenditore si è svolto in qualche caso in assoluto, senza riuscire davvero a “fare squadra”: e far squadra è uno degli elementi basilari della leadership. È anche vero che mi sono reso conto che attribuire funzioni di impulso al management in un'azienda non

grandissima può diventare un errore, soprattutto se i manager (o il manager), si arrocca in una funzione difensiva per nascondere i propri limiti.

L'imprenditore, se vuole affermare la propria leadership, deve saper motivare i collaboratori, li deve saper rispettare, deve condividere con tutti la vision, la mission e le strategie, accettando i pareri diversi – anzi, interrogandosi se non ne esistono perché il silenzio è spesso autodenuncia di passività – e sapendo distinguere tra resistenze conservative e quindi non strategiche e resistenze ragionate e motivate e quindi onestamente rivolte al bene aziendale.

Questo è stato il mio turning point del 2016

John Paul Kotter, professore emerito di Leadership alla Harvard Business School, ha proposto un modello di azione del leader, che parte anche dalla consapevolezza che molti ostacoli alla trasformazione potrebbero venire proprio dai più stretti collaboratori. Cambiare significa mettersi in gioco e molti lavoratori, ma anche molti manager, temono di dover ricominciare verso cammini nuovi.

Non è il caso di riprendere quelle indicazioni, basta ricordare che l'obiettivo è portare nell'azienda i cosiddetti breakthrough, vale a dire le modifiche di ampio respiro, mentre indossare il cappello manageriale rischia solo di riuscire a gestire i piccoli miglioramenti incrementali.

Certo il problema, per riprendere Kotter, è di non riuscire a creare un gruppo sufficientemente motivato e autorevole per la gestione del processo o di non essere in grado di comunicare adeguatamente la propria vision o, ancora, di non essere in grado di valutare in prospettiva i cambiamenti allarmandosi per i primi risultati sul breve termine. E ancora una volta siamo alla dicotomia coraggio-paura.

Per trasformare l'impresa è necessario riuscire a compiere un'autoanalisi, saper leggere quello che fanno gli altri, ma provare a inventare un modello originale che tenga conto delle esperienze altrui, e sia “cucito” espressamente sulla propria azienda. Puntare sulla riconoscibilità, sulla condivisione interna, sull'ascolto e, contemporaneamente, sulla capacità decisionale, su una sorta di “griffe” aziendale.

In sostanza, come disse Jack Welch, fino al 2001 amministratore delegato della General Electric, “Quando non si è dei leader, il successo consiste semplicemente nel crescere. Quando si diventa leader, invece, il successo si materializza nel far crescere gli altri”.

Ed è la cosa più difficile, non solo o non principalmente a causa degli altri, ma anche per i limiti che tutti gli imprenditori, tutte le persone, hanno e perché quando si persegue una visione spesso ci si attende che questa sia comune a tutti, senza rendersi conto che occorre fatica e non solo autorità per renderla condivisa. Bisogna essere in grado – e per tutti noi è la cosa più difficile – di essere anche “seducenti”: nel senso di “condurre a sé” le persone che ti stanno attorno.

Per questo motivo molte teorie ritengono che leadership non sia solo un modo di essere o di fare o di pensare, ma sia soprattutto una relazione, un processo reciproco all'interno di un team, di una squadra. L'economista austriaco-statunitense Peter Drucker coniò un aforisma che è una grande verità: “il leader è colui che ha dei seguaci, senza seguaci non ci possono essere leader”.

Per restare nel concreto: un'azienda è composta soprattutto di persone, ognuna delle quali ha proprie caratteristiche, proprie motivazioni, proprie qualità. Se si vuole provare a essere leader occorre rendersi conto di questi elementi, far crescere le consapevolezze e le conoscenze di tutti, eventualmente dimenticando i propri problemi personali ma accorgendosi dei problemi di chi ti sta attorno.

È una strada lunga e molto difficile. È necessario mantenere altissima la concentrazione. Per percorrerla si commettono anche molti errori. L'importante è provarci, ogni giorno. Anzi per noi in Villa Montallegro c'è un obbligo di impegno (senza il quale non si arriva al risultato): massima attenzione a chi si rivolge a noi